

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA 10



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE  
EN ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

**AURORA PINEDA VALDEZ**

ASESOR DE TESIS  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

REVISOR DE TESIS  
C.P. Martha Gloria Canudas Lara

Boca del Rio, Ver.

2000

2855 78



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## RECONOCIMIENTOS

Como un testimonio eterno agradezco con toda sinceridad el amor y el apoyo en todos los aspectos que siempre me han brindado mis padres, **El Capitán de Corbeta BERNARDO PINEDA JIMÉNEZ y La Sra. MA. ROSALIA VALDEZ DE PINEDA**, para realizar todos mis sueños y metas en esta vida.

No olvidaré el apoyo con hechos que me han brindado mis hermanos: Sra. GUADALUPE PINEDA VALDEZ y el Sr. BERNARDO PINEDA VALDEZ, para seguir creciendo como persona y profesionista. Gracias a toda mi familia ya que ellos ocupan un lugar especial en mi corazón.

A la Directora de Administración Lic. ROSA MATEU MORANDO y catedráticos de la Universidad Villa Rica que con su dedicación y vocación me han dado lo más valioso que es el conocimiento, para poder defenderme en esta vida. Nunca olvidaré los consejos tan valiosos que nos dieron a nosotros los de la generación de Administración 1994-1999. Hago mención especialmente del:

LIC. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS  
LIC. SANDRA LUZ HOLZHEIMIER VELA  
ING. JOSÉ ARTURO ENRIQUEZ GALVAN  
ING. ANTONIO SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

ING. ABEL CALDARÉ MARTÍNEZ  
C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA  
C.P. PAULINO CÓRDOBA CAYETANO

Pero cómo olvidarme de las **atenciones invaluables** que siempre me brindaron:

La Srita. IRMA HERNÁNDEZ RUIZ, Secretaria Ejecutiva de la Facultad de Administración de la Universidad Villa Rica.

Ing. RAFAEL MANZANO ECHEVARRÍA, Dra. CARMEN SOFÍA DEL SOCORRO SILVA CAÑETAS y C.P. JOHANN MANZANO SILVA .

**A todas las personas antes mencionadas les deseo las bendiciones de DIOS nuestro creador y toda la suerte del mundo. GRACIAS.**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 GENERALES .....	5
1.3.2 ESPECÍFICOS ... ..	5
1.4 HIPÓTESIS .....	6
1.4.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	6
1.4. 2 HIPÓTESIS NULA .....	6
1.5 VARIABLES .....	6
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	6
1. 5.2 VARIABLE DEPENDIENTE .....	6
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	6
1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES .....	6
1.6.2 VARIABLES OPERACIONALES .....	7
1.7 TIPO DE ESTUDIO .....	8
1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	8
1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	9
1.9.1 ESCALA DE MEDICIÓN .....	12
1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS .....	12
1.11 PROCESO .....	12
1.12 PROCEDIMIENTO .....	12
1.13 ANÁLISIS DE DATOS .....	13
1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	13
1.15 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	14

## **CAPÍTULO II.- ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	15
2.1.1 ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN? .....	20
2.1.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	21
2.1.2.1 COLOCACIÓN .....	21
2.1.2.2 ORIENTACIÓN .....	21
2.1.2.3 ÉTICA PROFESIONAL .....	22
2.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	23
2.1.3.1 SOLICITUD DE EMPLEO .....	23
2.1.3.2 ENTREVISTA .....	24
2.1.3.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS .....	24
2.1.3.4 PRUEBAS DE TRABAJO .....	24
2.1.3.5 EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN .....	24
2.1.3.6 INDUCCIÓN .....	25
2.1.4 MATERIALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A RECURSOS HUMANOS .....	25
2.2 LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL .....	27
2.2.1 VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN .....	27
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ..	31
2.2.3 DOMINIOS CENTRALES DE LA DOCENCIA O PRÁCTICA PROFESIONAL .....	33
2.2.3.1 DOMINIO 1 PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN. ....	33
2.2.3.2 DOMINIO 2 CREACIÓN DE AMBIENTE DE CLASES ADECUADO .....	35
2.2.3.3 DOMINIO 3 ENSEÑANZA .....	36
2.2.3.4 DOMINIO 4 EVALUACIÓN .....	38
2.2.3.5 DOMINIO 5 OTRAS RESPONSABILIDADES .....	38
2.2.4 LOS MAESTROS EFECTIVOS .....	39
2.2.5 PRINCIPALES CONCEPTOS .....	43
2.2.6 ÁREAS DE APRENDIZAJE .....	45
2.2.7 CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, DESARROLLO Y FORMACIÓN PROFESIONAL.....	48
2.2.8 MALESTAR DOCENTE .....	52
2.2.8.1 LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA Y DEL AVANCE DE LOS CONOCIMIENTOS. ....	52
2.2.8.2 RECURSOS MATERIALES Y CONDICIONES DE TRABAJO .....	54
2.2.8.3 PROBLEMAS DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE. ....	56

2.2.8.4 ESTRATEGIAS PARA EVITAR EL MALESTAR DOCENTE EN EL PROCESO DE FORMACIÓN PERMANENTE DEL PROFESORADO .....	57
2.2.9 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN .....	58
2.3 EVALUACIÓN .....	62
2.3.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ....	69
2.3.2 CONSIDERACIONES A LA EVALUACIÓN .....	74
2.3.3 DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN .....	75
2.3.4 MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN .....	86
2.3.5 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL .....	87
2.3.6 CONTROL ADMINISTRATIVO .....	90
2.4 LA CAPACITACIÓN DOCENTE Y SU MARCO NORMATIVO .....	101
2.4.1 DE ACUERDO A LA CONSTITUCIÓN .....	101
2.4.2 DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DE TRABAJO .....	102

### **CAPÍTULO III.- RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN EN LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR**

3.1 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS .....	112
3.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	121

### **CAPÍTULO IV .-CONCLUSIONES**

4.1 CONCLUSIONES .....	124
4.2 RECOMENDACIONES .....	128

### **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

Para nadie es desconocido que la educación es el factor principal que permite el crecimiento y desarrollo de cualquier sociedad, ya que aumenta el nivel cultural de la población. En este sentido la capacitación, considerada como una modalidad de la formación del ser humano resulta ser una verdadera alternativa de consolidación empresarial. Basta observar el comportamiento de los maestros de escuelas exitosas (las cuales son por lo general objeto de constantes programas de capacitación), para confirmar que a mayor educación docente mejores posibilidades de crecimiento de la escuela.

Además de todos los recursos con que cuenta una empresa (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), sin lugar a dudas, en tiempos de crisis y adversidades, es el personal nuestro mejor aliado y con quien se puede tener una alternativa real para enfrentar con mayor fuerza los problemas de la organización.

Desafortunadamente el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos, son fenómenos altamente complejos a los cuales, desgraciadamente, se les trata con desprecio y se les considera gasto, más que inversión.

Por lo tanto, en esta tesis informaré a los directores de Escuelas Particulares de Enseñanza Media la importancia de la capacitación docente para el crecimiento de la escuela y bienestar de la sociedad.



La estructura del presente trabajo de investigación se conforma de cuatro capítulos en la que se describe en una forma breve el tema a tratar:

En el Capítulo I, se establece la metodología de la investigación, es decir, es el conocimiento del método inductivo que es un proceso lógico a través del cual se obtiene el conocimiento. Su objetivo es la explicación, descripción y predicción del fenómeno sujeto a estudio. El tema central es La Capacitación Docente, se expone la forma en que se lleva a cabo el proceso de investigación: El planteamiento del problema, el objetivo general como una meta a seguir, se formula una hipótesis de trabajo y se establecen las variables como los elementos de estudio, medición y control de la investigación. Así mismo se delimita el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II, El Marco Teórico, es la exposición de análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar, lo que implica una verdadera planeación, organización y control del proceso de la capacitación docente en enseñanza media superior.

En el Capítulo III, Consiste en elaborar gráficas de cada variable y subvariable, para posteriormente realizar un análisis de cada una de ellas e interpretar los datos relacionándolos con el marco teórico y la hipótesis planteada.

En el Capítulo IV, Las conclusiones representan la síntesis de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación y se exponen recomendaciones para mejorar las actitudes y las aptitudes de los docentes a través de la capacitación.

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Cómo es posible, que en ocasiones, un maestro de una escuela particular de enseñanza media superior, se encuentre con la novedad de que alguno de sus alumnos, esté más actualizado que él mismo. Esto debido a que los cambios originados en los últimos 9 años han sido drásticos y constantes, por ejemplo: un alumno de 17 años enseñándole a un maestro como guardar información en la computadora.

Un director de una escuela particular de enseñanza media superior, debe tener presente la importancia de la capacitación docente, si quiere que la escuela que dirige sea competitiva, satisfaga las necesidades de acuerdo a las exigencias de la sociedad, y sus alumnos egresados puedan comprender su entorno y reaccionar a los cambios constantes que genera la globalización.

Los directores de escuelas particulares de enseñanza media superior no deben descuidar la capacitación docente, ya que el motor de una escuela y su cliente más importante son los alumnos.

Para que el alumno o el padre de familia consideren que están haciendo de su dinero realmente una inversión, deberán los maestros enseñar los programas educativos de acuerdo a la realidad, por ejemplo, los maestros deben estar aptos para impartir su materia apoyándose: en casos reales, datos actuales y en la computadora, para que de ésta manera el alumno encuentre significativo el estudio. Esto se puede cumplir si el docente está capacitado en varios aspectos y no tan sólo ser conocedor de la materia.

Por tal motivo surge la pregunta: ¿Los Directores de Escuelas Particulares de Enseñanza Media del Puerto de Veracruz tienen presente la importancia de la capacitación docente, como factor indispensable para el crecimiento de la escuela y beneficio de la sociedad?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN :**

Es importante informar a los directores de la importancia de la capacitación docente, para el logro de los objetivos de la escuela, como ya sabemos en este mundo no estamos solos, por lo tanto debemos recordar que existe la competencia. Afortunadamente no todos las personas tienen mentalidad de conformismo, ya que existen también los que se preocupan por estar en la vanguardia de los hechos, en estos momentos que vivimos cambios generados por la globalización.

Los programas de enseñanza, las técnicas, las estrategias y las dinámicas grupales que se aplicaron en los últimos años a jóvenes estudiantes de escuelas particulares de enseñanza media superior, resulta que hoy no son tan eficaces para proyectar a los alumnos hacia un futuro exitoso.

Si los maestros están impartiendo sus clases fuera de la realidad social y tecnológica estarán enseñando temas sin significado para los alumnos y

seguirán existiendo los alumnos que asisten a las escuelas porque sus padres así lo han decidido y no por el gusto de asistir.

Por tal motivo, es imperante que los directores de escuelas particulares de enseñanza media superior con apoyo de personas que tengan relación laboral directa con el docente (coordinadores, tutores, departamento de didáctica y/o recursos humanos) unan esfuerzos para mejorar la labor docente y tengan presente la importancia de la capacitación, así como su planeación.

### **1.3 OBJETIVOS:**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Analizar el interés de los directores de Escuelas Particulares de Enseñanza Media Superior sobre la importancia de la capacitación docente para el desarrollo de la sociedad y escuela.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Conocer una lista generalizada de conocimientos varios que deberá tener un docente calificado.
- Investigar el marco normativo de las autoridades correspondientes a vigilar el cumplimiento de la capacitación docente.
- Determinar las ventajas de la capacitación docente.
- Investigar las desventajas que se tienen al no realizar la capacitación docente.
- Investigar sobre la frustración docente.

## **1.4 HIPÓTESIS:**

### **1.4.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO:**

Más del 50% de Los Directores de Escuelas particulares de Enseñanza Media Superior del Puerto de Veracruz están conscientes de la importancia de la capacitación docente.

### **1.4.2 HIPÓTESIS NULA:**

Más del 50% de Los Directores de Escuelas Particulares de Enseñanza Media Superior del Puerto de Veracruz no están conscientes de la importancia de la capacitación docente.

## **1.5 VARIABLES:**

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

La Capacitación en las Escuelas de Enseñanza Media Superior.

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

Los directores y la importancia de la capacitación al docente.

## **1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES:**

### **1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES:<sup>1</sup>**

- **CAPACITACIÓN:** Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencia laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta calificación y polivalencia.

---

<sup>1</sup> ALEJANDRO MENDOZA NÚÑEZ "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN", MÉXICO, D.F., 1996, PP.56-60

- **DOCENTE:** Persona que imparte cátedra en una institución educativa.
- **EDUCACIÓN:** "Proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella".
- **DIRECTORES:** Persona responsable de la administración en una institución educativa.

### **1.6.2 VARIABLES OPERACIONALES:**

#### **Capacitación**

- **Habilidades:**  
Capacidad innata o adquirida para hacer algo.
- **Aptitudes:**  
Grado de conocimientos o capacidad adquirida para realizar las actividades o tareas elaboración de programa de capacitación.
- **Actitudes:**  
Grado de disposición para o hacer las actividades o tareas.

#### **Docente**

- **Perfil Grupal:**  
Es la integración de un grupo de docentes con determinadas características, para que el instructor externo sepa a quién dirigirse y de esta manera el curso sea un éxito.
- **Educación:**  
Proceso de formación y de relación social que deberá tener el docente para comprender el desarrollo del curso.

#### **Actividades**

- **Planeación y programación:**  
Conjunto de operaciones o tareas que deberá realizar el director en el proceso de la capacitación.

- **Operación y Registro:**  
Actividades y anotaciones que se deben realizar para una mayor organización y toma de decisiones.
- **Evaluación:**  
Exámenes que se aplican en el proceso de capacitación docente.

#### **Desarrollo de Capacitación**

- **Elaboración de Programas:**  
Realización de una carta programática de un curso de capacitación docente.
- **Organización de los eventos:**  
Actividades con una secuencia lógica que se deberán llevar a cabo en el proceso de capacitación docente.
- **Seguimiento:**  
Continuidad a seguir en la actualización de la capacitación docente.

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

**ESTUDIO MIXTO:** Porque explica las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo, además de presentar un estudio práctico que comprende 20 escuelas particulares de enseñanza media superior.

### **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

- **POBLACIÓN:** Escuelas Particulares de Enseñanza Media Superior, de la zona 3 (26 Escuelas) del Puerto de Veracruz.
- **MUESTRA:** Estará representada por 20 Escuelas Particulares de Enseñanza Media Superior.

<b>ESCUELA</b>	<b>CUESTIO- NARIO</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>CUESTIO- NARIO</b>
INSTITUTO AMÉRICA	1	MA. DE LA LUZ SERRADEL	11
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ	2	HISPANA DE PUEBLA	12

INSTITUTO PANAMERICANO	3	SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ	13
ARTÍCULO 3° CONSTITUCIONAL	4	BACHILLERATO VILLA RICA	14
CENTRO DE ESTUDIOS CRISTÓBAL COLÓN	5	ISABEL LA CATÓLICA	15
INSTITUTO PATRIA	6	CENTRO DE ESTUDIOS PROFESIONALES PITMAN	16
BACHILLERES CECAPRO	7	LA SALLE	17
INSTITUTO CONTINENTAL	8	INST. PEDAGÓGICO PACELLI	18
CENTRO DE BACHILLERATO GUILLERMO LEIBNIZ	9	INSTITUTO HIDALGO	19
INSTITUTO ABRAHAM LINCON	10	VALENTÍN GÓMEZ FARIAS	20

### **1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:**

El instrumento que se empleará será el cuestionario, que consistirá en un formato redactado en forma de interrogatorios, en donde se obtendrá la información acerca de las variables a investigar.

## **UNIVERSIDAD VILLA RICA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para obtener el título de Licenciada en Administración.

Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio dedicado para éstas. Toda información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de este trabajo. Muchas gracias por su colaboración.



PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- ¿Considera de importancia programar cursos donde enseñen cómo incrementar las habilidades docentes?				
2.- Programa cursos donde al docente lo hagan reflexionar y de esa manera cambie sus actitudes de forma positiva?				
3.- ¿Programa cursos donde le permita al docente mantenerse actualizado en la materia que imparte?				
4.-¿ Considera los conocimientos y experiencia docente del profesionista, para tratar de integrar un grupo homogéneo y de esa manera se cumpla el objetivo general del curso?				
5.- ¿Considera de importancia en algunos cursos formar grupos homogéneos considerando la formación docente de sus maestros?				
6.-¿Presiona a los maestros no participativos a la capacitación docente?				
7.- ¿Reconoce la voluntad del docente por estar actualizado en su materia?				
8.-¿Planea con anticipación los programas de capacitación dirigidos a los docentes?				
9.- ¿Realiza un estudio previo para determinar las necesidades de capacitación docente?				
10.- ¿Lleva un registro formal de los aciertos y errores ocurridos en la ejecución de los eventos de capacitación?				
11.- ¿Consideran de utilidad para programar otros cursos los aciertos y errores cometidos en eventos de capacitación pasados?				
12.-¿Realizan evaluaciones antes y después de la capacitación docente para determinar el avance del maestro?				

13.- ¿Realizan evaluaciones para determinar las necesidades de capacitación docente?				
14.- ¿Analiza los programas de capacitación que serán impartidos a sus maestros para saber si es el idóneo?				
15.- ¿Tiene presente todo lo que necesita antes y después del evento de capacitación?				
16.- ¿Da seguimiento a la capacitación para la formación docente?				
17.-¿ Logra llevar a cabo los cursos de capacitación docente de acuerdo al programa planeado?				
18.-¿ Considera de importancia cursos que ayuden a los docentes aumentar sus relaciones humanas con los que lo rodean en la escuela?				
19.- ¿Cuándo la capacitación la imparte alguna institución y en el turno donde el docente imparte sus clases, busca la manera de encontrar una solución?				
20.- ¿Acepta los programas propuestos por los capacitadores externos?				
21.- ¿Hay una persona encargada de hacer todo lo necesario antes, en la hora y después del curso de capacitación docente?				
22.-¿ Considera importante la continuidad de los cursos de actualización docente?				
23.- ¿Considera necesaria el registro de lo sucedido de un curso docente pasado?				
24.-¿ Considera importante la evaluación que los participantes aplican al capacitador externo?				
25.- ¿Considera obligatoria la capacitación docente de la institución educativa a su digno cargo?				

Nombre de la escuela: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del director: \_\_\_\_\_

### 1.9.1 ESCALA DE MEDICIÓN:

SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
4	3	2	1

### 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS:

Asistiré a las instalaciones de las escuelas particulares, seleccionadas como muestra, para aplicar el cuestionario a los directores o subdirector.

### 1.11 PROCESO:

- a) Identificar el número de escuelas particulares de enseñanza media superior, de la zona 3 del puerto de Veracruz.
- b) Determinar la muestra, a su vez investigar: nombre de la escuela, domicilio, teléfono y nombre del director.
- c) Entrevistar a los directores.
- d) Graficar los resultados.
- e) Analizar la información.
- f) Aprobar o rechazar la hipótesis.

### 1.12 PROCEDIMIENTO:

- a) Para saber el número de bachilleratos particulares de la zona 3 del puerto de Veracruz será necesario ir a La Secretaría de Educación y Cultura, ubicada en el acuario viejo del mismo puerto.
- b) Las 20 escuelas que conforman la muestra fueron elegidas al azar.
- c) En las entrevistas con los directores algunos no quisieron contestar el cuestionario para no comprometerse en caso de que yo no estuviera diciendo la verdad (soy egresada de la universidad Villa Rica y para poder elaborar mi tesis necesito aplicar un cuestionario a los principales directores de escuelas

particulares de enseñanza media superior, de la zona tres, el cuestionario trata de capacitación docente), la mayoría de ellos contestaron el cuestionario con temor, ya que pensaron que existía la posibilidad de que fuera una auditora por parte de la Secretaría de Educación y Cultura o alguna persona que los estuviera investigando para saber su forma de trabajar.

- d) En el análisis de datos será necesario hacer una tabla, donde se vaciará toda la información obtenida de los 20 cuestionarios aplicados a diferentes directores de bachilleratos particulares, además estos serán graficados en una escala de siempre, a veces, casi nunca y nunca.
- e) La aprobación o rechazo de la hipótesis se representará por medio de una gráfica que contendrá datos estadísticos que nos proporcionará en su conjunto la información.

### **1.13 ANÁLISIS DE DATOS:**

Nos obliga a recorrer todos los pasos utilizados en la investigación: objetivos, hipótesis, instrumentos y tratamiento estadístico.

La información recabada a través de 20 cuestionario se vaciará en una sábana de datos, con escala de siempre, a veces, casi nunca y nunca. Se realizarán gráficas de cada variable y subvariable para determinar el mayor porcentaje en cualquiera de las escalas y de esa manera determinar si se rechaza o acepta la hipótesis.

### **1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:**

Obtener la información viable que nos permita recomendar a los directores sobre las ventajas de la capacitación docente, así como su importancia para los alumnos, maestros, escuela y sociedad.

### **1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO:**

Que los directores no permitan la oportunidad de aplicarles un cuestionario o que falseen la información por quedar bien.

## **CAPÍTULO II ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:**

Es un hecho que el fortalecimiento y desarrollo de cualquier organización tiene siempre como base equipos humanos muy bien preparados, es decir, personal altamente calificado para un desempeño orientado a la productividad organizacional.

Por esta razón, los especialistas en recursos humanos constantemente buscan diferentes estrategias que contribuyan al incremento y la optimización de las capacidades del personal.

Para comprender mejor la complejidad de la administración de personal, vale la pena clasificar este asunto utilizando el enfoque de sistemas. En consecuencia, se observan cuatro subsistemas básicos: Ingreso o entrada, permanencia o proceso, salida o egreso y macroenvolvente; a continuación se describe brevemente.

A) Subsistema de Ingreso o de entrada al sistema. En éste quedan ubicados los programas de: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

A.1 Reclutamiento, conjunto de esfuerzo que hace la organización para atraer al personal más calificado y mayores posibilidades de integración, se hace por medio de: Sindicato, bolsa de trabajo de la misma empresa, bolsas de trabajo pública o privadas, instituciones educativas (UNAM, UV, etc.), anuncios en diarios y revistas, inventario de recursos humanos, recomendaciones, boletines y circulares, entre otras fuentes internas y externas.

A.2 Selección, es elegir entre diferentes candidatos, aquéllos que reúnan los perfiles idóneos de los puestos vacantes de la empresa, para ello se realizan las siguientes acciones: llenado de presolicitud y solicitud de empleo, entrevistas de preselección y selección , aplicación de exámenes psicotécnicos, de conocimientos, de personalidad, de estudios, médicos y socioeconómicos.

A.3 Contratación, la relación de trabajo se formaliza por medio de un documento que puede ser por tiempo determinado, por obra, por servicios profesionales o de base.

A.4 Inducción o introducción, con el afán de familiarizar al trabajador con la empresa, su área de trabajo, sus compañeros, las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones que contrae y, obviamente, con las actividades de trabajo que desempeñará. Esto último se logra a través de manuales y pláticas o cursos de inducción, manuales del puesto, información general sobre la

empresa, procesos productivos, principales productos que se elaboran, normas de calidad y valores organizacionales, etc.

**B) Subsistema de permanencia o servicio.** En donde se llevan a cabo los programas de: capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, entre otros:

**B.1 Capacitación,** se efectúa todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su actividad de trabajo. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humanos son: eventos, conferencias, lecturas, instrucción programada, software educativo, becas y otras formas de educación a distancia.

**B.2 Desarrollo,** son todas las actividades que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente. Algunas formas de materialización de este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, las evaluaciones del desempeño y la calificación de méritos.

**B.3 Sueldos y salarios,** es proporcionar al personal la remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidad y esfuerzo. Incluye los procesos de análisis y evaluación de puestos, descripción del puesto, profesiogramas, competencias laborales, etc.

**B.4 Relaciones laborales,** busca mantener el equilibrio y la armonía, dentro de un clima sano de trabajo. Sus actividades se



encauzan hacia la motivación, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.

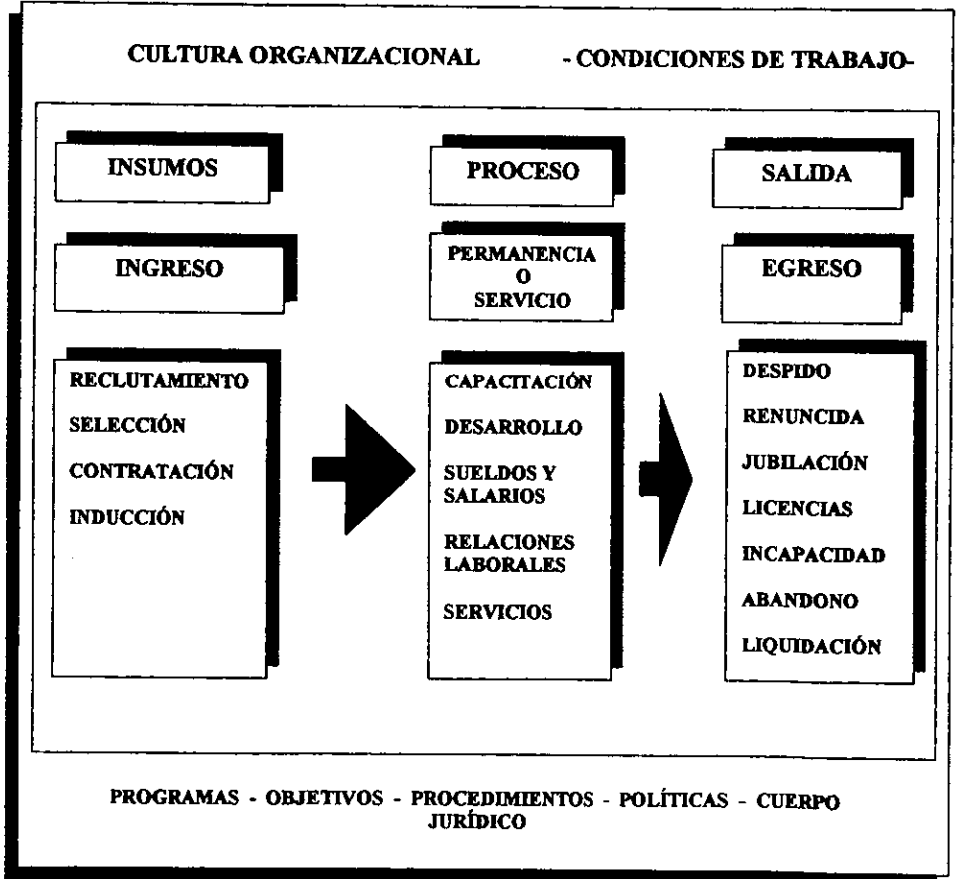
B.5 Servicios y prestaciones, son valores agregados al salario y bienestar del trabajador, con el propósito de aumentar su interés hacia la organización y mejorar su nivel de vida. Las principales acciones que se observan en este proyecto son: aguinaldo, primas, períodos de vacaciones superiores a los establecidos por las leyes. Incluye, además, eventos socioculturales, deportivos y medidas de higiene y seguridad.

- C) Subsistema de egreso o terminación de la relación de trabajo. En este se controla la salida del personal por medio del despido, la renuncia, jubilación, licencias, incapacidades, abandono y muerte, principalmente. Asimismo, se materializa en los incrementos de los niveles de producción y ventas, índices de productividad, ambiente laboral físico y social, etc.
- D) Macroenvolvente del Sistema, está dada por la misión, objetivos, políticas y procedimientos organizacionales, cultura de la compañía, mecanismo jurídicos, etc. y que influyen directamente en el desarrollo armónico de todos los subsistemas y programas que se realizan en la empresa. 2

---

<sup>2</sup> JESÚS CARLOS REZA TROSINO "COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES", EDIT. PANORAMA, MÉXICO, D.F., 1999, PP 11-36

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**



### 2.1.1 ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Pero, ¿qué significa "adecuado"? es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósito de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprenden la determinación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización, Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> KOONTZ O' DONNELL "ADMINISTRACIÓN" MC GRAW HILL, MÉXICO, D.F., 1988, P434

## **2.1.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:**

### **2.1.2.1 COLOCACIÓN:**

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

### **2.1.2.2 ORIENTACIÓN:**

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba, pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada, dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. Y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolverlos problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo ( lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección), o hacia la solución de sus problemas de salud en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si puede o no ser

miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para ~~corresponder es proporcionar esta orientación.~~

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión, es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

### **2.1.2.3 ÉTICA PROFESIONAL:**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

### **2.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por la fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso. Los pasos para seleccionar el personal son los siguientes:

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. <sup>4</sup>

#### **2.1.3.1 SOLICITUD DE EMPLEO:**

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo.

---

<sup>4</sup> FERNANDO ARIAS GALICIA "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", EDIT. TRILLAS, MÉXICO, D.F., 1994, PP 256-290

### **2.1.3.2 ENTREVISTA:**

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretenden cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

### **2.1.3.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS:**

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal.

### **2.1.3.4 PRUEBAS DE TRABAJO:**

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

### **2.1.3.5 EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN:**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en la organización, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

### **2.1.3.6 INDUCCIÓN:**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo maestro va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

## **2.1.4 MATERIALIZACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:**

### **1.- Sistema completo de información de recursos humanos:**

**Objetivo:** Generar, procesar e interpretar datos relacionados con las características del personal ocupado en la empresa, con suficiencia, precisión y oportunidad, así como con efectividad y economía. Los sistemas actuales de cómputo coadyuvan a este programa. Su actualización y ampliación permanentes permiten contar con la información adecuada para la toma de decisiones.

### **2.- Perfiles de los recursos humanos o inventarios de personal:**

**Objetivo:** Contar, con los perfiles tabulados y analizados del personal con que se cuenta actualmente en términos de su caracterización, ubicación, utilización presente y potencialidad futura. Los inventarios de recursos humanos,



los los profesiogramas, los análisis y descripción de puesto, y la evaluación del desempeño, proporcionan indicadores de relevancia para el correcto funcionamiento del sistema.

### **3.- Pronóstico de Recursos Humanos:**

**Objetivo:** Prever la dotación de personal, en términos de calidad y cantidad para alcanzar los objetivos institucionales en el futuro, partiendo del potencial actual. Algunas formas de aplicación de los pronósticos bien elaborados son: los programas para transferencias, ascensos, promociones e inclusive descensos o ajustes estructurales y coyunturales.

### **4.- Diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación:**

**Objetivo:** Saber con precisión las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Las principales herramientas para realizar esta acción son los profesiogramas, las metodologías e instrumentos de diagnóstico y los programas de capacitación y desarrollo.

### **5.- Evaluación o control del personal:**

**Objetivo:** Medir los resultados del esfuerzo de administración de recursos humanos en términos de estándares de desempeño, asistencia, puntualidad, actitud hacia el empleo, evaluación de la capacitación, costo-beneficio, productividad, calidad, accidentes y enfermedades de trabajo, rotación del personal, auditoría, etc.

## **2.2 LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL:**

### **2.2.1 VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN:**

Para las empresas que pretenden mejorar su rendimiento y desarrollar a su personal, la capacitación sólo es una posibilidad.

La capacitación no sólo tiene que ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces (y rentables económicamente) de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las empresas.

Asimismo, la capacitación conduce a un mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la empresa, desde luego esto se traduce en una ventaja competitiva para esta última. Las empresas normalmente llevaban a cabo la capacitación para cumplir con los requisitos indispensables que pide la autoridad, como son:

- a) Elaborar los planes y programas de capacitación.
- b) Registrar los planes y programas.
- c) Dar capacitación a los trabajadores por obligación legal.
- d) Otorgar y registrar las constancias de habilidades de los trabajadores, etc.

En la actualidad las empresas han hecho conciencia de la importancia que tiene capacitar a sus empleados. Ya que con ello trae ventajas competitivas de la empresa con las demás; es decir, las compañías saben que para poder ser competitivos en el entorno donde se desarrollan, ya no sólo es importante contar con tecnología moderna, pues la competencia la puede copiar. Asimismo, los sistemas administrativos y operativos más eficaces también pueden ser imitados, pero contar con personal de calidad, inteligente y preparado, es el único recurso que la competencia no puede hacer.

La capacidad de aprender más rápido que la competencia es quizá la única ventaja sostenible.

Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomentan su pleno desarrollo y crean un contexto en el que puedan aprender.

Podemos encontrar los siguientes beneficios de la capacitación:

I.- Para la Empresa:

- a) Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Mejora la relación jefe-subordinado.
- e) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

II.- Para el individuo:

- a) Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas.
- b) Alienta la confianza la posición asertiva y el desarrollo.
- c) Permite el logro de metas individuales.
- d) Elimina los terrenos a la incompetencia o la ignorancia individual.
- e) Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.

III.- Para las relaciones internas y externas:

- a) Mejora la comunicación entre los grupos e individuos.
- b) Ayuda en la orientación de nuevos empleos.
- c) Hace viable las políticas de la organización.
- d) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Para tener la certeza de contar con capacitación realmente confiable debe considerarse algunos factores determinantes como los siguientes:

- Efectividad con respecto al costo de la capacitación, ya que debe estar contenida en el presupuesto asignado a ésta.
- Contar con el programa deseado y que realmente cumpla las expectativas.
- La funcionalidad de las instalaciones con que se cuenta ya que esto trae consigo un ambiente sano en la aplicación de la capacitación.
- Las referencias y la capacidad de la persona que reciba el curso debido a que esto puede enriquecer aún más el mismo.
- Las preferencias y la aptitud del capacitador son importante para que se adapte a las expectativas y orientaciones de los participantes.
- Los principios del aprendizaje a emplear para facilitar la participación de los integrantes.
- Las herramientas y medios de comunicación de la capacitación como: conferencias, audiovisuales, casetes, y grupos y casos prácticos.

Para saber si realmente la capacitación está siendo efectiva tenemos que evaluar bajo los siguientes criterios:

- Las relaciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido durante el proceso de capacitación.
- Los cambios del comportamiento que deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mesurables para cada miembro de la organización con menor tasa de rotación de accidentes o de ausentismo.

Como sabemos, es importante desarrollar un programa de capacitación debidamente revisado y autorizado por la compañía para poder aplicarse y satisfacer así las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Normalmente, las empresas cuando en realidad tienen un buen programa de capacitación y un control estrecho del mismo, manejan un promedio de nivel de aprendizaje aceptable.

Para tener un control individual de la aplicación de la capacitación en los trabajadores de la empresa es recomendable estructurar el expediente individual de cada uno de ellos, que para mayor facilidad de manejo debe separarse del expediente del trabajador que integra el área de personal los documentos con que debe contar tal expediente individual, son:

- a) Descripción del puesto.
- b) Evaluación del desempeño.
- c) Registro de escolaridad individual.
- d) Registro de necesidad de capacitación individual.
- e) Programa de capacitación individual.
- f) Informe para el seguimiento individual de capacitación recibida.

El tema de la capacitación es muy amplio e interesante, debido a que involucra el tipo y la estructura de la formación y del aprendizaje que deberá llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos de cada programa de capacitación. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> MARIO RODRIGUEZ MORENO "REVISTA ADMINISTRATE HOY", MÉXICO, D.F., PP 44-46

## **2.2.2 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividad preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

De ello se deriva algunas consideraciones respecto a la capacitación:

- Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.
- En virtud de que se enraiza en las metas y la problemática organizacionales, se toma en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido.
- En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.
- Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. De los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvar u obstaculizarla.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizaje).

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar más al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los docentes o trabajadores, aun cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para la función que desempeña); no sabe y no desea aprender ( docente que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosas.

La única manera de discernir lo anterior y obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.<sup>6</sup>

### **2.2.3 TAREAS O DOMINIOS CENTRALES DE LA DOCENCIA COMO PRÁCTICA PROFESIONAL:**

- I.- PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN.
- II.- CREACIÓN DE AMBIENTE DE CLASES ADECUADO.
- III.- ENSEÑANZA.
- IV.- EVALUACIÓN.
- V. - OTRAS RESPONSABILIDADES PROFESIONALES.

#### **2.2.3.1 DOMINIO I PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN:**

- a) Conocimiento de contenidos.
- b) Conocimiento de didácticas específicas.
- c) Conocimiento de Estudiantes.
- d) Selección y Estructuración de contenidos.
- e) Diseño de Objetivos de enseñanza – aprendizaje.
- f) Diseño de Estrategias de enseñanza - aprendizaje.
- g) Selección de recursos y materiales.
- h) Diseño de criterios y mecanismos de evaluación.
- i) Diseño de plan de enseñanza coherente.

#### **DOMINIO I a) CONOCIMIENTO DE CONTENIDOS:**

- ◆ Conocimiento de necesidades sociales y productiva.
- ◆ Conocimiento del plan de estudio.

---

<sup>6</sup> ALEJANDRO MENDOZA NÚÑEZ "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN" EDIT. TRILLAS, MÉXICO, D.F. , 1997 , PP 35-38



**DOMINIO I b) CONOCIMIENTO DE DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS:**

- ◆ Conocimiento de formas de enseñanza y estrategias de aprendizaje inherentes al campo disciplinar y/o profesional.

**DOMINIO I c) CONOCIMIENTO DE ESTUDIANTES:**

- ◆ Características relacionadas con edad de estudiantes.
- ◆ Estilos de aprendizaje y técnicas de estudio.
- ◆ Habilidades y conocimientos.
- ◆ Intereses y bagaje cultural.

**DOMINIO I d) SELECCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS:**

- ◆ Selección de ideas centrales y secundarias a incluirse en el curso.
- ◆ Estructuración de contenidos seleccionados en unidades o módulos.

**DOMINIO I e) DISEÑO DE OBJETIVOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:**

- ◆ Nivel de Profundidad.
- ◆ Claridad.
- ◆ Adecuación a estudiantes.

**DOMINIO I f) DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:**

- ◆ Determinación de características de actividades de aprendizaje.
- ◆ Los estudiantes aprenden más cuando se emplean estrategias de enseñanza -aprendizaje variadas e interesantes.

**DOMINIO I g) CONOCIMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES :**

- ◆ Recursos para la enseñanza.
- ◆ Recursos para el aprendizaje.
  - Adecuación de objetivos y metodología.
  - Variedad.

- Pertinencia.
- Factibilidad.

**DOMINIO I h) DISEÑO DE CRITERIOS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN:**

- ◆ Congruencia con objetivos y metodología de enseñanza.
- ◆ Criterios y estándares.

**DOMINIO I i) DISEÑO DE PLAN DE ENSEÑANZA COHERENTE:**

- ◆ Integración de componentes anteriores en un plan o programa de enseñanza.

**2.2.3.2 DOMINIO II CREACIÓN DE AMBIENTE DE CLASES ADECUADO:**

- a) Creación de ambiente de respeto y cordialidad.
- b) Establecimiento de cultura de aprendizaje.
- c) Manejo de rutinas y protocolos de clase.
- d) Manejo de comportamiento de estudiantes.
- e) Organización de espacio físico.

**DOMINIO II a) CREACIÓN DE AMBIENTE DE RESPETO Y CORDIALIDAD:**

- ◆ Interacción maestro- alumno (a) s
- ◆ Interacción alumno-alumno.
- Un ambiente de respeto y cordialidad más una cultura de aprendizaje da como resultado característicos cursos efectivos.
- Proyección de expectativas positivas, atributos, y etiquetas sociales contribuyen a incrementar la autoestima y un mejor comportamiento social.
- Correlación positiva entre: Entusiasmo del maestro, ambiente de clases positivo, alto rendimiento académico, establecimiento de ambiente de confianza. Interés en la materia.

**DOMINIO II b) ESTABLECIMIENTO DE CULTURA DE APRENDIZAJE:**

- ◆ Importancia del contenido.
- ◆ Autoestima de trabajo realizado.
- ◆ Expectativas respecto al aprendizaje y al desempeño académico.

**DOMINIO II c) MANEJO DE RUTINAS Y PROTOCOLOS DE CLASES:**

- ◆ Manejo de grupos de aprendizaje.
- ◆ Manejo de transiciones.
- ◆ Manejo de materiales y recursos.
- ◆ Desempeño de tareas adicionales.

**DOMINIO II d) MANEJO DE COMPORTAMIENTO DE ESTUDIANTES:**

- ◆ Expectativas.
- ◆ Monitoreo de comportamiento de estudiantes.
- ◆ Respuestas a comportamientos indeseables.

**DOMINIO II e) ORGANIZACIÓN DE ESPACIO FÍSICO:**

- ◆ arreglo y distribución de mobiliario.
- ◆ Acceso a recursos.
- Los salones de clase bien arreglados contribuyen positivamente al involucramiento de los estudiantes con las tareas de aprendizaje.
- Los alumnos de aquellos maestros que prestan atención a las características físicas de sus salones de clases obtienen mayor rendimiento académico que aquellos cuyos maestros no muestran interés por estos aspectos.

**2.2.3.3 DOMINIO III ENSEÑANZA:**

- a) Comunicación clara y adecuada.
- b) Utilización de técnicas de discusión e interrogación.
- c) Involucramiento de estudiantes en aprendizaje.

- d) Retroalimentación.
- e) Flexibilidad y adaptabilidad.

**DOMINIO III a) COMUNICACIÓN CLARA Y ADECUADA:**

- ◆ Lenguaje oral y escrito.
- ◆ Estructura y ritmo.
- Los maestros efectivos comunican claramente sus: objetivos, expectativas, indicaciones específicas para lograr los objetivos.

**DOMINIO III b) UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE DISCUSIÓN E INTERROGACIÓN:**

- ◆ Técnicas de discusión e interrogación.
- ◆ Calidad de discusión y preguntas.
- ◆ Participación de estudiantes.
- Los maestros efectivos:
  - Usan estrategias de interrogación adecuadas para diversos niveles de desarrollo cognitivo y de diversos niveles de complejidad.
  - Formulan preguntas claras y precisas.
  - Esperan un tiempo apropiado para la respuesta.
  - Retroalimentan y retoman las respuestas.

**DOMINIO III c) INVOLUCRAMIENTO DE ESTUDIANTES EN APRENDIZAJE:**

- ◆ Interés por contenido.
- ◆ Participación en actividades y tareas.
- ◆ Interés por materiales.
- Para enseñar a pensar, los maestros efectivos usan métodos de enseñanza y tareas de aprendizaje que: involucran activamente a los estudiantes. Ofrecen a alumnos una gama de oportunidades para desarrollar conceptos y habilidades que les permitan: generar, estructurar, transferir y reestructurar conocimientos.

**DOMINIO III d) RETROALIMENTACIÓN:**

- ◆ Tipos.
- ◆ Calidad.
- ◆ Pertinencia.

**DOMINIO III e) FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD:**

- ◆ Cambios y ajustes.
- ◆ Respuestas a intereses emergentes o dudas de estudiantes.

**2.2.3.4 DOMINIO IV EVALUACIÓN:**

- a) Elaboración del plan de evaluación integral.
- b) Verificación de cumplimiento de tareas por parte de estudiantes.
- c) Seguimiento de progreso y nivel de aprendizaje de estudiantes.
- d) Seguimiento de desempeño de estudiantes en actividades extra-aula.
- e) Registro de avances y problemas.

**2.2.3.5 DOMINIO V OTRAS RESPONSABILIDADES:**

- a) Reflexionar sobre la docencia.
- b) Colaboración con la institución.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Investigar.
- e) Comunicación con padres de familia.

**DOMINIO V a) REFLEXIONAR SOBRE LA DOCENCIA:**

- ◆ Autoanálisis.
- ◆ Reuniones con pares.

#### **DOMINIO V b) COLABORACIÓN CON LA INSTITUCIÓN:**

- ◆ Participación en reuniones académicas e informales.
- ◆ Participación en comisiones o proyectos especiales.

#### **DOMINIO V c) DESARROLLO PROFESIONAL:**

- ◆ Participación en eventos de actualización, capacitación o formación disciplinar, profesional y/o pedagógica.
- ◆ Presentación en eventos disciplinares, profesionales o relacionados con la enseñanza.

#### **DOMINIO V d) INVESTIGACIÓN:**

- ◆ Formación y actualización.
- ◆ Tipos, cantidad, calidad y status de proyectos.
- ◆ Participación en eventos de investigación.

#### **DOMINIO V f) COMUNICACIÓN CON PADRES DE FAMILIA:**

- ◆ Proporcionar información sobre el programa educativo.
- ◆ Proporcionar información sobre cada estudiante en particular.
- ◆ Involucrar a padres de familia en el programa educativo.
- La participación de los padres en la escuela está estrechamente relacionada con el desenvolvimiento académico de los alumnos y los maestros pueden contribuir de múltiples maneras a incentivar dichas participación.<sup>7</sup>

#### **2.2.4 LOS MAESTROS EFECTIVOS:**

- ❖ Reflexionan personal o colectivamente sobre su práctica docente.
- ❖ Aceptan su responsabilidad personal en relación al aprendizaje y comportamiento de los estudiantes.

---

<sup>7</sup> SOFÍA LETICIA MORALES " MANUAL DE TALLER DE MICROENSEÑANZA" ITESM, MONTERREY, N.L., 1990, PP 18-40

- ❖ Se involucran en estrategias de solución tendiente a ayudar a estudiantes "problema" en lugar de castigarlos.
- ❖ Comparten sus ideas.
- ❖ Cooperan en actividades de la institución.
- ❖ Se ayudan unos a otros en su crecimiento intelectual.
- ❖ Interactúan con estudiantes, colegas y miembros de la comunidad.
- ❖ Ven la docencia como algo más que mera transmisión.
- ❖ Colaboran con sus padres para identificar y resolver problemas del aula y de la institución.

#### AUTOEVALUACIONES PARA EL MAESTRO:

### DOMINIO I PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN

ELEMENTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO			
	INSATIS- FACTORIO	BÁSICO	EFI- CIENTE	DISTIN- GUIDO
NIVEL				
CONOCIMIENTO DE CONTENIDOS				
CONOCIMIENTO DE DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS				
CONOCIMIENTO DE ESTUDIANTES				
SELECCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS.				
DISEÑO DE OBJ. DE ENSEÑANZA -APRENDIZAJE				
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE E-A				
SELECCIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES				
DISEÑO DE CRITERIOS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN				
DISEÑO DE PLAN DE ENSEÑANZA COHERENTE				

**DOMINIO II**  
**CREACIÓN DE AMBIENTE DE CLASES ADECUADO**

ELEMENTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO			
NIVEL	INSATISFAC- TORIO	BÁSICO	EFICIENTE	DISTIN- GUIDO
CREACIÓN DE AMBIENTE DE RESPETO Y CORDIALIDAD				
ESTABLECIMIENTO DE CULTURA DE APRENDIZAJE				
MANEJO DE RUTINAS Y PROTOCOLOS DE CLASE				
MANEJO DE COMPORTAMIENTO DE ESTUDIANTES				
ORGANIZACIÓN DE ESPACIO FÍSICO				

**DOMINIO III**  
**ENSEÑANZA**

ELEMENTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO			
NIVEL	INSATISFAC- TORIO	BÁSICO	EFICIENTE	DISTIN- GUIDO
COMUNICACIÓN CLARA Y ADECUADA				
UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE DISCUSIÓN E INTERROGACIÓN				
INVOLUCRAMIENTO DE ESTUDIANTES EN APRENDIZAJE				
RETROALIMENTACIÓN				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD				



## DOMINIO IV EVALUACIÓN

ELEMENTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO			
NIVEL	INSATISFAC- TORIO	BÁSICO	EFICIENTE	DISTIN- GUIDO
ELABORACIÓN DE PLAN DE EVALUACIÓN INTEGRAL				
VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS POR PARTE DE ESTUDIANTES				
SEGUIMIENTO DE PROGRESO Y NIVEL DE APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES				
SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DE ESTUDIANTES EN ACTIVIDADES EXTRA-AULAS				
REGISTRO DE AVANCES Y PROBLEMAS				

## DOMINIO V OTRAS RESPONSABILIDADES

ELEMENTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO			
NIVEL	INSATIS- FACTORIO	BÁSICO	EFICIENTE	DISTIN- GUIDO
REFLEXIÓN SOBRE LA DOCENCIA				
COLABORACIÓN CON LA INSTITUCIÓN				
DESARROLLO PROFESIONAL				
ASESORÍAS A ESTUDIANTES				
INVESTIGAR				
COMUNICACIÓN CON PADRES DE FAMILIA				

### **2.2.5 PRINCIPALES CONCEPTOS:**

Tratar de establecer definiciones o conceptos o tratar de proponerlos, por regla general causan el acuerdo o desacuerdo de las diferentes personas que están involucradas en el fenómeno que se pretende definir. Sin embargo, es necesario arriesgarse un poco y someterse a la crítica, para clarificar por medio de definiciones el fenómeno a explicar.

En este sentido, el marco conceptual que desarrollaré parte del planteamiento que se describe a continuación:

#### **EDUCACIÓN:**

Si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida ésta como un "proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella", es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte. Es aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

En este sentido, habrá de considerarse que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo; esto es, no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo

que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo. Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que se desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimientos generales, a la vez que se desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes y redefinidas de acuerdo con las necesidades del desarrollo social y económico.

El término educación, entonces abarca toda la actividad humana, ya que un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo un repertorio tal de comportamiento que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven.

Por tanto, la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y aptitudes) útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria. Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada formal y otra informal.

### **EDUCACIÓN FORMAL:**

“Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado que se imparte a través de instituciones que se rigen, en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México, la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.

## **EDUCACIÓN INFORMAL:**

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático desligado del sistema educativo nacional dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquéllos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo\*.

Es evidente, dadas las definiciones anteriores, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la Educación y concretamente de sus procesos informales, para continuar edificando la estructura conceptual, se revisarán ahora las siguientes propuestas.

### **2.2.6 ÁREAS DE APRENDIZAJE:**

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

#### **COGNOSCITIVAS:**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

#### **AFECTIVA:**

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuos, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estética.

### **PSICOMOTRIZ:**

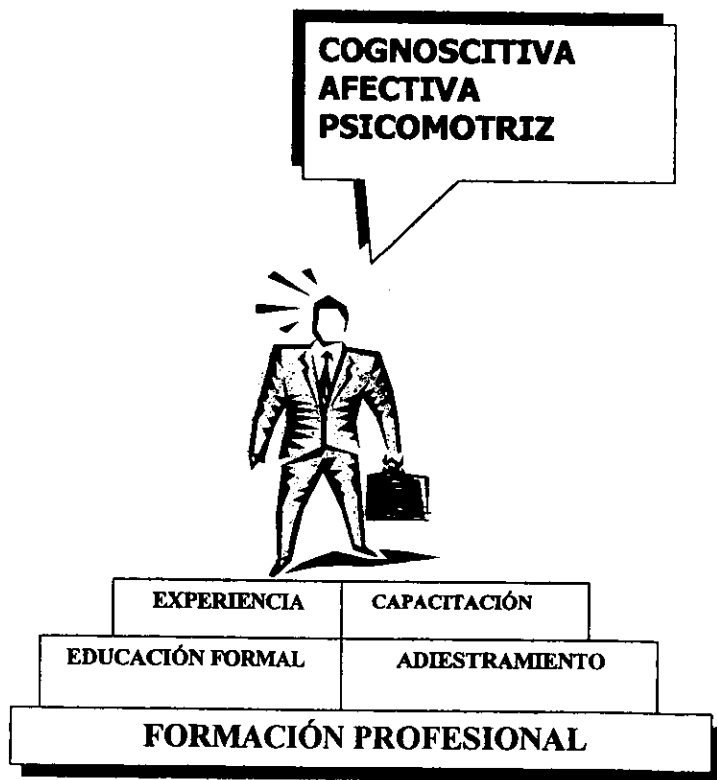
Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Es importante señalar, que aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico; esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos.

Con esta idea, las áreas cognoscitivas y afectivas se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su medio ambiente socio-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación.

**PRINCIPALES CONCEPTOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**



## **2.2.7 CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, DESARROLLO, y FORMACIÓN PROFESIONAL:**

En los siguientes párrafos se proporcionarán las definiciones correspondientes al título de este apartado.

### **CAPACITACIÓN:**

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y /o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

### **ADIESTRAMIENTO:**

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

### **DESARROLLO:**

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo del liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra

aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permite la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente de la vida social, económica y cultural. Otro sinónimo de esta definición es: Entrenamiento.

En el siguiente cuadro se relacionarán los conceptos hasta este momento explicados.

COGNOSCITIVA	CONOCIMIENTO	CAPACITACIÓN	TEORÍA
PSICOMOTRIZ	DESTREZA	ADIESTRAMIENTO	PRÁCTICA
AFECTIVA	ACTITUDES	DESARROLLO	VALORES

### **OTROS TÉRMINOS USUALES:**

Estos ayudarán a la comprensión del marco teórico.

### **ACTITUD:**

Tendencia del comportamiento efectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.



**APRENDIZAJE:**

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

**APTITUD:**

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

**CONOCIMIENTO:**

Conjunto de datos o principios que conforma el saber humano.

**HABILIDAD:**

Conocimiento, destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

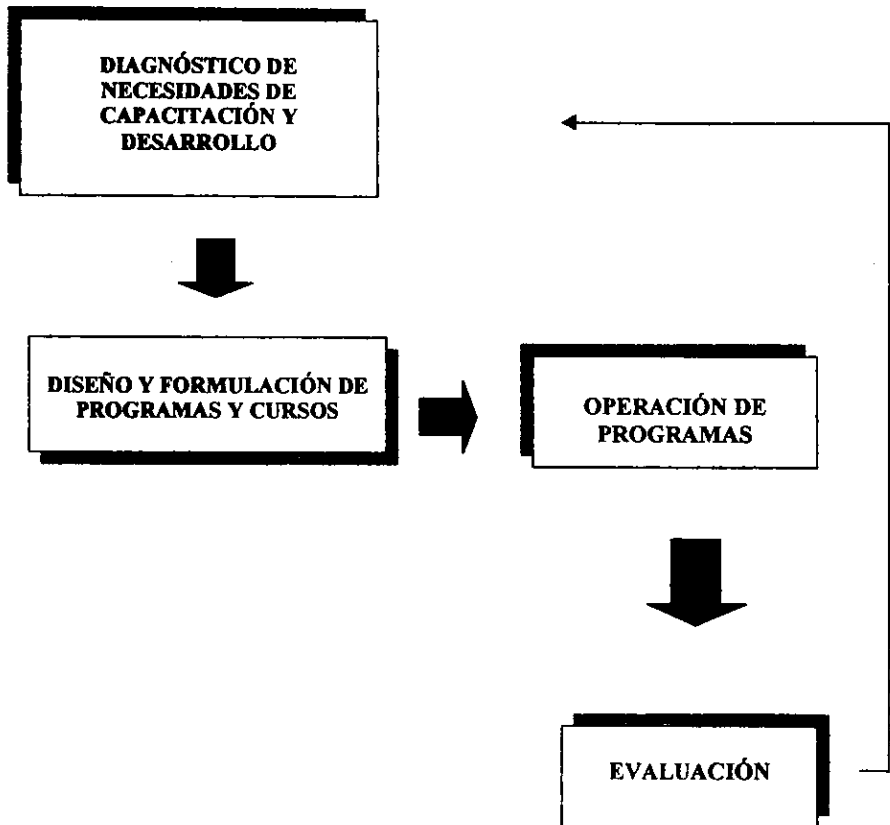
**HÁBITO:**

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre. <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> JESÚS CARLOS REZA TROSINO "COMO APLICAR LOS PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" PANORAMA, MÉXICO, D.F., 1999, PP 13-28

# PROCESO DE LA CAPACITACIÓN



## **2.2.8 MALESTAR DOCENTE:**

### **2.2.8.1 LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA Y DEL AVANCE DE LOS CONOCIMIENTOS:**

La evolución del contexto social ha hecho cambiar el sentido mismo de las instituciones escolares, con la consiguiente necesidad de adaptación al cambio por parte de los alumnos, profesores y padres. La idea ha sido expresada claramente por Ranjard (1984, pp26-27), al afirmar que es absurdo mantener en una enseñanza masificada los objetivos de un sistema diseñado para una enseñanza de élite. En efecto, hace unos años los padres enviaban a sus hijos a las instituciones escolares y a la Universidad, porque esto les aseguraba el "éxito", traducido en status social y en las consiguientes retribuciones económicas. En el momento actual, la masificación del sistema de enseñanza ya no permite asegurar a todos los alumnos ni el "éxito" ni siquiera un trabajo acorde con su nivel de titulación. Ahora bien, si la selección social ya no depende del nivel de estudios, ¿no es una contradicción seguir manteniendo un sistema de enseñanza selectivo, basado en la competitividad? Muchos enseñantes se enfrentan al malestar de constatar que, efectivamente, las circunstancias han cambiado, haciendo inútiles sus deseos de mantener unos objetivos que ya no se corresponden con el contexto social. A la exasperación producida en padres y alumnos por la falta de garantía de "éxito" tras los estudios, ellos añaden las exigencias de un sistema competitivo, que en el actual contexto tiene muy poco sentido, sin saber sustituirlo por otro sistema cooperativo en el que el desarrollo personal se constituya en el objetivo fundamental, que sustituya al éxito social.

Por último, entre los elementos que contribuyen al malestar docente, mediante la modificación del rol del profesor, quisiera hacer referencia al problema del continuo avance del saber. No sólo se trata de que el profesor necesite poner al día lo que explica para no reproducir algunos contenidos

desfasados que podrían exponerle al ridículo, sino que, muchos más allá, el dominio de cualquier materia se hace extraordinariamente difícil, hasta el punto de afectar a la seguridad del profesor en si mismo. ¿Quién podría estar seguro, en el momento actual, de enseñar los últimos conocimientos existentes en su campo? O, peor aún, ¿quién podría estar seguro, en el momento actual de que lo que enseña no podría ser sustituido por otros conocimientos más útiles para esos alumnos, a los que -como decía el informe de Faure- estamos intentando preparar para una sociedad que aún no existe? El deseo de incorporar nuevos contenidos, que se apuntan como imprescindibles para la sociedad futura, tiene como límite la necesidad de seleccionar y de abandonar algunos de los contenidos tradicionalmente transmitidos por las instituciones escolares. El profesor tiene que emprender una nueva labor. Ya no le puede bastar con poner periódicamente al día lo que él aprendió en su periodo de formación. Ahora, muchos profesores van a tener que renunciar a contenidos que han venido explicando durante muchos años y tendrán que incorporar otros de los que ni siquiera se hablaba cuando ellos comenzaron a ser profesores. Probablemente, como ha señalado Snow (1977), necesitamos toda una revisión de los contenidos de nuestro sistema de enseñanza para acomodarnos a la llegada de lo que él llama "la revolución científica" y corremos el riesgo de adoptar frente a ella la misma actitud tradicionalista de las escuelas, cuando se produjo la revolución industrial, se negaron a dar cabida a los estudios de ingeniería por su carácter técnico.

Snow coincide con Toffler en la idea de que el cambio social ha seguido un ritmo muy lento hasta el presente siglo, pero que, en la actualidad, el ritmo de cambio se ha acelerado tanto que nuestra imaginación no es capaz de seguirlo.

Los profesores -como está ocurriendo, sin duda, en otras muchas profesiones- van a verse implicados en unas profundas transformaciones de su trabajo profesional, quizás ocurra que, como ha señalado León (1980), los

profesores hayan de enfrentarse, necesariamente, a una crisis de identidad para vencer los mecanismos de resistencia al cambio y a la innovación. Ahora bien, a nivel psicológico, el mismo autor asocia la resistencia al cambio con el malestar que experimentan algunos docentes. Varios autores coinciden en señalar la inadecuación de determinar funciones tradicionalmente asignadas a los profesores, para hacer frente al contexto de cambio social que se ha descrito. En concreto, los profesores que aún pretenden mantener el papel de modelo social, el de transmisor exclusivo de los conocimientos o el de jerarquía poseedora del poder, tienen mayores posibilidades de ser puestos en cuestión. El malestar docente no es, sin embargo, patrimonio exclusivo de estos profesores. Otros muchos no se atreven a defender públicamente la vigencia de esas funciones del profesor, porque saben que son socialmente contestadas, pero sin embargo, en su interior, añoran los buenos viejos tiempos en el que el profesor era el rey absoluto de la clase. Frecuentemente, estos profesores albergan sentimientos de conmiseración hacia sí mismo y hacia el estado actual en que se encuentra la profesión docente, sin conseguir la imaginación necesaria para reconstruir sus funciones docentes en un nivel más adecuado al cambio del contexto social de las instituciones escolares, sin renunciar por ello a los sinceros deseos de mantener una buena calidad en la enseñanza que muchos de ellos albergan. Estos sentimientos de conmiseración hacia sí mismo se traducen en el juicio que les merece su propia profesión.

#### **2.2.8.2 RECURSOS MATERIALES Y CONDICIONES DE TRABAJO:**

En efecto, profesores que enfrentan con ilusión una renovación pedagógica de su actuación en las aulas, se encuentran, frecuentemente, limitados por la falta de material didáctico necesario y por la carencia de recursos para adquirirlos. Muchos de estos profesores se quejan explícitamente de la contradicción que supone el que, por una parte, la sociedad y las instancias que supone el eje, por una parte, la sociedad y las instancias rectoras del sistema

educativo exijan y promociónen una renovación metodológica, sin dotar al mismo tiempo a los profesores de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Cuando esta situación se prolonga a medio o largo plazo, suele producirse una reacción de inhibición en el profesor, que acaba aceptando la vieja rutina escolar, tras perder la ilusión por una modificación de su práctica docente que, además de exigirle un mayor esfuerzo y dedicación, implica la utilización de nuevos recursos de los que no dispone.

En otros casos, la falta de recursos no se refiere al material didáctico, sino a problemas de conservación de los edificios, penuria de mobiliarios, falta de calefacción, insuficiencia de locales adecuados, etc.

En orden creciente desde el punto de vista cualitativo, pero decreciente respecto al número de profesores afectados, las principales consecuencias del malestar docente podría graduarse así:

- ◆ Sentimientos de desconcierto e insatisfacción ante los problemas reales de la práctica de la enseñanza, en abierta contradicción con la imagen ideal de ésta que los profesores querían realizar.
- ◆ Desarrollo de esquemas de inhibición , como forma de cortar la implicación personal con el trabajo que se realiza.
- ◆ Peticiones de traslado como forma de huir de situaciones conflictivas.
- ◆ Deseo manifiesto de abandonar la docencia. (realizado o no) .
- ◆ Absentismo laboral como mecanismo para cortar la tensión acumulada.
- ◆ Agotamiento. Cansancio físico permanente.
- ◆ Ansiedad como rasgo o ansiedad de expectación.
- ◆ Estrés.
- ◆ Depreciación del yo. Autoculpabilización ante la incapacidad para mejorar la enseñanza.

- ◆ Ansiedad como estado permanente, asociado como causa-efecto a diversos diagnósticos de enfermedad mental.
- ◆ Neurosis reactivas.
- ◆ Depresiones.

### **2.2.8.3 PROBLEMAS DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE:**

- Dificultades para adaptar los contenidos de la enseñanza a jóvenes con niveles diferentes y una motivación y capacidad de abstracción heterogéneas.
- Dificultades para flexibilizar la enseñanza utilizando metodologías y recursos complementarios.
- Dificultades para identificar los objetivos adecuados a la edad y al nivel escolar de los alumnos, abandonando los textos y el discurso académico, hasta lograr un reordenación de los contenidos y los materiales jerarquizada en función de criterios de aprendizaje de los alumnos.
- Dificultades para integrar elementos de motivación pertenecientes al ámbito de intereses reales de sus alumnos.
- Dificultades para atender peculiaridades específicas de jóvenes problemáticos en el terreno de la conducta o en el campo del aprendizaje, sin descuidar la marcha general del grupo.
- Dificultades para organizar su propio trabajo como profesores de forma productiva, sin acumular esfuerzos innecesarios o un ritmo de actividad agotador y, en sí mismo ansiógeno.
- Dificultades para contactar con los padres de los alumnos y con los propios colegas, en parte por falta de seguridad en sí mismo y, además, por sus prevenciones para conocer que tienen problemas en la enseñanza, aceptando así públicamente limitaciones poco acordes con el ideal normativo de profesor que han interiorizado durante el periodo de formación inicial. El

proceso ego-defensivo conduce a no hablar de las fuentes de tensión que implican fallos o deficiencias personales. <sup>9</sup>

#### **2.2.8.4 ESTRATEGIAS PARA EVITAR EL MALESTAR DOCENTE EN EL PROCESO DE FORMACIÓN PERMANENTE DEL PROFESORADO:**

En efecto, una vez que el profesor debutante supera "el choque con la realidad", aunque sea con el método costoso y perjudicial del aprendizaje por ensayo y error, las tensiones iniciales se reducen, conforme se siente aceptado por los alumnos, los padres y los colegas. Comienza entonces la posibilidad de autorrealización en el trabajo profesional de la enseñanza, planteándose el profesor el ensayo de innovaciones que le permiten una expresión más personal del papel que desempeña en la institución escolar, lo cual favorece su identificación personal.

Vonk caracteriza esta autorrealización del profesor utilizando siguientes indicadores: En el nivel de la actuación en clase.

- a) Confianza en que han elegido un trabajo adecuado.
- b) Familiaridad con el contenido de las materias.
- c) Captación de la estructura (dinámica) de la mayor parte de los grupos.
- d) Comprensión de que diferentes grupos deben ser tratados de forma diferente.
- e) Capacidad para apreciar las reacciones de los alumnos.

En el nivel contexto social de la enseñanza los principales indicadores serían:

- a) El sentimiento de ser aceptado por los colegas.
- b) El sentimiento de ser aceptado por los alumnos en su papel de profesor.

---

<sup>9</sup> ALFONSO SILICEO "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL" LIMUSA, MÉXICO, D.F., 1998, PP165-200



La comunicación aparece, al mismo tiempo, como el camino y el obstáculo en el proceso que conduce a esa autorrealización en la enseñanza. Abraham (1975), Amiel y Lebigre (1980) y Vonk (1983) coinciden en la importancia de la comunicación como vehículo de la autorrealización del profesor, compartiendo sus problemas para no acumularlos, expresando sus dificultades y limitaciones para intercambiar experiencias, ideas y consejos con sus colegas y con los demás agentes de la comunidad escolar. El aislamiento aparece en estos estudios como la característica común más sobresaliente de los profesores seriamente afectados por el malestar docente.

El malestar docente es una enfermedad social producida por la falta de apoyo de la sociedad a los profesores, tanto en el terreno de los objetivos de la enseñanza, como el de las retribuciones materiales y en el reconocimiento de status que se les atribuye Bruke. <sup>10</sup>

### **2.2.9 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN:**

En los segmentos que continúan, se expondrán los puntos a considerar para la formulación del plan estratégico de capacitación:

#### **I.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:**

- A) Detalle el perfil de la organización en términos de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos, los distintos programas componentes de todo el actuar, tanto al interior como al exterior, los responsables por área y por personas, el inicio y término de cada proyecto y actividad.

---

<sup>10</sup> JOSÉ M. ESTEVE ZARAGOZA " EL MALESTAR DOCENTE" , EDIT. LAIA/BARCELONA, BARCELONA , 1997, PP 19-50

- B) Defina con precisión los distintos productos y/o servicios que la empresa genera y pone al alcance de sus clientes o usuarios. Identifique su participación genérica en el mercado, en términos de porcentaje y competencia, así también, con relación a la satisfacción de la demanda de los clientes.
- C) Investigue y manifieste las necesidades genéricas de sus clientes o usuarios. Determine con mucha precisión sus requerimientos, gustos y formas de satisfacer sus demandas.
- D) Delimite con claridad su mercado actual y potencial.
- E) Indague su nivel actual de tecnología, vea el nivel tecnológico de su mercado y el de sus competidores y compárelo con el suyo.
- F) Revise, con detalle, sus capacidades distintivas. Dónde y en cuáles proyectos y áreas su organización es diferente a otras similares.

## II .- ESTUDIO DEL ENTORNO O MACROENVOLVENTE:

- A) Examine, en periódicos, revistas, noticias por radio o TV, las cámaras de empresa, las organizaciones sindicales, las oficinas de gobierno, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, bibliotecas... los distintos supuestos e indicadores económicos, financieros, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, laborales, ecológicos...
- B) Analice los indicadores de participación de su empresa al interior de la rama industrial o actividad económica a la que pertenece. Observe la cantidad de ventas del sector en el cual se participa. Estudie la participación de sus competidores.
- C) Busque los factores estratégicos de su empresa, a saber: ventas, costos, precios, distribución de productos, participación en el mercado, rentabilidad, productividad, etc. Y considere su posición negativa o positiva.

- D) Haga el análisis de su competencia actual en términos de: principales competidores, productos elaborados o sustitutos, fortalezas y debilidades.
- E) Estudie los distintos aspectos diferentes y sobresalientes de su organización en relación con los competidores.
- F) Vea sus oportunidades y amenazas.

**III.- ESTUDIOS INTERNOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN:**

- A) Realice la investigación de las fortalezas y debilidades del área.
- B) Investigue los elementos fundamentales del éxito de la empresa, así como las ventajas competitivas potenciales, la postura competitiva actual y la deseada, ello le proporcionará información valiosa para la estructuración de un programa de capacitación, acorde con sus verdaderas necesidades.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

#### IV.- PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

- A) Visualice su visión y exprésela en un enunciado.
- B) Redacte su MISIÓN y exprésela en un enunciado, contemple los aspectos que se muestran en el cuadro, para su mejor redacción.

M I S I Ó N	
¿Qué hace el departamento o área de capacitación?	
¿Cuáles servicios genera?	
¿Quiénes son sus principales usuarios?	
¿Cuál es el compromiso social?	
¿Cuál es el compromiso económico?	
<b>ENUNCIADO DE LA MISIÓN</b>	

- C) Manifieste su filosofía de capacitación. Esta se comprende mejor si integra el decálogo de fundamentos visto. Sin embargo exprese sus propios valores, aquéllos acorde con el estilo de organización ideal pretendida.
- D) Redacte sus políticas de capacitación, tanto las genéricas como las específicas.
- E) Determine sus objetivos estratégicos y tácticos así como los programas correspondientes en el corto (hasta seis meses), mediano (hasta un año) y largo (más de un año) plazo.
- F) Estructure sus programas, con base en las clasificaciones sugeridas y tomando en cuenta las actividades, las metas, el cronograma, los recursos y las posibles adversidades, así como el costo por unidad y total.
- G) Desarrolle su metodología de seguimiento y aplíquela de inmediato.

## V.- DOCUMENTOS SOPORTE DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN:

- A) Filosofía y estrategias de capacitación o Plan estratégico. Se estructura con base en los puntos explicados en otros apartados.
- B) Manual de calidad, que incluye objetivos, políticas, procedimientos y principales formatos.
- C) Manual de Organización, incluye estructura y funciones del área o actividad de que se trate, diagramas de flujo y procesos.
- D) Plan global y programas anuales.

Con los conceptos antes explicados, está usted en posibilidad de establecer la estrategia de capacitación en su empresa. <sup>11</sup>

### 2.3 EVALUACIÓN:

Estamos en un mundo cambiante en el cual el avance de la técnica, la ciencia, el arte y las disciplinas, tanto las exactas como las que estudian el comportamiento humano, están fuera de proporción con relación a la capacidad de asimilación del hombre.

Alvin Toffler (1973) en su ya clásico libro EL SHOCK DEL FUTURO DICE: " El cambio cae como un alud sobre nuestras cabezas y la gente está grotescamente impreparada para luchar contra él".

Ante esta situación, los conocimientos van quedándose obsoletos con mayor rapidez, y las escuelas, empresas e instituciones educativas, tienen que estar revisando constantemente sus programas de estudio, y de capacitación y desarrollo de recursos humanos, con el propósito de actualizarlos, introduciéndoles los "ajustes adecuados" para caminar paralelamente con esos

---

<sup>11</sup> JESÚS CARLOS REZA TROZINO " COMO APLICAR CON EFECTIVIDAD LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CAPACITACIÓN" PANORAMA, MÉXICO, D.F., 1999, PP57-63

cambios. Si se observa, se ha entrecomillado "ajustes adecuados" ya que esta idea es subjetiva en cuanto a su interpretación: ¿qué es adecuado para cada quién?

Es necesario verificar en qué medida los planes establecidos, los programas tendientes a satisfacer una necesidad, siguen siendo útiles en términos de lo que demanda un conjunto de actores o participantes involucrados en algún fenómeno.

Los conocimientos especializados que van acumulándose en los campos de la Educación, la Capacitación, la Administración y en sus intersecciones, en ocasiones complementan o sustituyen a otros establecidos y el alumno o capacitando y los profesores, instructores o administradores de la capacitación, deben estar al día de lo que acontece en estos campos. Esta aseveración tiene su fundamento en el pensamiento antes señalado de Toffler, así como en la evidencia del avance técnico, científico y artístico de nuestros tiempos.

Postman y Weingartner (1970), desarrollan un ejemplo muy ilustrativo que muestra el cambio que la sociedad actual está experimentando por los avances en el saber humano:

"En efecto, tomando como ejemplo el área de comunicación, vamos imaginar una carátula de reloj en la cual los 60 minutos representan el tiempo total en el que el hombre ha tenido sistema de escritura. Así, la carátula abarcaría alrededor de 4,800 años, y cada minuto representará 80 años. Poco importante sucede hasta hace siete minutos, cuando se inventó la imprenta. La locomotora, el telégrafo y la cámara fotográfica aparecieron hace dos minutos. Hace un minuto llegaron a la escena mundial el foco incandescente, el automóvil, el aeroplano, el teléfono, el

cine mudo, la radio y la prensa rotativa, mientras que hace sólo medio minuto hicieron el teletipo y el cine”.

“La televisión y la computadora electrónica iniciaron su particular revolución hace 20 segundos; hace sólo 15 surgieron el primer satélite artificial, el Sputnik, y el rayo láser. Apenas hace siete segundos que el internet I F-1 se conoció en el mundo como el “Pájaro Madrugador”. México se incorporó al sistema internacional, hace menos de cinco segundos, con el III-F-2. El IV-AF-1 se estrenó en Tulancingo, Hgo., hace un segundo, mientras que los satélites Morelos y Solidaridad entrarán en órbita dentro de medio segundo”

Una primera conclusión a la que puede arribarse es que dado el cambio tan acelerado en nuestros días, se torna necesario evaluar procesos y programas con una frecuencia cada vez mayor.

Otro aspecto a considerar consiste en el conocimiento como una fuente de poder para el que lo tiene; en este sentido, es imprescindible estar lo más actualizado posible, Toffler (1990) comenta al respecto “.... El poder de mejor calidad se deriva de la aplicación del conocimiento... la fuerza bruta o la violencia son inflexibles, sólo pueden usarse para castigar por lo tanto son de mala calidad.... La riqueza puede usarse de forma positiva o negativa, es más flexible, por lo tanto es de mediana calidad... El poder de mejor calidad se deriva del conocimiento, con el factible influir sobre las personas y hacer que éstas hagan lo que uno quiere...”

En las instituciones educativas, en las empresas, en los despachos de capacitación, etc., no se hacen revisiones constantes a planes, programas y actividades educativas, de capacitación y adiestramiento, por lo cual, los conocimientos quedan absoletos con demasiada rapidez, Zúñiga dice: “Los

esfuerzos por diseñar y llevar a cabo sistemáticamente las acciones evaluativas y de análisis han sido escasos. Lo anterior se evidencia al observar que existe más literatura que experiencias prácticas y que, aún en este momento, la evaluación se considera como un proceso deseable y necesario, pero ajeno a la planeación y desarrollo de los programas”

Otra reflexión la proporciona la constante preocupación de intentar unir la escuela al mundo laboral, la capacitación a las necesidades reales del puesto de trabajo, aspecto que por mucho tiempo ha sido discutido en distintos foros, habiéndose hecho algunos esfuerzos aislados. Al respecto, el director adjunto de Industrias Resistol, Leopoldo Rodríguez (1992) opina:

“Si bien es cierto que en años recientes algunas industrias se han interesado en el desarrollo de tecnologías propias, el número de empresas que lo hacen sigue siendo muy bajo. Además, el vínculo que existe entre las universidades y el sector productivo es poco. Esto se debe en gran parte a una falta de claridad de las mismas industrias sobre sus requerimientos tecnológicos”.

Una última idea se observa por la necesidad de sustituir tecnología extranjera por nacional. Es necesario generar, entre otras cosas, libros de texto propios, materiales, ayuda, etc., acordes con nuestras necesidades nacionales. La siguiente anécdota de Marco A. Almazán (1980), célebre escritor y humorista mexicano se acerca en gran medida a este planteamiento:

“... A mí me tocó conocer un caso verdaderamente lamentable. Un paisano mío, a quien llamaremos Don Benigno, fuerte capitán de industria y hombre de muchos negocios, decidió mandar a Carlitos, su hijo mayor, a estudiar a Inglaterra.



- Ya verá usted —me decía- Ya verá usted cómo regresa este muchacho. Ahora es holgazán, mañoso e informal. Dice mentiras, prefiere andar con los amigos en vez de ponerse a estudiar. Cuando regrese de Manchester vendrá más derecho que un poste.
- ¿Y por qué ha elegido usted Inglaterra, Don Benigno?
- Le pregunté
- ¡Hombre! , porque los ingleses son la gente más seria del mundo. Yo los he tratado mucho en mis negocios. Puntuales, precisos, veraces. Lo que dicen, lo cumplen, y cuando no pueden hacer una cosa, no pierden su tiempo ni el de los demás. ¿Para cuándo? Para tal día. ¿Está usted de acuerdo? Magnífico. ¿Qué no le conviene? Pues con Dios, y que tenga usted muy buenas tardes... No hay como los ingleses para hacer tratos rápidos y salir avante, con las manos limpias y la frente en alto. Aunque pierdan las colonias.

Durante cinco años Carlitos estudió en Inglaterra y efectivamente volvió hecho poste. Alto, delgado, deportista, formal, correctísimo. Su padre le encomendó entusiasmado la administración de sus negocios. A los seis meses los negocios se habían ido al diablo.

Y es que en México sólo se puede hacerse a la mexicana. Si no, que lo diga Maximiliano. Carlitos, fumando en pipa llamaba a uno de tantos abastecedores de la empresa:

- Necesito diez mil tuercas del número 20 para el próximo martes a las 9 de la mañana. ¿Puedo contar con ellas?.
- ¿Para el martes?, a ver, déjame ver.
- Tenemos mucho trabajo. Mejor se las llevo el miércoles o el jueves. El viernes a más tardar.

- No señor. Las necesito para el martes en la mañana. ¿Me las puede entregar o no? El abastecedor decía que sí, cómo no, y el martes naturalmente no había tuercas. Todo el programa de Carlitos se venía abajo...  
... Algún tiempo después me encontré a Don Benigno. Llevaba a Luisín, su hijo menor de la mano.
- ¿Qué, Don Benigno, este chico también va a estudiar a Inglaterra?  
Don Benigno hizo la señal de la cruz.
- ¡Dios me libre! Lo tengo en una escuela mexicana aprendiendo el significado de "Sí, pero no", "Pos quién sabe" , "A ver cómo nos arreglamos" , "Fíjese", "Mañana sin falta", "Dese una vueltecita la semana entrante" y "Voy a hacer todo lo posible". Después de todo, mis negocios están en México y deben ajustarse a la realidad mexicana.
- En la actualidad Carlitos da clases de Inglés y Luisín es millonario".

La anterior anécdota, aunque exagerada en cuanto a su tratamiento, es muy real, ya que puede observarse que en México ante la apertura comercial con otros países del orbe, quieren aplicarse modelos japoneses, alemanes o norteamericanos, aparentemente de mucho éxito en esos países, pero probablemente con poca aplicación en éste, sobre todo si se pretende transportar la receta de cocina de un lugar a otro.

En nuestro país pueden hacerse cosas, aprovechando incluso métodos y experiencias extranjeras, pero ... deberán hacerse los ajustes necesarios a nuestra cultura que no es tan mala como la han satanizado algunos, sino que , simplemente es "sui generis", diferente a la de otros lugares.

Es tema actual hablar de calidad total, de excelencia, de productividad y las metodologías de aplicación de estos conceptos han sido generados por y

para las culturas japonesas, alemanas o norteamericanas, deseándose en México su aplicación, con los mismos patrones de comportamiento de esas sociedades que son distintos a la mexicana.

En materia educativa, en capacitación, adiestramiento y desarrollo de recursos humanos existe algo similar, se requiere explicar un fenómeno o un proceso educativo en términos de alguna teoría generada en una sociedad con características sui generis y se pretende su generalización a todas las sociedades, siendo que los comportamientos entre unas y otras son diferentes.

Los problemas expuestos son algunas ideas que justifican en gran medida los procesos de evaluación en las organizaciones, empresas o instituciones; si a ello se agrega que, tradicionalmente por el análisis y evaluación en todas sus posibilidades, a saber: alumnos, profesores, coordinadores, sistemas, procedimientos, programas, planes, currículum, procesos, contexto, entre otras dimensiones; y si también se considera que el examen de procesos, modelos, sistemas, cosas generales, es imprescindible para determinar si los cambios que están siguiéndose son los correctos, se tienen razones más que suficientes para justificar la necesidad de la evaluación. Evidentemente que al interior de las empresas, ni soñar con tener estrategias completas de evaluación, cuando mucho se evalúa la reacción o el aprendizaje, pero hasta ahí.

La conclusión de este apartado puede describirse en los siguientes términos: Siguiendo el planteamiento de Coombs (1991), que señala: "Gran parte del tiempo, de la energía humana y de los recursos económicos que se emplean en la enseñanza y el aprendizaje, se desperdician cuando el plan de estudios de una universidad o cualquiera de sus sectores no es moderno, o resulta demasiado especializado y rígido y no responde a las necesidades nacionales y locales reflejadas en el mercado de trabajo. La situación empeora si la docencia, además de basarse en un currículum obsoleto, es deficiente".

Observando esta aseveración a la luz de los problemas de evaluación en todas las dimensiones que ésta debe abarcar, o sin en el menor de los casos, se llegan a efectuar. Éstas son superficiales y "muy rápidas", lo cual le resta certeza a la toma de decisiones.

Es necesario insistir en el avance del conocimiento, como una importante fuente para la toma de decisiones en cualquier problema, en este sentido debe estarse actualizado permanentemente y esto solamente se logra por medio del análisis sistemático y constante, con ello se tendrán siempre al día los programas de tal manera que respondan a los cambios que el mundo actual demanda, teniéndose programas de calidad, como dice Pérez Tamayo (1991): "La era de la improvisación se quedó atrás desde hace tiempo; ahora nos encontramos, y por mucho tiempo más seguiremos estando, en la era de la profesionalización ... Por lo tanto, parece justo concluir que, para hacer posible y acelerar su desarrollo integral, México necesita un número adecuado de buenos programas de estudio en todos los niveles educativos, ligados con las necesidades reales de la ciencia, la técnica y el arte y la modernidad que demandan las empresas del país".<sup>12</sup>

### **2.3.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:**

Hablar de evaluación, es introducirse en un campo casi siempre complejo.

La evaluación puede realizarse al inicio, en medio y al final, o incluso, mucho después de algún proceso o actividad emprendida o a emprender.

---

<sup>12</sup> JESÚS CARLOS REZA TROSINO "CÓMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" PANORAMA, MÉXICO, D.F., 1999, PP 93-98

García Ramos (1992) comenta: "La evaluación, en general, es un concepto valorativo incorporado hoy día a todos los sectores de la actividad humana y no sólo a la actividad educativa. En este sentido, podría decirse que la actividad evaluadora es una característica inherente a toda actividad humana intencional. En general, la evaluación aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados".

Es importante destacar que la evaluación no es privativa de la educación o de los procesos de capacitación del personal, puede presentarse en cualquier disciplina, o rama del saber humano; en este sentido, la localizamos también en la Administración.

El proceso administrativo, que es la administración en acción, consta de una serie de etapas, a saber: planeación, organización, integración, dirección y control, a esta última etapa se le conoce también como evaluación.

Infinidad de autores han hecho aportes en este sentido, algunos comentan que la evaluación es un proceso por medio del cual se compara una situación contra otra, con el afán de observar sus desviaciones y proponer caminos tendientes a resolverlas.

Vale la pena destacar que la importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo.

Para continuar se verán las siguientes dos definiciones:

El Diccionario de las Ciencias de la Educación la define como la "Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que

tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustado sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos”.

Daniel Stufflebeam define este concepto de la siguiente manera: “ La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”.

En términos generales, dice Stufflebeam, “evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como base racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión”.

De estos conceptos se desprende la siguiente información relevante: la evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación, deberá verse en su interior. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista etc., acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación, uno de ellos, un solo fragmento o parte, o bien, del macrosistema en el cual estén insertos. Los medios a emplear para obtener la información, se basan en criterios que establece el investigador o que adopta de otros. Su propósito es para tomar decisiones, tendientes a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento, etc.

Se decía en otros párrafos que la Administración también proporciona ideas en este sentido, algunas de ellas son:

Definición de Control de Maddock "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Münch Galindo cita en su obra las siguientes definiciones (1989):

Burt K. Scanlan: El control tiene por objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichal y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo , valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry fayol: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Harold Koontz y Cyril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviación, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Los aspectos en los que coinciden estas definiciones, entre otros: a) La evaluación o control debe relacionarse con lo planeado, es decir, para evaluar algo, antes y necesariamente, debió haberse planeado algo y revisar si su operación, la planeación o el control mismo fueron correctos en su ejecución. b) Debe permitir la medición cuantitativa y/o el análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio. C) Facilita la detección de desviaciones, al fin y al cabo, la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar. D) Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Considerando los aportes de los autores antes mencionados y utilizado como base la definición que, sobre su auditoría administrativa propone Fernández Arena (1980), uno de los autores más sobresalientes en este campo, se entenderá por evaluación: La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el currículum, el plan o los programas que lo integran, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis.

Evidentemente que la medición, es parte integrante de la evaluación, motivo por el cual no sería válido hacer un análisis tendiente a determinar sus



diferencias, es suficiente con saber que si el "medir es asignar números a propiedades o fenómenos, a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida", se convierte en una herramienta fundamental para que la evaluación cumpla su propósito de emitir juicios válidos, tendientes a facilitar la toma de decisiones.

### **CARACTERÍSTICAS:**

Con base en las definiciones antes expuestas, se obtiene que la evaluación debe ser **objetiva**, es decir: real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla. **Metódica**, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad. **Completa**, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

### **2.3.2 CONSIDERACIONES A LA EVALUACIÓN:**

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

### **2.3.3 DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN:**

Las categorías de una evaluación en materia de capacitación pueden ser dos: la evaluación MACRO que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el costo beneficio y la auditoría de capacitación, entre otros asuntos no menos relevantes; se le conoce también como evaluación del contexto, del producto y de la retroalimentación; y, la evaluación MICRO , que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría se le conoce también como evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis.

Con el propósito de facilitar la comprensión de las herramientas de evaluación que se desarrollarán en otros apartados, es conveniente enterarse de las dimensiones a revisar, las cuales se presentarán en el siguiente orden:

**A) EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN:** Para revisar en qué medida gustó o no el seminario/curso/evento/programa/ actividad de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización. Se ubica en la categoría de MICROevaluación. Es el tipo de análisis que se hace en la mayoría de las empresas.

- B) EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:** Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales. Se ubica en la categoría de MICROevaluación. Se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos.
- C) SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN:** Para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacer necesidades evidentes o manifiestas e incluso las ocultas o encubiertas. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO y MACROevaluación. Aunque no se lleva a cabo de manera formal o previamente planeada es detectable a simple vista, dada la modificación de la conducta y habilidades del capacitando.
- D) EVALUACIÓN DEL COSTO BENEFICIO:** Valorada en términos de los resultados evidentes del programa/ cursos, etc. Se ve en mejoras en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos.
- E) EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN:** Verificada en términos del quehacer de las personas o áreas encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional.

**DICHO EN OTRAS PALABRAS:**

- A) EVALUACIÓN DE LA RESPUESTA DEL PARTICIPANTE ANTE EL EVENTO O, MEDICIÓN INMEDIATA DEL EFECTO:** Es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observa en términos del impacto causado a los participantes por la responsabilidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros factores. Es un indicador de gusto, más que de efectividad. Se obtiene

por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o del coordinador.

- B) **EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE APRENDIZAJE:** Este grado de análisis, permite verificar en el aula, si el participante alcanzó los objetivos instruccionales del curso/ evento establecidos en la carta descriptiva o currículo. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos por los capacitandos. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes orales o escritos.
- C) **EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO EN EL PUESTO DE TRABAJO:** Esta dimensión de control, se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se obtiene los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.
- D) **EVALUACIÓN DEL COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN:** Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.
- E) **EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE LA CAPACITACIÓN:** Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las

actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.

Cualquier dimensión que pretenda evaluarse, deberá partir del planteamiento de preguntas evaluativas de los cuales se describe, más adelante un par de modelos elementales y otro, un poco más complejo en el apartado del seguimiento de la evaluación.

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

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

Hay que reconocer que las acciones de evaluación en las organizaciones se orientan fundamentalmente hacia los procesos de aprendizaje y hacia la reacción de los participantes e instructores, en segundo lugar se hacen evaluaciones del seguimiento de programas y efectividad del sistema, y por último, la evaluación del costo-beneficio. Seguramente esto se debe, y me atrevo afirmarlo sin mayor información que apuntarle a lo que opino, a la falta de interés, al desconocimiento de los beneficios a obtener y a la ignorancia acerca de las formas de evaluar.

**REACCIÓN:** Este tipo de evaluación, proporciona información acerca de los acontecimientos que sucedieron durante un curso/evento, y si éste gustó o no a los participantes. Se obtienen datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un curso/ evento de capacitación.

Una forma de realizarla es utilizando una hoja de observación, la cual se entrega a los participantes para ser requisitada antes de concluir el curso o evento.

Aunque los participantes queden satisfechos con un curso, no necesariamente quiere decir que aprendieron, por lo tanto, este tipo de evaluación deberá complementarse con la de resultados del aprendizaje.

En la evaluación de reacción se revisan aspectos acerca del instructor del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados.

Esta evaluación se lleva a cabo en la mayoría de las empresas e instituciones que proporcionan capacitación a sus trabajadores. La información, aunque útil y válida para la toma de decisiones, no es la de mayor relevancia en el proceso educativo de adultos.

Un consejo de utilidad: el propósito de toda evaluación es con el fin de tomar decisiones, si está decidido a no hacerlo, más vale que evite llevarla a cabo. En seguida se verá un ejemplo de cuestionario para obtener indicadores relacionados con este tipo de evaluación.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN I

**Presentación:** con el llenado del presente cuestionario, se conocerá su opinión acerca del curso/evento/seminario que usted acaba de concluir. Los puntos de vista y sugerencias que manifieste. Serán de gran utilidad para optimizar los servicios de Capacitación en la empresa. Le agradecemos, de antemano, su objetividad y veracidad en las respuestas.

**Instrucciones:** En las siguientes páginas, encontrará un listado de aspectos relativos al cursos en el cual ha participado. Con relación a cada uno de ellos, le rogamos exprese su opinión, poniendo un valor de 5,4,3, etc. En el cuadro de la derecha, considerando el siguiente puntaje:

<b>SI USTED CREE QUE FUE</b>	<b>ENTONCES ASIGNE UN VALOR DE</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>5 PUNTOS</b>
<b>MUY BUENO</b>	<b>4 PUNTOS</b>
<b>BUENO</b>	<b>3 PUNTOS</b>
<b>SUFICIENTE</b>	<b>2 PUNTOS</b>
<b>DEFICIENTE</b>	<b>1 PUNTO</b>

NOMBRE DEL CURSO /EVENTO/CONFERENCIA:

FECHA DE EVALUACIÓN: DÍA:                      MES:                      AÑO:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR (ES)

SEDE:

**DEL INSTRUCTOR**

DOMINÓ EL TEMA QUE IMPARTIÓ.

PREPARÓ SUS SESIONES.

FOMENTÓ LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO

SE COMUNICÓ CON CLARIDAD

INICIÓ Y CONCLUYÓ PUNTUALMENTE.

SUPERVISÓ EL TRABAJO EN EQUIPO

ILUSTRÓ EL TEMA CON CASOS PRÁCTICOS.

SU DESENVOLVIMIENTO EN EL GRUPO FUE PROFESIONAL.

DIO A CONOCER Y ALCANZÓ LOS OBJETIVOS DE SU CURSO

ACLARÓ DUDAS

PROMOVÍÓ LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO



## **DEL CURSO**

SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS

EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO ES APLICABLE AL PUESTO

LOS TEMAS ESTUDIADOS CONTIENEN UN EQUILIBRIO TEÓRICO-PRÁCTICO.

LOS EJERCICIOS Y JUEGOS VIVENCIALES FUERON ACORDES  
CON LOS CONTENIDOS DEL CURSO

LOS MATERIALES Y MANUALES EMPLEADOS FUERON SUFICIENTES

LOS MATERIALES DEL PARTICIPANTE FUERON NÍTIDOS.

## **DEL GRUPO**

LOS PARTICIPANTES SE MOSTRARON INTERESADOS

COMPARTIERON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

SE INTEGRARON CON LA INTENCIÓN DE ALCANZAR EL OBJETIVO  
EDUCATIVO

LA COMUNICACIÓN FUE DINÁMICA ENTRE LOS MIEMBROS

LA ACTITUD DEL GRUPO FUE POSITIVA

LA ACTITUD DEL GRUPO HACIA EL INSTRUCTOR Y COORDINADORES  
FUE CORDIAL Y DE RESPETO

LA IMPRESIÓN GENERAL DEL GRUPO Y DEL EVENTO.

## DE LA COORDINACIÓN Y OTROS SERVICIOS

LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL COORDINADOR

LA ACTIVIDAD ANTERIOR AL CURSO FUE ADECUADA  
(PROMOCIÓN, INSCRIPCIONES, ENTREGA DE MATERIALES,  
TRÁMITES, ETC.)

EL AULA FUE ADECUADA Y CÓMODA.

EL SERVICIO DE CAFETERÍA FUE COMPLETO Y SATISFACTORIO.

LA ILUMINACIÓN DEL LUGAR FUE SUFICIENTE

EL SONIDO FUE DE CALIDAD

LA ENTREGA DE DIPLOMAS FUE OPORTUNA

## APRECIACIÓN GENERAL DEL CURSO/EVENTO

1.- LO QUE MÁS ME GUSTÓ DEL CURSO/EVENTO FUE:

2.- LO QUE MENOS ME GUSTÓ DEL CURSO FUE:

3.- MIS SUGERENCIAS TENDIENTES A MEJORAR EL CURSO SON:

4.- ME GUSTARÍA PARTICIPAR EN LOS SIGUIENTES CURSOS DE CAPACITACIÓN:

La interpretación de resultados: Una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo y coordinación, se procederá a interpretarlos.

Para obtener los promedios, bastará con sumar los valores que se hayan otorgado a cada grupo, dividiéndolos entre el número total de participantes para obtener la medida correspondiente.

Vamos a pensar que se obtuvieron los siguientes datos:

Del instructor	$4+4+4+3+2+5+1+5+3+2+4=38/11=3.45$
Del curso	$3+3+2+5+5+3+4=25/7=3.57$
Del grupo	$4+5+5+3+2+5+4=28/7=4$
De la coordinación	$4+3+3+2+4+4+5+4=29/8=3.62$

Los datos obtenidos indican que, en términos generales, el curso/evento cumplió con su propósito, situándose entre Bueno y Muy Bueno.

El promedio general se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro. Ejemplo:

$$3.45+3.57+4+3.62=14.64/4=3.66$$

si se obtiene una evaluación alta, indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente. Si por el contrario, la correlación es muy baja, podría pensarse que el programa es insuficiente o inadecuado, los objetivos no se lograron, requiriéndose una revisión global de todos sus elementos, o bien de un mejor entrenamiento a los instructores. <sup>13</sup>

#### **APRENDIZAJE:**

---

<sup>13</sup> IBID PP102-110

Para evaluar con efectividad el aprendizaje o el nivel de conocimientos que el participante ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se haya sometido, será necesario contar con una planeación completa del curso/evento o actividad de enseñanza-aprendizaje, en la que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos de metas susceptibles de ser alcanzadas. Así también, será necesario no perder de vista que el evento de capacitación, tuvo que llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles.

### **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:**

La evaluación de aprendizaje permitirá, entre otros aspectos:

- A) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimientos pertinentes.
- B) Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- C) Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.
- D) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente.
- E) Establecer controles para seguir el avance del participante y, en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.
- F) Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle sus resultados.
- G) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.

### **2.3.4 MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN:**

La evaluación del aprendizaje podrá aplicarse al inicio del programa (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (proceso o formativa) y al final (sumaria).

#### **A) EVALUACIÓN PREVIA O DIAGNÓSTICA:**

Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar. Sus principales funciones son: detectar el nivel real de un alumno o de un grupo sujeto a un proceso educativo o de capacitación, independientemente del currículum vitae, tanto académico como laboral, que posea; determinar carencias de conocimientos previos que el capacitando posea, para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades de capacitación.

#### **B) EVALUACIÓN FORMATIVA:**

Se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje, su propósito es para detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje. No es una evaluación de medida que pretenda poner calificaciones o etiquetas a los participantes, sino es para detectar debilidades, errores y deficiencias de éstos, durante su proceso educativo. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación; para detectar y corregir deficiencias; enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso; y , percibir aspectos no desarrollados con precisión que pudieran afectarlo. Será necesario verificar si es necesario detenerse a revisar algunos temas en los cuales haya confusiones, errores y lagunas o continuar con el programa previsto. Los instrumentos para revisar el avance pueden ser: cuestionarios de

pregunta respuesta, abiertos o cerrados, opción múltiple, correlación, orales, de ensayo, etc.

### **C) EVALUACIÓN SUMATIVA:**

Esta se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales establecidos en el programa de capacitación y adiestramiento, o en el curso/ evento de que se trate. Sus funciones principales son: mostrar al alumno su nivel o grado de conocimiento con relación a un tema, por lo tanto, este tipo de evaluación debe ser individualizada, mostrar al instructor el grado de aprovechamiento de su grupo, con el afán de revisar sus contenidos, materiales, métodos de enseñanza, etc. Los instrumentos de medición a emplear pueden ser los mismos señalados en el punto anterior.

### **2.3.5 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL:**

Su objetivo consiste en . "Proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema". Para alcanzar el estado ideal de este propósito es pertinente desarrollar algunas acciones, considerar algunas políticas y establecer alcances tales como:

#### **ACCIONES GENÉRICAS:**

- Proporcionar apoyo logístico a los restantes subsistemas, programas y a sí mismo.
- Administrar el presupuesto del Sistema.
- Racionalizar el uso y custodiar los bienes materiales y equipos para la capacitación.
- Informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas.

### **ACCIONES ESPECÍFICAS:**

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

### **POLÍTICAS PARA LA OPERACIÓN:**

- Las adquisiciones de equipo deberán acompañarse con una justificación amplia que satisfaga los requerimientos expresados por el sistema en su conjunto, en términos de calidad, duración y servicios.

- Los préstamos de mobiliario, equipo y recursos tecnológicos que se realicen hacia el exterior deberán ser justificados, estableciendo compromisos de devolución en fechas previamente convenidas.
- Los presupuestos por proyecto deberán elaborarse bajo la supervisión de planeación y evaluación. Así también, deberán hacerse cálculos previos o estimativos sobre costos y cálculos reales, a fin de controlar con eficiencia los distintos gastos.
- El trámite de pagos por honorarios, servicios o productos se hará con fluidez y rapidez.
- Las entradas y salidas de equipo y materiales deberán ser registradas, a fin de evitar extravíos.
- Cualquier contrato de servicios de capacitación. Deberá estar completamente documentado: contrato, cotizaciones, etc.
- La programación del uso de aulas, equipo y material, deberá presentarse en tableros a la vista de todo el personal usuario del servicio.
- La información que se genere en el banco de datos será revisada mensualmente para verificar su claridad, veracidad y suficiencia.

#### **ALCANCES:**

Administración y control será el soporte logístico de todo el sistema. Actuará como enlace con otras áreas de la empresa para la obtención de recursos y la realización de trámites de registro y contables.

Los objetivos, actividades, políticas y alcances de este subsistema, son enunciativos, no limitativos. Por lo cual, en el momento de su operación deberán considerarse como guías iniciales que se complementarán, haciendo los ajustes pertinentes.



### **2.3.6 CONTROL ADMINISTRATIVO:**

Con objeto de facilitar el control administrativo de los eventos de capacitación, se proponen las siguientes listas de verificación, que incluyen sugerencias útiles para la conducción efectiva de los mismos.

#### **LISTAS DE VERIFICACIÓN:**

1. Requerimiento.
2. Instrucciones para los participantes.
3. Listas de materiales y equipo.
4. Acciones a realizar antes del evento.
5. Acciones a realizar durante el evento.
6. Acciones a realizar después del evento.

Lista No. 1

<p style="text-align: center;"><b>REQUERIMIENTOS DEL SITIO DE REUNIÓN E INSTALACIONES</b></p>
---

#### **ANTES DE RESERVAR:**

Es aconsejable hacer un chequeo total de los sitios de reunión antes de confirmar la reservación. Siempre que sea posible, esto debe hacerse personalmente visitando la localidad y buscando las respuestas a las preguntas planteadas a continuación.

**Al investigar salones en general, es conveniente considerar:**

- 1.- ¿Cuántos cuartos hay disponibles en el hotel?
- 2.- ¿Se necesitan cuartos para descansos en grupos?
- 3.- En caso afirmativo, ¿cuántos?
- 4.- ¿Puede obtenerse la distribución de los cuartos?

- 5.- ¿Se comparten algunas instalaciones?
- 6.- ¿Cuáles son convenientes para este curso?
- 7.- ¿Qué distracciones podrían existir?

**Al reservar:**

El cuadro posterior muestra algunas consideraciones que conviene verificar al seleccionar un local específico. Si las respuestas a esas preguntas son satisfactorias, es necesario confirmar el curso por escrito, estableciendo: fecha, detalles del curso, número de participantes, requerimientos de comidas y equipos, necesidades especiales, distribución deseada del salón de entrenamiento.

**PARA SELECCIONAR UN SALÓN ESPECÍFICO, CONVIENE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

**Localización:**

- ¿Hay fácil acceso del transporte público al sitio de reunión?
- ¿Puede llegarse fácilmente por carretera?
- ¿Existe estacionamiento con reservaciones para los participantes?

**El local:**

Tiene:

- ¿Buen aislamiento acústico?
- ¿Suficiente luz eléctrica o natural?
- ¿Iluminación susceptible de disminuir?
- ¿Cortinas adecuadas para oscuridad total?
- ¿Adecuada ventilación. Aire acondicionado independiente?
- ¿Sillas cómodas?
- ¿Suficiente tomacorrientes?
- ¿Suficiente espacio para usted, su equipo y el grupo?

¿Con qué instalaciones y equipo cuenta? (Rotafolios, atriles, pizarrones, proyectores, reproductor de video, TV/monitor, reproductora de cassettes, extensiones, pantallas.

**Otras facilidades:**

¿Dónde están los baños?

¿Son suficientes?

¿Son accesibles?

¿Hay ascensores?

¿Hay acceso a: fax, teléfonos, fotocopiadoras, computadoras, etc.?

¿Cómo se comunican los mensajes?

**Comidas y bebidas:**

¿Durante los descansos hay café o té y sodas?

¿Puede variarse las horas de descanso?

¿Qué se incluye y excluye en el precio?

¿Son posibles comidas vegetarianas o especiales?

¿Quién es el responsable de enlace con el instructor?

**Seguridad:**

¿Es seguro el salón por la noche?

¿Durante los descansos están seguras las pertenencias?

¿Son necesarios pases de seguridad o requisitos de entrada?

Si hay estacionamiento ¿se necesitan pases?

¿Es posible el acceso al salón fuera de las horas normales de trabajo?

## INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

Siempre que sea posible, conviene que los futuros participantes reciban confirmación del sitio del curso y alguna información adicional, como puede ser:

- Título del curso.
- Fechas del curso.
- Hora de registro.
- Hora de iniciación (si es diferente).
- Dónde anunciarse a la llegada.
- Nombre y número telefónico del contacto (en caso de dificultades).
- Dirección y localidad.
- Mapa de carreteras, detalles del viaje, itinerario y horario de autobuses, etc.
- Folletos del hotel, número telefónico del hotel, horas de salida del hotel.
- Arreglos de pago de hotel, tiendas, banco, correo más cercano.
- Horarios de comida y a quién notificar si se requieren dietas especiales.
- Arreglos y tarifas para reembolsos y subsistencia.
- Programas y cronograma del curso.
- Cualquier otro artículo necesario: jabón, toallas, vestidos, etc.
- Instrucciones especiales.

**LISTA DE MATERIALES Y EQUIPO**

No todos estos elementos serán necesarios para cada curso, pero vale la pena mantener una caja conteniendo los materiales. Así se estará preparado para emergencias o solicitudes que surjan durante el curso que esté coordinándose.

**Material de escritura:**

- Marcadores para rotafolio. (Diferentes colores).
- Gises de diferentes colores.
- Plumones para pizarrón blanco (plumongises).
- Paquete de plumas y lápices para participantes.
- Acetatos para hacer presentaciones.
- Plumines para escribir sobre acetatos.

**Material de escritorio en general:**

- Engrapadora y grapas.
- Clips y ligas.
- Cintas autoadheribles: diurex, masking tape, etc.
- Tijeras, cutter, destornillador, pinzas.
- Reglas calculadora y perforadora.
- Sobres de varios tamaños.
- Personalizadores y tarjetas.
- Acetatos.
- Cables de extensión, fusibles.

**Papel:**

- Papel para notas.
- Libretas para participantes.
- Hojas de rotafolio de repuesto.

**Materiales para equipo:****A) De proyección:**

- Focos de repuesto.
- Señaladores.
- Pantalla.
- Líquido limpiador para lentes.
- Montura para enmarcar acetatos de repuesto.
- Rollo adicional para proyector de películas.
- Carrusel para transparencias.

**B) De video:**

- Control remoto y baterías para el control.
- Videocassettes, revisar si están pregrabados, revisar rebobinado.
- Videocassettes en limpio, compatibles con el equipo disponible.
- TV/monitor: tamaño apropiado de pantalla.
- Borradores.
- Líquido limpiador.

**D) De escritura:**

- Marcadores de varios colores .(De preferencia colores firmes).
- Suficientes hojas de rotafolio.
- Atriles y tripés.

**E) Audio:**

- Reproductor de cassettes con baterías y cordón para electricidad.
- Micrófono adecuado.
- Cassettes en blanco.

**F) Modelos:**

- Correctamente armados.
- Comprobadas las partes movibles.
- Piezas de repuesto.

Lista No. 4

<p><b>ACCIONES A REALIZAR ANTES DEL EVENTO</b></p>
--

**De carácter general:**

- Confirmar el número final de participantes.
- Preparar lista de participantes.
- Preparar insignias del evento. ( Por ejemplo, gafetes)
- Verificar instalaciones.
- Verificar arreglos de viaje.
- Verificar materiales para el curso solicitados por el instructor.
- Verificar equipos de primeros auxilios.
- Verificar y ver los videos antes del curso.
- Verificar y ordenar diapositivas.
- Verificar publicidad, trípticos, cartas y manuales de los participantes.
- Verificar cualquier equipo especial.

**Sítios de reunión:**

- Confirmar número final de participantes
- Verificar arreglos para:
  - Estacionamiento.
  - Recepción.
  - Descansos.
  - Alimentos y dietas especiales.
  - Horarios.
- Confirmar cualquier equipo para el sitio de reunión.
- Verificar distribución del salón.

**Oradores invitados:**

Instruir a cualquier orador visitante o interno sobre:

- Programa, horario, arreglos de viaje, direcciones, requerimientos, equipo de apoyo visual disponible.
- Arreglos de comidas e instalaciones.

Lista No. 5

<b>ACCIONES A REALIZAR DURANTE EL EVENTO</b>
--

**UNA O DOS HORAS ANTES DE INICIAR EL EVENTO:**

**Recepción:**

- Organizar la mesa de recepción.
- Organizar las insignias o distintivos del evento.
- Tener preparada la lista de participantes.
- Confirmar localización del salón con recepción (en su caso).
- Fijar señales de dirección hacia el salón.
- Verificar estacionamientos.



- Establecer exhibición de las mesas de libros u otros cursos.
- Verificar té, café, galletas, refrescos, etc.
- Confirmar horas para descansos, etc.

#### **El salón:**

- Verificar que la distribución del salón sea la solicitada.
- Verificar que hay suficientes sillas (incluyendo sillas de reserva).
- Verificar ubicación de controles para: calefacción, ventilación, etc.
- Organizar y disponer carpetas o manuales, plumas y lápices.
- Colocar personalizadores y marcadores para escribir nombres de los participantes.
- Verificar sistema para entregar mensajes.
- Verificar la localización de las salidas de emergencia y de extinguidores.
- Verificar que el reloj esté correcto.

#### **Equipos:**

- Monitor de TV.
- Proyector de carrusel y control remoto, proyector de acetatos, proyector de películas.
- Reproductor de video y control remoto.
- Videocámara y cassette de video.
- Reproductor de cassettes y cassette de audio.
- Marcadores y gises.
- Rotafolios y atriles.
- Hojas de repuesto para rotafolio.
- Pizarrón y borradores.
- Focos de repuesto.
- Verificar pantallas y cortinas para oscurecer.

**Instructor:**

- Preparar resumen curricular para la presentación.
- Entregar: notas, trípticos, manuales de curso, transparencias y acetatos, plumas, lápices, señaladores, cronómetro, reloj, disposición de mobiliario.
- Entregar lista de participantes.
- Proporcionar información adicional sobre el grupo, el curso o las condiciones del lugar.

**DURANTE LA CONDUCCIÓN DEL EVENTO:****Inauguración:**

- Conducir la inauguración, presentando a los oradores y dando al grupo una información sobre el currículum del instructor.
- Recordar al grupo información relevante sobre el curso: facilidades, ubicación de servicios, restricciones, etc.
- Recabar fichas de inscripción, cerciorándose del correcto y completo llenado de datos.

**Seguimiento:**

- Estar al tanto de la atención al grupo; entrega de mensajes, servicios de alimentos y cafetería, etc.
- Si el curso dura varios días, verificar que el instructor cuente con los materiales y equipos necesarios para cada sesión.
- Informar al grupo los cambios que se prevean: horarios, condiciones, salón, etc.
- Elaborar los prediplomas de participación, recabar firmas.
- Elaborar y fotocopiar el directorio de participantes.
- Confirmar la asistencia de la persona que realizará la clausura del evento.

**Clausura:**

- Solicitar a los participantes que realicen la evaluación del curso y del instructor.
- Conducir la clausura, ya sea presentando a la autoridad que la realizará o facilitando la entrega de prediplomas y directorios a los participantes.
- Proporcionar al grupo información relevante: posible cursos complementarios, otros eventos futuros, manera de recibir el diploma formal y tiempo posible para el trámite, etc.
- Verificar que el salón, los materiales y equipos queden en buen estado.

**Lista No. 6****ACCIONES A REALIZAR DESPUÉS DEL EVENTO****Salón:**

- Comprobar el arreglo del salón.
- Informar posibles anomalías.
- En caso de que se haya alquilado, saldar cuentas.
- Proporcionar sugerencias para mejorar en futuros eventos, en su caso.

**Equipos y materiales:**

- Comprobar las condiciones y funcionamiento del equipo utilizado.
- En caso, sustituir elementos dañados o reportarlos al responsable.
- Guardar materiales reutilizables para futuros eventos.

**Instructor:**

- Tramitar el pago de honorarios del instructor.
- Elaborar el concentrado de evaluación emitida por los participantes.
- Proporcionar realimentación al instructor.
- Solicitar realimentación al instructor en relación a la coordinación y atención del evento.

**Registros:**

- Elaborar formatos legales y listas de constancias de habilidades laborales.
- Elaborar diplomas.
- Registrar evaluaciones de:
  - Participantes.
  - Instructor.
  - Evento.
- Ingresar la información en el control de eventos. <sup>14</sup>

**2.4 LA CAPACITACIÓN DOCENTE Y SU MARCO NORMATIVO:****2.4.1 DE ACUERDO A LA CONSTITUCIÓN:**

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

**El Artículo 123:**

En sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones entre los obreros,

---

<sup>14</sup> IBID PP204-205

empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye un importante novedad la reforma constitucional del Art. 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción:

#### **ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL:**

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a propiciar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

#### **2.4.2 LEY FEDERAL DE TRABAJO ARTÍCULO 3° :**

"El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrían establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo concibas a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social.

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y la capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

### **LEY FEDERAL DEL TABAJO, 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 de 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. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas” .

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

#### **ARTÍCULO 153 C:**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

#### **ARTÍCULO 153D:**

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

Los Programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

#### **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

desea capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse 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 proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
- IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

#### **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 que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

#### **ARTÍCULO 153H:**

Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

#### **ARTÍCULO 153 S:**

“Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Art. 878 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 trata”.

Establece las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con la presente Ley.

#### **ARTÍCULO 153 T:**

"Los trabajadores que hayan aprobado 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 o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539".

Se menciona los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

#### **ARTÍCULO 153 U:**

Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales". Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que

**este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría.**

### **CAPITULO III RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN EN LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR**

En este capítulo se tiene como objetivo diseñar las tablas que resuman los resultados y efectuar el análisis estadístico de los datos .

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de resultados, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Recopilación de la Información, por medio de 20 cuestionarios, aplicados a diferentes directores de escuelas particulares de bachillerato, de la zona 3 del puerto de Veracruz. En el cuestionario se utilizó la escala de siempre, a veces, casi nunca y nunca.
- Gráficación por medio de barras, de los datos obtenidos de cada variable y subvariable.
- Interpretación de los resultados obtenidos de cada subvariable y variable
- Se analizó la hipótesis en relación con los resultados obtenidos, a fin de determinar si se rechazaba o aceptaba.
- Se estudió cada uno de los resultados por separado relacionándolos con el marco teórico.

El estudio de cada subvariable por medio de: recopilación de datos, gráficas e interpretación de cada una de ellas, se hace con el fin de que podamos llegar a una conclusión si se acepta o se rechaza la hipótesis de este trabajo de investigación y de esa manera poder dar recomendaciones a los directores de escuelas particulares de enseñanza media superior, del puerto de Veracruz.

A continuación se detalla:

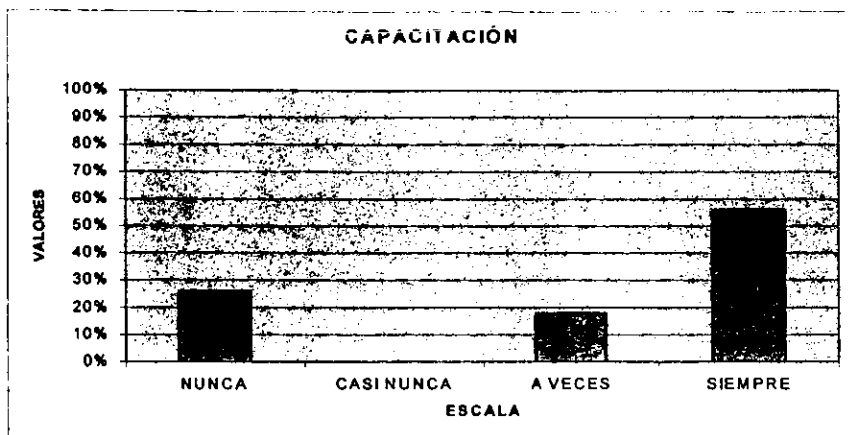
- Una tabla con las variables y subvariables, además el número de las preguntas (del cuestionario de la página 10) que les corresponde para su estudio.

<b>variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Preguntas</b>
A Capacitación	A.1 Habilidades	1, 17
	A.2 Actitudes	2, 18
	A.3 Aptitudes	3, 19
B Docente	B.1 Perfil grupal	4, 5
	B.2 Educación	6, 7
C Actividades	C.1 Planeación y programación	8, 9
	C.2 Operación y registro	10,11,23
	C.3 Evaluación	12,13,24
D desarrollo de Capacitación	D.1 Elaboración de Programas.	14, 20
	D.2 Organización de los eventos.	15, 21
	D.3 Seguimiento	16, 22, 25

		NÚM. DE PREGUNTA	CUESTIONARIOS																		ESCALA				TOTAL DE PREGTAS.			
VARIAB.	SUBVARIAB.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	NUNCA	CASI NUNCA		A VECES	SIEMPRE	
A	A1	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	3	4	3	3	4	4	1	4	4	0	3	13	20	
	A1	17	3	3	1	4	4	3	4	3	3	1	4	1	3	4	4	4	4	4	1	4	4	0	6	10	20	
	A2	2	4	4	1	1	4	1	4	3	4	1	4	1	3	4	3	4	4	4	1	3	6	0	4	10	20	
	A2	18	4	4	1	4	3	4	4	4	4	1	4	1	3	4	1	1	4	4	1	4	6	0	2	12	20	
	A3	3	4	4	1	4	3	1	4	4	3	1	4	1	4	4	1	1	4	4	1	3	7	0	3	10	20	
	A3	19	4	4	1	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	4	3	3	3	4	1	4	4	0	4	12	20	
<b>TOTAL</b>																							31	0	22	67	120	
<b>PORCENTAJE</b>																							26%	0%	18%	56%	100%	
B	B1	4	4	3	1	1	3	4	4	4	4	1	3	1	3	4	1	1	3	4	1	4	7	0	5	8	20	
	B1	5	4	3	1	4	3	4	3	4	2	1	3	1	3	4	2	2	3	4	1	4	4	3	2	6	7	20
	B2	6	4	3	4	4	4	1	4	3	2	3	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	0	0	4	16	20	
	B2	7	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	14	5	21	40	80	
<b>TOTAL</b>																							18%	6%	26%	50%	100%	
<b>PORCENTAJE</b>																												
C	C1	8	4	4	1	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	3	3	4	4	1	4	5	0	3	12	20	
	C1	9	4	3	1	3	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	1	3	4	4	1	3	5	0	5	10	20	
	C2	10	4	4	1	1	4	1	4	3	4	1	4	1	4	4	1	1	4	4	1	4	8	0	1	11	20	
	C2	11	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	1	4	4	0	2	14	20	
	C2	23	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	0	1	15	20	
	C3	12	3	3	1	1	3	4	4	2	2	1	4	1	3	4	1	1	4	4	1	4	7	2	4	7	20	
	C3	13	4	3	1	1	4	4	3	3	2	1	4	1	2	4	1	1	4	4	1	4	7	2	3	8	20	
	C3	24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	2	2	4	4	1	4	3	2	1	14	20	
<b>TOTAL</b>																							43	6	20	91	160	
<b>PORCENTAJE</b>																							27%	4%	13%	57%	100%	
D	D1	14	4	4	1	4	4	4	4	3	3	1	4	1	3	4	3	4	4	4	1	4	4	0	4	12	20	
	D1	20	4	4	1	4	4	3	4	3	4	1	4	1	4	4	3	3	3	3	1	3	4	0	7	9	20	
	D2	15	4	4	1	4	3	4	4	3	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	1	4	4	0	3	13	20	
	D2	21	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	0	1	15	20	
	D3	16	4	3	1	4	4	4	4	4	2	1	4	1	2	4	3	3	4	4	1	4	4	2	3	11	20	
	D3	22	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	3	0	1	16	20	
	D3	25	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	4	3	3	4	4	4	4	2	0	4	14	20	
<b>TOTAL</b>																							25	2	23	90	140	
<b>PORCENTAJE</b>																							18%	1%	16%	64%	100%	

### 3.1 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
26%	0%	18%	56%



En cuanto a la variable capacitación podemos observar que el 56% de los directores de bachillerato están de acuerdo que en la capacitación debe incluirse cursos o diplomados que ayuden al docente a incrementar sus habilidades, ya que por medio de estos él podrá lograr realizar clases amenas y de calidad para sus alumnos.

Algunos de los directores comentaron que tienen bien sabido que no basta contratar a profesionistas con excelentes calificaciones, ya que si éste no tiene conocimientos teóricos y prácticos, por ejemplo: el perfil que debe tener el docente y del reglamento escolar que debe saber, lo más probable es que se encuentre en problemas al momento de enfrentar un grupo de 35 a 40 jóvenes, que están en edad promedio de 15 a 18 años.

De 20 directores que contestaron el cuestionario son 4 los que afirman no capacitar a su personal docente por diferentes razones. Sí algunas de las

escuelas no tienen recursos monetarios para brindar capacitación, tienen como política el contratar a maestros con experiencia, ya que consideran que los grupos más difíciles de controlar son los de secundaria y bachillerato.

Además de que los directores se han dado cuenta que las inquietudes de los jóvenes de hoy, no son las mismas de hace 15 o 20 años, por lo tanto el maestro debe estar capacitado para dar una clase dinámica, atractiva y con sentido para los estudiantes, sino los alumnos demostrarán desinterés hacia la materia y el maestro se encontrará con problemas frente al grupo.

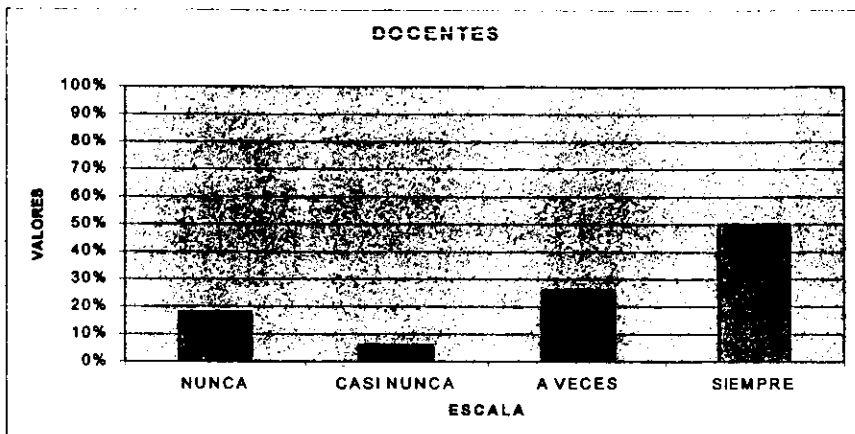
En cuanto a los cursos que ayudan a incrementar buenas relaciones humanas y un buen ambiente laboral 6 directores no lo consideran importante. En cuanto a los conocimientos de la materia; de los 20 directores 7 de ellos dijeron que no los consideraban porque es obligación del docente mantenerse actualizado, que ellos deberían buscar la manera de tener la última información o descubrimientos realizados en su materia.

El 74% afirman que si el docente tiene problemas en su desempeño y no hay en el momento presupuesto o bien no son fechas de capacitación, hay una persona interna que su función es la de brindarles apoyo, estos pueden ser: coordinadores, jefe de academia, tutores o jefe de didáctica. Algunos de los directores consideran que es mejor aumentar el pago de honorarios o nómina a cambio de una organización más eficaz, que a un corto plazo les traerá beneficios que se traducirán en ganancias.

31 respuestas de los 20 cuestionario fueron contestados en la escala de nunca. Con este dato estadístico podemos observar la indiferencia en ocasiones de los directores, para llevar a cabo la dirección de una escuela, tal pareciera que lo importante es el ingreso económico, y no el dar un buen servicio, por medio de docentes capacitados en todos los aspectos.



NUNCA	CASINUNCA	A VECES	SIEMPRE
18%	6%	26%	50%



En esta gráfica podemos observar que 8 directores de bachilleratos particulares de la zona 3, buscan la manera que al momento de brindar la oportunidad de capacitación, los grupos sean homogéneos, ya que es importante para el logro de los objetivos de los cursos. Ellos comentaron que cuando un instructor externo se encuentra frente a un grupo heterogéneo en conocimiento y experiencia, se pregunta el instructor a quién debe dirigirse a los que saben o no saben, si se dirige a los que saben los que no saben no entenderán o sentirán frustración por no ir al nivel del maestro y demás compañeros, y si se dirige el instructor a los que son incipientes, los que tienen más experiencia docente corren el riesgo de aburrirse. Por tal motivo argumentan los 8 directores que es importante definir a quién va a ir dirigido el curso para que resulte exitoso.

Ellos dicen que esto es debido a la situación económica. Es costoso hacer grupos homogéneos. Por lo general cuando la escuela brinda la oportunidad de capacitación, hace una invitación general a los maestros para que asistan. Esto

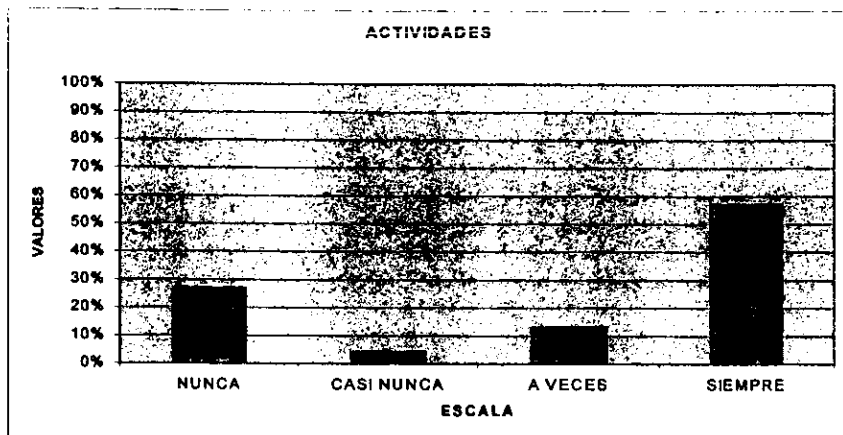
provoca que los maestros con años en el magisterio encuentren aburrido o repetitivo el curso. La importancia de integrar debidamente un grupo es alcanzar un objetivo que sea igual para ellos "APRENDER" y no pasar el tiempo.

En cuanto a las exigencias de capacitación docente que ejerce el director hacia con sus maestros podemos observar que 3 directores no presionan a sus maestros a que asistan a la capacitación, en algunos casos olvidándose que la capacitación es obligatoria por la Secretaría de Educación y Cultura. En ocasiones le dan oportunidad al docente de tener libre albedrío en su decisión de asistir o no a la capacitación, seis de los directores confiesan que a veces les es imposible presionar a los docentes ya que ellos tienen otros compromisos con otras escuelas o empresas, y las horas de servicio que dan a la escuela son pocas y el director no ve correcto presionarlos porque sabe que el docente tendría que faltar en el otro trabajo donde recibe su mayor ingreso económico mensual.

Dieciséis de los directores afirman que al momento de hacer los horarios de clases de los alumnos consideran la capacitación del docente, ya que a ellos les interesa contar con maestros capacitados para prestigio de la escuela. Además ellos comentan que en la actualidad existe la facilidad de contratar personas profesionistas por la demanda existente de trabajo en el puerto de Veracruz.

De acuerdo a la gráfica el 50% de los encuestados consideran importante las características docentes, que esto incluye el perfil grupal y su preparación, para programar cursos y de esta manera se cumpla el objetivo de la carta programática entregada al director.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
27%	4%	13%	57%



12 de los directores planean su capacitación y 5 no. Los primeros argumentan porque tienen que contratar al capacitador externo y llegar a un acuerdo de los objetivos del curso. Además que se les tiene que informar con anticipación a los maestros, para que no hagan compromisos los días y en las horas indicadas de la capacitación. Los directores que no planean es porque no pagan capacitación, ellos sólo se conforman con los cursos que da la Secretaría de Educación y Cultura.

En 10 bachilleratos se realiza un estudio previo para determinar las necesidades de capacitación y de esa manera brindar la capacitación docente indicada, esto con el fin de evitar impartir cursos por el simple hecho de hacerlo.

11 de los directores llevan un registro formal en la ejecución de la capacitación y 8 directores nunca lo han llevado, ya que no lo han considerado. Uno de ellos argumenta: "Estos últimos no tendrán una referencia escrita de que

se debe hacer y que no debe hacerse, si bien el proceso lo pueden memorizar, existe el riesgo de que algún día por circunstancias ajenas falte la persona encargada de esas actividades, y una persona ajena a la realización de las mismas corre el riesgo de no realizarlas debidamente en el momento solicitado.

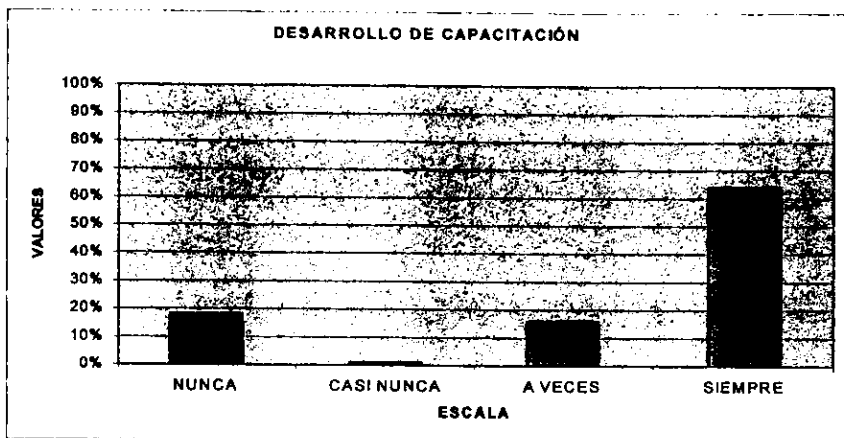
En siete bachilleratos nunca han aplicado una evaluación al maestro para poder medir el avance adquirido en el curso. Es decir el compromiso único de los maestros en estas escuelas es de asistir al curso con la libertad de perderse en el espacio en el momento de la capacitación, porque no existe un control de su desempeño en el trayecto del curso.

También en siete escuelas no realizan una evaluación por escrito para determinar las necesidades de la capacitación docente, por lo tanto, queda al criterio del director, que en ocasiones no sale de su oficina y del capacitador externo (en su habilidad para vender el curso), la programación de la capacitación docente. Son 8 escuelas en la que el encargado de capacitación trata de investigar que es lo que necesitan y quieren los maestros para incrementar su desempeño.

En 14 escuelas se evalúa al capacitador externo al finalizar el curso, y en tres escuelas no se evalúan, ya que confían los directores en la contratación, sin considerar la opinión de los docentes al finalizar el curso.

El 57% de las escuelas procuran llevar a cabo las actividades que corresponden a capacitación, esto incluye: planeación y programación; operación y registro; y evaluación. El 27% no las considera por desconocimiento o porque restan importancia a las actividades que implican la capacitación docente.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
18%	1%	18%	64%



12 Directores analizan y estudian el programa de capacitación que los instructores externos presentan para saber si es el idóneo y si cumple con los objetivos marcados por la escuela. En tanto 4 directores aceptan el programa presentado por el instructor externo sin analizarlo y 4 caen en la escala de a veces.

En algunas escuelas que no tienen la magnitud de escuelas como "Villa Rica o Centro de Estudios Cristóbal Colón", los directores en ocasiones no son pedagogos o administradores, por lo tanto, solicitan consejos de docentes pedagogos o bien del responsable de didáctica, para la toma de decisión de contratación de un capacitador externo.

En 13 escuelas saben lo que van a necesitar antes, en la hora y después de que se efectúe la capacitación docente. En 3 escuelas a veces y en 4 nunca.

En las últimas dan por echo que es sólo cuestión de que el instructor se presente y exponga su clase. Esto se debe a que no asignan a una persona responsable de las múltiples actividades a realizar antes, en la hora y después de la capacitación docente. Las escuelas que no organizan el evento de la capacitación existe la posibilidad, que al momento de iniciar el curso o bien en el transcurso del mismo, el capacitador pierda tiempo en solicitar lo que necesita para realizarlo, la pérdida de tiempo puede ser hasta por un simple plumón o un vaso con agua.

En 16 escuelas apoyan la continuidad de la capacitación docente, en tanto que en tres no porque consideran que puede ser repetitivo o innecesario. Además que algunas de ellas no invitan a sus docentes a cursos pagados por la misma escuela, sólo asisten a cursos organizados por la Secretaría de Educación y Cultura, ya que estos son de carácter obligatorio.

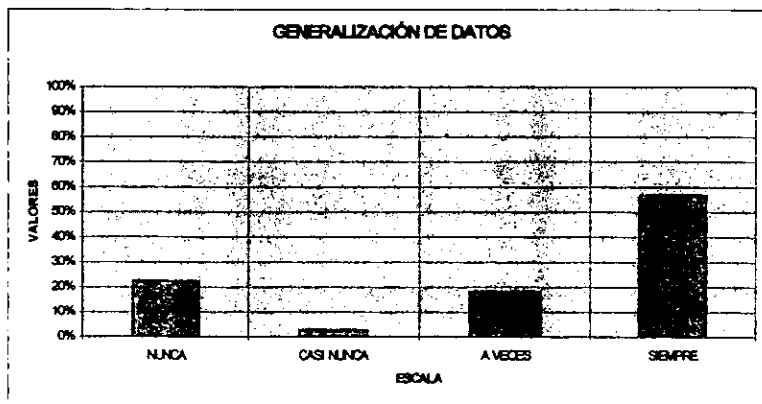
Observamos en la gráfica de la página anterior que el 64% de las escuelas dan importancia al desarrollo de capacitación de alguna u otra forma, que esto incluye elaboración de programas, organización de los eventos y seguimiento de los cursos. El 16% cae en la escala de a veces , 1% en la escala de casi nunca y el 18% en la escala de nunca.

Dentro de las escuelas la que más sobresale, ya que apoya al docente brindándole la oportunidad de capacitación, es el Centro de Estudios Cristóbal Colón. Los docentes de dicha escuela no tan sólo los invitan a cursos o diplomados, sino que también les dan becas del 100% para que cursen especialidades o maestrías con una equivalencia hasta de \$2,700.00 mensuales, no importando la antigüedad o el número de horas trabajadas por el maestro. A partir de este año no tan sólo buscan ellos la manera de incrementar los conocimientos del docente por medio de capacitación, sino también quieren que incrementen sus conocimientos y motivarlos por medio de viajes al extranjero.

Para un gasto representativo por concepto de capacitación algunos directores tienen el asesoramiento de su personal, por ejemplo: para el contador de la escuela, representa un gasto deducible de impuestos y para el administrador, representa es una inversión que traerá utilidades a la escuela a corto, mediano o largo plazo.

### 3.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

		ESCALAS			
VARIABLE	SUBVARIABLE	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
A. CAPACITACIÓN	A.1 HABILIDADES A.2 ACTITUDES A.3 APTITUDES				
SUBTOTAL		26%	0%	18%	56%
B. DOCENTES	B1 PERFIL B2 EDUCACIÓN				
SUBTOTAL		18%	6%	26%	50%
C. ACTIVIDADES	C.1 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN C.2 OPERACIÓN Y REGISTRO C.3 EVALUACIÓN				
SUBTOTAL		27%	4%	13%	57%
D. DESARROLLO DE CAPACITACIÓN	D.1 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS D.2 ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS D.3 SEGUIMIENTO				
SUBTOTAL		18%	1%	16%	64%
TOTAL DE LOS SUBTOTALES		89%	11%	73%	227%
PROPORCIÓN		22%	3%	18%	57%





La variable A. Capacitación fue aceptada en el siguiente orden: 1° subvariable , A.1 Habilidades; 2° subvariable , A.2 Actitudes; y 3° subvariable, A.3 Aptitudes.

La 2° es más aceptada en escuelas religiosas, en tanto que la tercera por lo general es obligación del docente adquirirla, sólo 4 directores confiesan no capacitar al docente ni siquiera en ayudarlos a incrementar sus habilidades , esto se debe a la situación económica y cultural por la que atraviesa la dirección de la escuela.

En la variable B. Docentes, debido al factor económico y tiempo la dirección cuando va a invitar a los docentes a capacitarse, hace una invitación general y no tratan de integrar grupos homogéneos, esto provoca que los docentes con años en el magisterio les resulte aburrido asistir. Más sin embargo, en un 50% la dirección trata de organizar cursos dirigidos a un determinado grupo de docentes con determinadas características, para que el instructor defina la línea a seguir en el transcurso del mismo.

Observamos que en la variable C. Actividades el 57% de los directores de la muestra llevan a cabo la capacitación de manera organizada, el 13% cae en la escala de a veces, el 4% en la escala de casi nunca y el 27% en la escala de nunca. Esto debido a que los directores no buscan asesoría pedagógica y administrativa. Recordemos que en el proceso administrativo debe existir la planeación, organización, dirección y control. No es posible que algunos directores no planeen con anticipación la capacitación docente, o si fuera más erróneo, no investiguen cuáles son las necesidades de capacitación existentes en ese momento, ante esta actitud se corre el riesgo de contratar a un capacitador externo con un programa sin interés alguno para el docente.

En la variable D. Desarrollo de Capacitación, podemos determinar: el 64% cae en la escala de siempre, el 16% en la escala de a veces, el 1% en la

escala de casi nunca y el 18% en la escala de nunca. Es de observarse que la subvariable más descuidada es la D.2 que hace referencia a la organización de los eventos.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES:**

En algunas escuela particulares de bachillerato de la zona 3 del puerto del Veracruz, como ya hemos estado mencionando: 1.- No capacitan a sus maestros, sólo se conforman con mandarlos a los talleres de "actualización" que realiza La Secretaría de Educación y Cultura y que la mayoría de ellos no son del gusto y aprobación del docente. 2.- No trabaja el docente en instalaciones óptimas, ya que la limpieza y el mobiliario da mucho que decir, a cerca de la cultura de la organización. 3.- Platicando con algunos maestros de esas escuelas confiesan que no reciben sus quincenas o mensualidades puntualmente lo que ocasiona malestar docente. La ausencia del cumplimiento de los 3 puntos antes mencionados nos hace medir el interés que la dirección tiene por quedar bien con sus maestros y por brindar un servicio satisfactorio a sus clientes.

En cuanto a la variable A, es necesario que La Secretaría de Educación y Cultura, realice auditorías administrativas, para verificar si realmente los directores o los responsables están cumpliendo con la obligación de capacitar a los docentes, recordemos que ésta es una obligación más no una opción. No es posible que algunas escuelas, que brindan un servicio de capacitación a los

jóvenes con nivel de bachillerato, tomen la decisión de no capacitar a sus docentes por años, ya que tienen la confianza de que los supervisores no lleguen y si llegan no pasa nada. Es lamentable que los supervisores en su propia casa tengan un apodo nada agradable, cuando deben de gozar de un prestigio. ¿Son ellos realmente las personas indicadas para asesorar y supervisar a las escuelas particulares de diferentes zonas? . Como podemos exigir calidad en el servicio que brindan las escuelas si los que deben poner el ejemplo en ocasiones no lo hacen. Las intenciones del Gobernador Constitucional del Estado, Licenciado Miguel Alemán Velasco, en el Programa Veracruzano de Educación y Cultura 1999-2004 es excelente, pero con las observaciones que hice en transcurso de la investigación para saber si se rechazaba o aceptaba la hipótesis, me di cuenta, de lo problemático que va a resultar implantar un programa tan ambicioso. Me pregunto ¿un dirigente puede instalar un programa de calidad si no cuenta con los recursos económicos , tecnológicos y humanos necesarios?. Me encontraba en las oficinas de la Secretaría de Educación y Cultura, solicitando información de las escuelas incorporadas a la zona 3 y desafortunadamente pude observar desorganización, por ejemplo: escritorios desordenados, los archivos son cajas viejas a punto de romperse, mobiliario sin mantenimiento e instalaciones sucias. Y cuando me proporcionaron la información me aseguraron que cada 6 meses se actualizaba, lo cual descubrí que era falso, porque en el directorio hay escuelas que no existen y directores que no lo son.

Por esta razón invito a las autoridades correspondientes a visitar las oficinas de la Secretaría de Educación y Cultura del puerto de Veracruz, ubicada en las instalaciones del acuario viejo, para que formen equipos de trabajo y logren mejorar: la imagen, la cultura y organización existente. Recordemos que su responsabilidad es la de asesorar, auditar o supervisar las escuelas incorporadas a ellas. Además su función específica es cumplir el objetivo del programa 1999-2004

Afortunadamente hay escuelas, que no son la mayoría, no están esperando a que asista un inspector de los antes mencionados, para decirles que es lo que tienen que hacer o bien cuáles son sus obligaciones. Hay directores de algunos bachilleratos, que están preocupados por dar un buen servicio no tan solo, dando la oportunidad al estudiante de tener maestros capacitados, sino también brindándoles la oportunidad de que gocen de instalaciones limpias y llamativas. Esto claro con el fin de hacerlas más atractivas para el cliente "padre de familia" y de esa manera aumentar las utilidades y el ingreso de alumnos.

Las escuelas que tratan de ser mejores y con personal capacitado, saben que tienen que entrar a un proceso de mejora continua, porque no deben dejarse alcanzar por la competencia, ya que esto les permitiría tener los mejores estudiantes y de esa manera los mejores egresados, por lo tanto, el mayor prestigio y la mayor demanda.

Algunas escuelas preocupadas por apoyar y asesorar al docente están organizadas de tal manera que ellos encuentran apoyo en diferentes áreas, por ejemplo: coordinación, tutorías, prefectura, didáctica y dirección. Además que ésta es necesaria cuando la escuela va creciendo para tener un mayor control, pero aún vemos escuelas que no analizan la posibilidad de que el docente con experiencia pueda desempeñar otras funciones que serviría de apoyo a la dirección, y de esa manera brindar un mejor servicio a los alumnos y al docente sin o poca experiencia. Recordemos que cuando una empresa va creciendo debe de existir la delegación de responsabilidades, ya que una persona no lo va a poder hacer todo a la vez. La dirección debe hacer un estudio de: ventajas y desventajas, costos y utilidades a corto o mediano plazo si se reestructura el organigrama de la escuela.

No olvidemos que México es un país de jóvenes, que requiere de gente capacitada y capaz para enfrentar los retos del 2000, además las exigencias de la globalización son extremosas, por lo tanto, no podemos dar a los jóvenes capacitación obsoleta, porque es como si nos estuviéramos engañando a nosotros mismos, a nuestra escuela y a nuestro país.

Si analizamos la gráfica de generalización de datos, nos daremos cuenta que el 57% de las respuestas entran en la escala de siempre, el 18% en la escala de a veces, 3% en la escala de casi nunca y 22% en la escala de nunca, por lo tanto, **la hipótesis de trabajo es aceptada, y la hipótesis nula es rechazada**, ya que es una minoría que no capacitan a sus docentes, pero cabe mencionar que los que sí lo hacen deben seguir analizando si están haciendo correctamente todo lo que implica el de mantener capacitado al docente. Recordemos que en el proceso de capacitación no tan sólo es contratar al capacitador externo e invitar a los maestros, sino que implica, una planeación, organización, dirección y control.

Una de las actitudes de los diferentes directores que más sorprendieron, fue el que hayan demostrado **temor** a que yo fuera una persona en busca de información que fuera a utilizarla en su contra, además algunos: no querían contestar el cuestionario para no comprometerse y otros lo contestaron inseguros, ya que proporcionarían información que para ellos es confidencial. Me pregunto ¿No será que si abrimos archivos exista la posibilidad de encontrarnos sorpresas?, Espero que no y confiaremos en las respuestas de los cuestionarios, sabemos que al decir algo es diferente a realmente hacerlo, pero una investigación con pruebas, corresponde a las autoridades competentes realizarla .

## **4.2 RECOMENDACIONES:**

De acuerdo a las observaciones, conocimientos y poca experiencia que tengo me atrevo a dar algunas recomendaciones que considero serían una solución a los diferentes problemas que implica la capacitación docente:

1.- La Secretaría de Educación y Cultura, debe seguir proponiéndose mejorar su calidad de trabajo, para aumentar su eficiencia, ya que ellos son los encargados de supervisar y auditar a las escuelas de enseñanza media superior, y así verificar si están cumpliendo con el reglamento interno de escuelas particulares.

2.- Realizar un estudio curricular para saber si las personas encargadas de supervisar y auditar a las escuelas, son las indicadas para el puesto.

3.- Que el Gobernador Constitucional del Estado, Licenciado Miguel Alemán Velazco, haga de la Secretaría de Educación y Cultura, una secretaría cumplidora de sus objetivos. Recordemos que si queremos realizar cambios en una empresa debemos empezar desde arriba.

4.- Que en la Secretaría de Educación y Cultura programen cursos de sensibilización, para que los directores tengan conocimiento de la importancia de su papel en la sociedad.

5.- Que se sancione con todo el rigor de la ley a supervisores y asesores de la Secretaría de Educación y Cultura, que no cumpla con sus obligaciones laborales.

6.- Los directores deben tener en cuenta que la capacitación docente equivale en contabilidad a deducción de gastos y en administración a una inversión que traerá utilidades a la empresa.

7.- Planear y estudiar la posibilidad de dar funciones a los docentes, por ejemplo: jefes de academia, tutores, coordinadores o jefe de didáctica para supervisar el desempeño docente y apoyar a los maestros que así lo requieran. Además que de esa manera se dará un mejor servicio y existirá un mayor control.

8.- Exhortar a los directores de bachilleratos particulares a la capacitación continua, ya que es un medio que los ayudará a desempeñarse mejor en su labor docente.

9.- Que los directores hagan un convenio con algunas editoriales, para que ellos proporcionen libros actualizados a sus maestros y biblioteca de la escuela.

10.- Que siga proponiéndose el director general de la escuela a ser mejor en su administración, por medio, de programas de mejora continua.

11.- Que se multen a las escuelas particulares de enseñanza media superior, cuando no cumplan con el reglamento interno de escuelas particulares.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALFÉREZ H., MA. GUADALUPE  
"LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA"  
Nacional Financiera, México, D.F., 1992, PP.9-11
- ARIAS GALICIA ,FERNANDO  
"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"  
Edit. Trillas, México, D.F. , 1994 , PP. 256-290
- CORNEJO, MIGUEL ANGEL  
"LIDERAZGO DE EXCELENCIA"  
Edit. Grad, México, D.F., 1995, PP. 159-173
- ESTEVE ZARAGOZA ,JOSÉ M.  
"EL MALESTAR DOCENTE"  
Edit. Laia/Barcelona, Barcelona, 1997, PP. 19-50
- FLORES ROBLEDO, JESÚS  
"CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN NORMAS"  
Revista Laboral, Grupo Gasca, Núm. 65 México, D.F., 1998, PP. 73-80
- GARCÍA SÁMANO, FEDERICO  
"CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO"  
Nacional Financiera, México, D.F., 1992, PP.15-21
- KOONTZ O' DONNELL  
"ADMINISTRACIÓN"  
Mc Graw Hill, México, D.F., 1988, P. 434
- MENDOZA NÚÑEZ, ALEJANDRO  
"MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN"  
Edit. Trillas, México, D.F., 1997, PP. 35-38
- MENESES, ERNESTO  
"REFLEXIÓN ACERCA DEL PAPEL DEL MAESTRO"  
Edit. Trillas, México, D.F., 1998, PP. 6-10

MORALES, SOFÍA LETICIA  
"MANUAL DE TALLER DE MICROENSEÑANZA"  
Itesm, Monterrey, N.L, 1990, PP. 18-40

MÜCH, LOURDES Y ANGELES, ERNESTO  
"MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN"  
Edit. Trillas, México, D.F., 1997, PP. 99-159

RABASA, EMILIO O. Y CABALLERO ,GLORIA  
"MEXICANO ÉSTA ES TU CONSTITUCIÓN"  
Editorial Porrúa, México, D.F., 1997, PP37-42

RAMÍREZ R., JOSÉ LUIS  
"NOTAS DE APOYO DEL CURSO DE PRÁCTICA DOCENTE"  
Universidad Cristóbal Colón, Veracruz, Ver., 1999, PP. 20-30

REZA TROZINO, JESÚS CARLOS  
"COMO APLICAR CON EFECTIVIDAD LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN  
LA CAPACITACIÓN"  
Panorama, México, D.F., 1999, PP. 57-63

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS  
"COMO APLICAR LOS PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES"  
Panorama, México, D.F., 1999, PP. 13-28

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS  
"CÓMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN  
LAS ORGANIZACIONES"  
Panorama, México, D.F., 1999, PP. 93-98

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS  
"COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES"  
Edit. Panorama, México, D.F, 1999, PP. 11-36

RODRIGUEZ MORENO, MARIO  
"LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE"  
Revista Adminístrate Ya, México, D.F. , PP. 44-46

SILICEO, ALFONSO  
"CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"  
Limusa, México, D.F., 1998, PP. 165-200

**TRUEBA URBINA, ALBERTO Y TRUEBA BARRERA , JORGE**  
**"LEY FEDERAL DE TRABAJO"**  
Editorial Porrúa, México, D.F., 1997, PP. 94-102

**ZORRILLA ARENA , SANTIAGO**  
**"INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"**  
Aguilar León y Cal Editores, México, D:F., 1992, PP. 103-180