

308923

12  
2ej.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

**INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-  
APRENDIZAJE EN LA EMPRESA MEDIANTE  
LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS  
INSTRUCTORES**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PRESENTA:**

**ALEJANDRA ESCALANTE PIZARRO**

**PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

Directora de Tesis:

Lic. Georgina Quintanilla Cerda

México, D. F.

**TESIS CON  
FALLA LE CR:GEN**

1990



## **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 está 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.

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I: LA EMPRESA Y LA CAPACITACION

I.1	Naturaleza y misión de la empresa.....	6
I.2	Funciones comunes en las empresas.....	18
I.3	Organización general de las empresas.....	25
I.4	Objetivos y funciones de la Unidad de Capacitación y Desarrollo.....	32
I.5	Importancia y Necesidad de la capacitación.....	45

### CAPITULO II: EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

II.1	La empresa como agente educativo.....	51
II.2	Características y Modalidades del proceso enseñanza - aprendizaje en la empresa.....	56
II.3	Los momentos didácticos en la empresa.....	67

### CAPITULO III: EL INSTRUCTOR COMO EDUCADOR EN LA EMPRESA

III.1	La educación de adultos como campo de actuación profesional del instructor.....	81
III.2	Objetivos y funciones de los instructores en la empresa.....	87

III.3	Instructores internos y externos.....	92
III.3.1	Criterios para la selección de instructores internos y externos.....	94
III.3.2	Criterios para la formación de instructores externos.....	100

**CAPITULO IV: CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL  
INSTRUCTOR**

IV.1	Importancia y necesidad de la evaluación del desempeño del instructor.....	103
IV.2	Aspectos a evaluar en la función educativa del instructor.....	106
IV.3	Beneficios de la evaluación del desempeño del instructor.....	109
IV.4	Prácticas más comunes para la evaluación de los instructores.....	115

**CAPITULO V: METODO PROPUESTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL  
INSTRUCTOR**

V.1	Diseño del método propuesto para evaluar el desempeño de los instructores.....	124
V.2	Procedimiento para la aplicación del método propuesto.....	136
V.3	Procedimiento para el análisis e interpretación de resultados.....	140

V.4	Recomendaciones para la presentación del informe.....	145
V.5	Criterios para la retroalimentación a los instructores.....	147
	CONCLUSIONES.....	150
	BIBLIOGRAFIA.....	153

## INTRODUCCION

La orientación general del presente trabajo de investigación corresponde al campo de la educación de adultos. Su énfasis principal consiste en destacar la importancia de la calidad y de los resultados de los instructores tanto internos como externos. Se identifica con un enfoque administrativo - didáctico, siendo el campo de estudio la empresa.

El objetivo de este trabajo consiste en proponer un modelo para la evaluación del desempeño de los instructores, para que, mediante una retroinformación objetiva y constructiva de su actuación como educadores y como facilitadores del desarrollo del personal a quienes capacitan, se mejore significativamente el proceso enseñanza - aprendizaje durante la impartición de los cursos.

La aportación más significativa de esta tesis a la práctica profesional de la Pedagogía en México, radica en la oportunidad de complementar la literatura existente en materia de la evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje; específicamente por lo que se refiere al análisis de la participación y de la efectividad de los instructores, ya que este es un punto que se ha soslayado en beneficio de la abundante producción literaria relativa a la evaluación del aprendizaje de los participantes o capacitandos, en los cursos, seminarios y programas impartidos en las empresas.

Debido a que el campo de actuación del instructor se realiza en la empresa, se requiere un estudio administrativo sobre la estructura empresarial. Es por ello que en el primer capítulo se analizan aspectos como la naturaleza, misión funciones y organización de la empresa, para ubicar el campo de estudio dentro del marco concreto al que corresponde.

La empresa se puede considerar como una unidad formada por recursos materiales, inmateriales y humanos cuya integración armónica se dirige a satisfacer las necesidades sociales mediante bienes y servicios para generar una remuneración económica.

El elemento humano, parte fundamental de la estructura empresarial, requiere una constante actualización y desarrollo para alcanzar su pleno desenvolvimiento profesional dentro de la empresa. De aquí que la capacitación y el desarrollo que la empresa ofrece a sus colaboradores es una función necesaria. El departamento que se encarga de ella, sirve como vehículo que contribuye al mejoramiento personal y laboral del empleado, lo que a su vez favorece el logro de los objetivos de la empresa.

De esta manera, la empresa se convierte en agente educativo al llevar a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje. Es en el segundo capítulo donde se analiza este aspecto, estudiando además los momentos didácticos (planeación, realización y evaluación) que se desprenden de este proceso.

Seguendo con esta secuencia, se puede observar que para que se dé el proceso educativo en la empresa se requiere de tres elementos:

1. Alguien que enseña: instructor
2. Alguien que aprende: participante
3. Algo por aprender: contenido educativo

Estos tres elementos dan lugar a una gran variedad de modalidades del proceso enseñanza - aprendizaje en la empresa. Una de ellas son los cursos de capacitación y es específicamente en ellos donde se desarrolla el modelo para evaluar el desempeño de los instructores.

En la empresa el instructor es un elemento clave, pues influye de manera determinante en situaciones que tienen efectos de largo alcance en la prosperidad de la empresa y el bienestar individual de los colaboradores.

Por lo tanto su papel es fundamental, ya que en sus manos está el contribuir con el desarrollo de la institución. Su responsabilidad es facilitar el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje para lo cual requiere de la planeación y realización de una serie de actividades. En el Capítulo III se analiza el papel y funciones del instructor de la empresa, pudiendo ser o no empleado de la institución.

Habiendo reconocido el valor del instructor se exige calidad en su actuación, lo que lleva a determinar los aciertos y errores de su labor docente, es decir, a evaluar su desempeño.

Hay que tomar en cuenta que no sólo se evalúa el aprendizaje del participante, sino también al instructor y al proceso educativo que imparte. Mediante esta evaluación se podrá comprobar el logro de objetivos educativos y además permite una apreciación del uso correcto o incorrecto de las técnicas y recursos didácticos. También ayuda al instructor a revisar sus actitudes y favorece la experimentación pedagógica. Lo anterior se estudia en el Capítulo IV, analizando la importancia de la evaluación del desempeño del instructor, los criterios que se siguen para realizarla y los beneficios que trae consigo.

Con base a esta fundamentación teórica, en el Capítulo V se propone un modelo para evaluar la actuación del instructor dentro de los cursos de capacitación. Dicho modelo consta de tres cuestionarios, integrados por escalas estimativas, dirigidos a los participantes, al instructor y al coordinador del curso. También se describe el procedimiento a seguir para la aplicación del modelo, su análisis y su interpretación.

El método utilizado en esta tesis es la investigación documental bibliográfica y descriptiva que sirvieron de fundamento para la elaboración del marco teórico y práctico de este trabajo.

La información se obtuvo de diversas fuentes como: libros, conferencias, notas técnicas y artículos.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA Y LA CAPACITACION**

## I.1 NATURALEZA Y MISION DE LA EMPRESA

El hombre posee una tendencia natural que es la de convivir, relacionarse y asociarse con otros hombres, de ahí que se diga que el hombre es un ser social. Ahora bien, mediante dicha asociación el hombre puede satisfacer sus necesidades y alcanzar objetivos que por sí sólo no podría hacerlo o lo haría de modo imperfecto.

Existen infinidad de grupos sociales o asociaciones en los que el hombre participa desempeñando diferentes funciones según sea la naturaleza de dichos grupos, ya sea familiar, social, laboral y recreativa entre otros. Dentro de los grupos de naturaleza laboral se encuentra la empresa.

Para comprender el concepto de empresa, es necesario estudiarla desde cuatro aspectos distintos:

1. Aspecto económico: desde este punto de vista se considera a la empresa como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado. Bajo este ángulo no se considera al hombre, sino únicamente a los bienes.
2. Aspecto jurídico: se refiere a los derechos y obligaciones que poseen los propietarios de la empresa, los cuales pueden ser personas físicas o morales.
3. Aspecto administrativo: resulta del mando concentrado en una persona o en un grupo de personas que con base en decisiones

finales tomadas, coordinan las distintas actividades para alcanzar un mismo fin.

4. **Aspecto social:** se refiere esencialmente al hombre, considerándolo individualmente y en grupo. (1)

Por otro lado, existen una serie de elementos que integran la empresa y que le permiten aplicar y alcanzar sus objetivos. Estos se pueden agrupar en tres:

1. Recursos materiales: son todos los bienes tangibles con los que cuenta la empresa y que son propiedad de la misma, tales como: edificios e instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, materias auxiliares, productos, dinero, etc.
2. Recursos inmateriales: constituyen los sistemas, técnicas que auxilian en la coordinación de los recursos materiales y humanos y de éstos entre sí. Al igual que los recursos materiales son bienes intangibles. Estos pueden ser:
  - Sistemas de producción, de ventas y de finanzas.
  - Sistemas de organización y administración que se encargan de la estructuración de la empresa.
3. Recursos humanos: es el elemento más importante de la empresa, puesto que constituyen el motor de la misma. De

-----  
(1) cfr REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas, p. 74 - 78.

acuerdo a las funciones que realizan se encuentran divididos en niveles jerárquicos. (2)

Existen una serie de características de los recursos humanos que los distinguen de los otros recursos. Estas son:

1. No son propiedad de la organización: los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, para prestar sus servicios en la empresa.
2. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros. Estos pondrán a disposición de la organización los recursos que poseen y su máximo esfuerzo, si perciben que esta actitud va a ser provechosa. Además, los objetivos de la organización deben concordar con los objetivos personales de los empleados.
3. Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles y sólo se manifiestan a través del comportamiento de la persona. Lo anterior ha llevado a pensar que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna (a excepción del sueldo o salario) lo cual es un error.
4. Los recursos humanos pueden ser incrementados. Para esto existen dos formas:

-----  
(2) cfr., ibidem, p.72 -74.

- a) Descubrimiento: poner de manifiesto aquellas habilidades, intereses, conocimientos, que son desconocidos o poco conocidos por las personas.
- b) Mejoramiento: se busca proporcionar mayores conocimientos experiencias, habilidades, actitudes, etc., a través de la educación, es decir, mediante la capacitación y el desarrollo.

También los recursos humanos pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes, mala alimentación, etc.

5. Los recursos humanos son escasos. Todo el individuo es único e irreplicable, por lo que nadie posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Así, el conjunto de características que hacen destacar a una persona en ciertas actividades, es muy difícil que las posea otra persona en la misma magnitud. (3)

El éxito de la función empresarial depende en gran parte de la coordinación armónica de los elementos que la integran. Estos recursos son indispensables y no se puede prescindir de ninguno de ellos. No obstante, el hombre es el que tiene mayor importancia y dignidad, ya que la empresa está al servicio de éste, pues es el motor de la misma. Así, la persona tiene un carácter activo dentro de la empresa, que por tener inteligencia

-----  
\*\*) C.F.E., ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 24 - 26.

y voluntad pueden dirigirse a sí mismas, dirigen a los demás y a todos los recursos que forman parte de la organización. Por su parte, los recursos materiales e inmateriales poseen un carácter eminentemente pasivo, ya que al no poseer ni inteligencia ni voluntad, se encuentran sujetos a la acción del hombre.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir, que el éxito de la función empresarial depende en primer lugar del hombre, al ser éste el agente impulsor, coordinador y realizador de dichas funciones. Los demás recursos son instrumentos y medios que están subordinados a la actuación de las personas.

Por otro lado, se debe considerar que de acuerdo a las funciones o actividades que desempeñan las empresas, éstas se agrupan en tres:

#### 1. Industriales:

Se encargan de la producción de bienes materiales, es decir, "mediante el trabajo y la utilización de máquinas y herramientas, transforman la materia prima para convertirla en un satisfactor que cubra las necesidades del mercado". (4) También se les llama de transformación. Estas a su vez se dividen en:

---

(4) FERNANDEZ A., J. A., Introducción a la Administración, p. 35.

### 1.1 Industrias primarias: éstas comprenden:

- **Industria agrícola y ganadera:** es aquella que suministra alimentos, cereales, vegetales, leche, carne y muchas materias primas para la industria de transformación, como algodón, lana, pieles, etc.
- **Industrias extractivas:** obtienen materiales o productos directamente de la naturaleza, siendo estos materiales no renovables. Por ejemplo, la minería, la pesca, etc.

### 1.2 Industrias secundarias: en ellas se encuentran:

- **Industrias manufactureras:** son las que se ocupan de transformar materias primas que pueden ser útiles o no en su estado original, convirtiéndolas en artículos fabricados. Algunos ejemplos son: los de hilados y tejidos, la automotriz, etc.

## 2. Comerciales:

Son intermediarias entre el productor y el consumidor y se encargan principalmente en repartir los productos ya terminados. De este modo, realizan la distribución de productos, tales como materias primas o artículos fabricados, para que puedan ser adquiridos por los individuos o industrias que los utilizan. Para ello, compran a los productores, efectúan arreglos para el transporte de lo comprado, lo almacenan y finalmente, lo venden a los consumidores o a otros intermediarios. Este movimiento de

compra, transporte, almacenamiento y reventa, origina el tráfico comercial, gracias al cual podemos adquirir con facilidad y cuando lo requerimos, todo aquello que nos hace falta. Dentro de las empresas comerciales podemos encontrar:

2.1 Empresas de distribución: son intermediarios que compran y revenden en diversa escala. Estas se dividen en:

- Mayoristas: adquieren grandes cantidades de productos para revenderlos a empresas industriales o a otros intermediarios.
- Minoristas o detallistas: compran a mayoristas o productores en pequeño en cantidades más reducidas, para revender al menudeo o al detalle, es decir, directamente a las personas que usan o consumen los artículos.
- Empresas comisionistas: son las que reciben en sus almacenes, bienes o mercancías de productores u otros comerciantes, para ofrecerlos al público, pero sin adquirir dichos bienes. Su ganancia es una porción del precio que obtienen por ellos, entregando el resto a los productores, comerciantes o particulares que se los enviaron para su venta. Esta forma de operar, vendiendo en comisión mercancías o artículos propiedad de otras empresas o personas, es la más usual, pero no la única. Junto con sus actividades

como vendedores comisionistas, pueden también actuar como compradores a comisión. (5)

### 3. De servicio:

Son aquellas cuyas actividades auxilian a nuestra comodidad, presentación personal o entretenimiento. Asimismo, existen organizaciones que dan servicio a empresas. Estas son semejantes a las anteriores, pero desarrollan actividades especializadas, útiles sólo a otras negociaciones, tales como agencias de publicidad, de cobro, las de diseño, etc. Entre las empresas de servicio más importantes, se pueden mencionar:

3.1 Empresas de transporte: son las que se dedican a llevar de un sitio a otro personas, animales o cosas.

3.2 Empresas de comunicaciones: gracias a ellas los comerciantes, industriales o cualquier persona, separados por miles de kilómetros, pueden efectuar transacciones de negocios o de cualquier otra índole, con la misma facilidad que si se encontraran frente a frente. El teléfono, el telégrafo, el radio, etc. permiten esta eficaz manera de ponerse en contacto, dentro de un mismo país o entre diversas naciones.

3.3 Empresas financieras: comunmente reciben el nombre de "bancos". Auxilian a empresas de otros tipos con servicios que facilitan la celebración de transacciones de negocios. Así, guardan y protegen el dinero, cambian moneda, simplifican los pagos, prestan dinero y permite que se inviertan capitales que de otra manera estarían inactivos, haciéndolos que sirvan para lograr más producción. También son empresas financieras, las compañías de seguros. Estas ofrecen un servicio de protección contra las pérdidas causadas por ciertos riesgos como son incendios, robos y accidentes.

Hay que aclarar, que algunos tipos de empresas o la prestación de algunos servicios de indole específica, sólo pueden desarrollarse bien mediante los recursos y/o la autorización del gobierno. Así, en nuestro país son manejados directamente los servicios de teléfono, ferrocarriles, bancos. Se les considera como empresas o servicios de utilidad pública o general. (6)

Por otra parte, para que la función empresarial se realice con eficacia, es necesario fijar los fines hacia los cuales se debe dirigir la actividad de los grupos humanos. "La convivencia humana como un conjunto de personas que tienen conciencia de su propia actuación y libertad de autodeterminación, exige fines que

-----  
(6) cf. ibidem, p. 6 - 7.

orienten el actuar del grupo y un conjunto de medios que permitan su realización". (7)

Considerando que el fin de la empresa responde al "para qué existe", se puede decir que es para producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado y con ello obtener un beneficio o ganancia. Toda empresa tiene este fin, independientemente de los fines que se busquen alcanzar a partir de éste, de otra manera perdería su razón de ser.

De esta manera, la empresa cuenta con otros fines, los cuales surgen del análisis del fin primario, es decir, que es lo que se busca con la producción de bienes y servicios. Dichos fines son:

1. Generar una remuneración económica para:

- Retribuir con dividendos justos al dueño o accionistas.
- Retribuir a los trabajadores de manera justa por los servicios prestados.
- Cubrir los pagos por intereses a acreedores.
- Cubrir el pago a impuestos según lo marque la ley.

2. Satisfacer las necesidades de la sociedad mediante bienes o servicios. Esto se puede dar de diferentes formas:

- Que los bienes y servicios satisfagan una necesidad nueva a un precio razonable.
- Que atiendan a una necesidad existente, pero en condiciones

-----  
(7) GUZMAN Valdivia, Isaac, La Sociología de la Empresa, p.43.

mejores o más atractivas que los productos ya existentes.

- Que facilite la satisfacción de cierta necesidad a sectores no atendidos del mercado.

3. Contribuir con el desarrollo y mejoramiento de las condiciones sociales, favoreciendo con ésto la realización del bien común. Esto se puede alcanzar, por ejemplo:

- Aumentando el nivel económico de una región al consumir materias primas, artículos o servicios.
- Creando nuevas fuentes de trabajo.

4. Generar una remuneración no económica: lo que hace ser a una empresa, no es solamente su variable económica. Su misión la hace ir más allá de un simple balance y estado de resultados, reflejo de la forma en que se hizo la distribución del ingreso. Debe buscar el desarrollo del hombre, ya que éste no sólo trabaja para la obtención de un sueldo o salario; también suele buscar una proyección profesional o personal, un crecimiento interno, mejorar su posición social, seguridad en su trabajo, prestigio, etc. Es así, como la empresa puede considerarse como un vehículo adecuado y favorable para el desarrollo y perfeccionamiento personal, al tener influencia directa en el área económica, física, social, familiar, etc. de la persona.

5. Buscar la permanencia de la empresa.

Resulta interesante conocer con claridad y precisión los fines que la empresa debe perseguir. De ello depende en gran parte el éxito que se alcance.

Este conocimiento debe ser por parte de todas las personas que prestan su servicio a la empresa, ya que todos ellos necesitan saber el rumbo a seguir. De otra manera, cada individuo seguirá sus fines propios, lo que puede ocasionar incoordinación, inseguridad, descontento, etc.

Sólo se logrará un verdadero éxito, cuando dichos fines respeten y se ajusten a la naturaleza del hombre y de la sociedad de la que forman parte; de lo contrario, es decir, si se oponen y contradicen la esencia del hombre y de la vida social, sólo se obtendrá un éxito momentáneo y falso.

Finalmente, considerando lo anterior, se puede entender a la empresa como:

"La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común". (8)

-----  
(8) ibidem, p 28.

## I.2 FUNCIONES COMUNES A LAS EMPRESAS

Debido a que todas las empresas buscan la creación de algo útil y deseado, es decir, la creación de bienes y servicios, lo cual ocurre en una economía cambiante, se puede decir que sus funciones básicas consisten en la producción, ventas y finanzas. A estas funciones se les puede añadir la de personal, de no menos importancia.

La mayoría de las empresas están interesadas en la producción de un producto o servicio para el uso de otros, y en obtener beneficios o eficiencia a través de estos bienes y servicios. Puesto que es producido para el uso del consumidor, debe ser distribuido o vendido, es decir, la gente que desea el producto o servicio debe encontrarlo y estar dispuesto a aceptarlo bajo condiciones mutuamente aceptables para el vendedor (la empresa) y para el comprador. Para la producción y distribución del producto o servicio, se requiere capital y su mantenimiento, por lo que se deben desempeñar las actividades financieras. Por último, para lograr que la empresa logre una mayor eficacia y eficiencia en sus funciones, requiere un grupo de trabajo idóneo al que debe estimular y desarrollar.

Estas actividades son las funciones que esencialmente se llevan a cabo en la empresa. Son necesarias para la operación y la supervivencia de la misma y por lo tanto, se encuentran presentes en toda organización.

Sin embargo, no en todas las empresas se observan estas funciones con claridad. Esto puede ser por varias razones:

- a) Porque no existe una terminología generalmente aceptada. Así, por ejemplo, algunas empresas utilizan el término de producción y otras el de operación.
- b) Porque las funciones básicas difieren a menudo en importancia (según el tipo de empresa que se trate). Esto no quiere decir que estas actividades no sean llevadas a cabo, sino que son de naturaleza no especializada o poseen poca importancia, por lo que se combinan con otras. (9)

A continuación, se dará una breve explicación de estas funciones básicas de la empresa.

#### 1. MERCADOTECNIA:

Se encarga de la venta y distribución de los productos o servicios. "Su finalidad es la de reunir los factores y los hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado". (10) Se encarga de encontrar una distribución ordenada, adecuada y económica de los productos o servicios, para lo cual deberá estimular la demanda para llegar a los clientes.

(9) cfr. TERRY, George R., Principios de Administración, p. 383 - 384.

(10) KOONTZ, et al., Curso de Administración Moderna, n. 232.

Entre algunas de sus actividades se encuentran:

- Investigación de mercados.
- Publicidad.
- Promoción.
- Planeación de ventas.
- Ventas.
- Análisis y estadísticas de ventas.
- Distribución del producto o tráfico.
- Empaque.

## 2. FINANZAS:

Es el aspecto monetario de una empresa: la adquisición, erogación (salidas), ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios; la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos empleados en la operación de la empresa. Se encarga de la obtención de fondos para la empresa y de suministrar el capital que se utiliza en el financiamiento de la misma, procurando disponer de los medios económicos para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los ingresos y egresos de la empresa, para lo cual se debe estar informado de las fuentes de capital, así como de los medios para su obtención.

Algunas de sus actividades son:

- Financiamiento.
- Control financiero. (11)

### 3. PRODUCCION:

Se refiere a la creación de un bien o servicio, o la adición de utilidad a los mismos.

Formula y desarrolla los métodos más económicos para elaborar los productos autorizados, suministrando y coordinando la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas para hacerlos llegar al distribuidor.

Algunas de sus actividades son:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta.
- Ingeniería industrial.
- Planeación y control de la producción.
- Compras.
- Fabricación.
- Control de calidad.

---

(11) cfr. ibidem, p. 233.

#### 4. RECURSOS HUMANOS O PERSONAL:

Esta área busca determinar y obtener los recursos humanos idóneos para el funcionamiento de la organización, de acuerdo con sus necesidades presentes y futuras. Se interesa en mantener al personal existente en condiciones óptimas en cuanto a su desarrollo, satisfacción y relaciones humanas, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Sus funciones son las siguientes:

##### 1. Empleo:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

##### 2. Administración de sueldos y salarios:

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

##### 3. Capacitación y desarrollo:

"Establecer un proceso continuo de desarrollo del personal que asegure la calidad técnica, profesional y

humana del mismo, en función del mejoramiento de la empresa". (12)

4. Relaciones laborales:

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

5. Servicios al personal:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad, higiene y bienestar personal.

6. Planeación de recursos humanos:

Determinar en términos cualitativos y cuantitativos las necesidades futuras de recursos humanos, definiendo la oportunidad con que se requerirán y las necesidades adicionales de formación, así como el programa de promociones que permita cubrir vacantes con el personal interno.

---

(12) BLOCK, Alberto. Innovación educativa, p. 61.

Estas cuatro funciones básicas, mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos, están íntimamente relacionadas entre sí, y las actividades que se realizan en cada una de ellas, así como su número, dependen del volúmen, giro y políticas del tipo de empresa de que se trate.

Definición de Organización

La organización se encuentra presente en casi todas las formas de la actividad humana. Desde siempre, el hombre ha necesitado de la colaboración humana, así como de la mutua dependencia con otros individuos. El trabajo que el hombre realiza para la satisfacción de sus necesidades requiere de los esfuerzos de varias personas, por lo cual se coordinan las actividades y esfuerzos para el logro de los objetivos comunes. Esto da origen a la división del trabajo.

El acto de organizar implica una estructura que puede considerarse como un marco de trabajo en el que se establecen las relaciones y la unión de las diversas funciones, actividades y niveles para alcanzar uno o varios objetivos. Así, dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa. (13)

Entonces se puede decir, que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos unen sus esfuerzos con efectividad hacia una dirección dada.

Reyes Ponce define la organización de la siguiente manera:

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

-----

(13) cf., TERRY, George R., ob. cit., p. 303 - 305.

elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (14)

### Tipos de Organización

Existen básicamente tres tipos de organización:

#### 1. Organización formal:

Está constituida por una estructura clara y definida para lograr objetivos determinados. Este tipo de organización consta de cuatro componentes:

- 1.1 El trabajo: éste debe dividirse, ya que una sola persona no lo podría ejecutar. Permite una mejor distribución y la especialización.
- 1.2 Las personas que son asignadas para realizar este trabajo que ha sido dividido: se debe considerar para ello, su experiencia, sus conocimientos, su competencia, su comportamiento, etc.
- 1.3 El ambiente bajo el cual se realiza el trabajo: incluye aspectos como los materiales, máquinas, clima laboral, influencia de la competencia, reglamentos, actividades de los sindicatos.

---

(14) REYES Ponce, Agustín, ob. cit., p. 212.

1.4 Las relaciones entre las personas o entre las unidades trabajo - personas: estas relaciones dan origen a la autoridad y a la responsabilidad.

## 2. Organización no formal:

Este tipo de organización se da dentro de la formal. Permite y en ocasiones estimula el comportamiento no previsto dentro de la organización formal. Este comportamiento está orientado al trabajo y contribuye a que se de con eficiencia.

La organización no formal siempre existe junto con la formal, es decir, no se da fuera de ella. Es de gran utilidad para ésta, es intangible y su importancia depende de la actividad y de la persona involucrada en ella.

## 3. Organizaciones informales:

La interacción de las personas que el trabajo u otra actividad origina, hace que se formen grupos informales que se unen por intereses comunes, sociales, tecnológicos, de trabajo.

Además de los intereses, existen otros aspectos que contribuyen a la formación de estos grupos, tales como la similitud del trabajo y la ubicación física que permite los frecuentes encuentros personales.

Para que los grupos informales sobrevivan se requiere que existan relaciones continuas entre sus miembros y mantener un

estilo propio de comunicación que por lo general se da aparte de la comunicación formal prescrita por la organización formal.

#### Proceso del diseño de las organizaciones:

Al considerar la organización como proceso, se deben establecer varios aspectos, tales como:

- La estructura debe reflejar los objetivos y planes generales, puesto que todas las actividades de la organización se derivan de éstos.
- Debe establecer la autoridad de la empresa, lo cual depende del tipo de organización que se trate.
- El ejercicio de la autoridad es un derecho, pero debe realizarse con prudencia.
- La estructura debe reflejar el ambiente en el que la organización debe operar, en especial la estabilidad relativa de las condiciones en ese medio.
- La organización requiere del elemento humano, por lo que el agrupamiento de actividades debe considerar las limitaciones y costumbres de la persona. Esto no significa que la estructura debe establecerse alrededor de individuos, en

lugar de en torno a metas. De aquí que debe considerarse el tipo de individuos que se requieren. (15)

Tomando en cuenta lo anterior, se pueden establecer los siguientes pasos para el diseño de las organizaciones:

1. Establecer los objetivos de la organización, así como, las metas, políticas y planes que de éstos se derivan. Este primer paso es de vital importancia, ya que de acuerdo a ello se establecen todas las actividades que requiere la organización para el cumplimiento de su misión.
2. Identificar y clasificar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.
3. Agrupar estas actividades en unidades prácticas. Esta agrupación puede basarse en la similitud, en la importancia de las actividades o en las personas que desempeñan el trabajo.
4. Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos necesarios para cada actividad o grupo de ellas.
5. Asignar personal calificado o potencialmente desarrollado.
6. Informar a cada miembro de las actividades que se espera que desempeñe, así como sus relaciones en forma horizontal y

(15) cf., KOONTZ, ob. cit., p. 305 - 306.

vertical con los otros miembros de la empresa. Con esto se definen sus áreas de responsabilidad y autoridad. (16)

### Organigramas:

Toda la estructura organizacional puede representarse por medio de organigramas. También se les conoce como Cartas o Gráficas de Organización. Consisten en esquemas donde la unión de cuadros (que contienen los nombres de los diferentes puestos de la organización), mediante líneas, nos revelan datos importantes, tales como:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. (17)

Es importante que sean claros y objetivos, para que realmente sean una herramienta o instrumento en función de la organización.

Los organigramas pueden dividirse en dos:

-----  
[16] cfr. TERRY, George R., ob.cit., p. 382.

[17] cfr. REYES Ponce, Agustín, ob.cit., p. 226.

1. Organigramas maestros: nos muestran toda la estructura de la organización.
2. Organigramas complementarios: se dedica exclusivamente a un departamento o a un componente principal, y señala más detalles con respecto a relaciones, autoridad y obligaciones, de dicha área.

Existen diversas clases de organigramas, dependiendo de la forma en que se estructuren. Estas son:

1. Organigrama vertical: representa las principales funciones en la parte superior, con las funciones subordinadas derivadas de ellas en posiciones inferiores. Son los más usados.
2. Organigrama horizontal: representa los mismos elementos del anterior, sólo que comienza con el nivel máximo jerárquico a la izquierda, estableciendo los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
3. Organigrama circular: coloca la posición suprema en el centro de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.
4. Organigrama escalar: señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (18)

.....

(18) cf. ibidem, p. 226 - 227.

#### I.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CAPACITACION

##### Y DESARROLLO

El Departamento de Capacitación y Desarrollo es una de las áreas que integran la empresa y que dependen directamente del Departamento de Personal o Recursos Humanos.

Se encarga del desarrollo y aplicación de una serie de actividades planeadas y apoyadas en las necesidades reales de una empresa, tendientes a producir un cambio perfectible en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, para que puedan cumplir satisfactoriamente los estándares de sus actividades.

Este departamento cuenta con tres funciones primordiales:

#### 1. Adiestramiento:

Es la adquisición o incremento de una habilidad o destreza para un puesto determinado y concreto, que generalmente requiere un trabajo preponderantemente físico y por lo tanto tiene un carácter eminentemente práctico.

El adiestramiento se da a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos, es

decir, en puestos no calificados o semicalificados. (19)

## 2. Capacitación:

Tiene un significado más amplio, ya que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal consiste en la adquisición o incremento de conocimientos relacionados sobretodo en los aspectos técnicos del trabajo. Es por ello que su carácter es más bien teórico.

La capacitación se requiere en trabajos donde el aspecto intelectual ocupa un lugar muy importante; de aquí que se imparta a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

## 3. Desarrollo:

Este concepto tiene un significado mayor que los anteriores, ya que crea o desarrolla ciertas actitudes y hábitos sociales, morales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento. Así, significa el progreso integral del hombre.

El desarrollo es necesario en los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización.

---

(19) cfr. GUZMAN V., Isaac, Problemas de la Administración, p. 60.

Estas tres funciones se requieren en todos los puestos. Sin embargo, en los niveles inferiores predomina más el adiestramiento y conforme se va ascendiendo en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y el desarrollo. (20)

Dentro de todo proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo se debe considerar presente el fenómeno educativo. Así, estas tres funciones básicas están subordinadas o forman parte de una función más trascendente, que es la educativa.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa. (21)

Pero, ¿por qué la capacitación es la función educativa de una empresa? Habrá pues, que empezar por definir lo que por educación se entiende.

(20) apud, SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 13

(21) ibidem, p. 20.

Según García Hoz, educación es el desarrollo perfectible de todas las potencialidades específicamente humanas.

Así, el hombre al ser una unidad sustancial de cuerpo y alma, tiene como finalidad natural actualizar sus potencialidades y facultades materiales y espirituales. Del mismo modo, debe perfeccionarse y desarrollarse no sólo en su dimensión personal, sino también en la social, como miembro del conglomerado social al que pertenece.

Si la persona mejora en la calidad de su ser, mejorará también en la calidad de su hacer, ya que el modo de obrar sigue al modo de ser.

De esta manera, el Departamento de Capacitación y Desarrollo debe proporcionar los medios adecuados para el desarrollo y perfección de la persona para que actualice sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Con esto se puede decir, que el objetivo principal de este departamento debe ser la perfección y superación del hombre como tal, puesto que con ello se logrará el bien de la empresa y de la sociedad.

La empresa, para constituir un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado necesita educarlo, por lo que la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal, logrando una auténtica automotivación e integración en la empresa, lo cual incide en el incremento de la productividad y en el desarrollo organizacional de la misma.

## Etapas del Proceso de Capacitación \*

De modo general, el proceso de capacitación cuenta con 7 etapas:

### 1. Detección de necesidades:

En esta primera fase del proceso de capacitación se intenta investigar las necesidades reales que existen en la empresa o que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo. Aunque es difícil descubrir con acierto las necesidades de capacitación que deben satisfacerse, es necesario hacerlo, para por un lado atender aquellas necesidades presentes que manifiesta la empresa y por otro, proveer y adelantarse a necesidades futuras.

Las necesidades de capacitación pueden entenderse como los conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la formación integral del individuo como colaborador de la organización.

Estas necesidades representan la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto y lo que se espera de él. Es decir, lo que hace y sabe, contrastado con lo que debería hacer y saber para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Entonces esta etapa deberá

-----  
(\*) Para evitar confusiones se utiliza la palabra capacitación cuando se hace referencia a la función de educación en la empresa. Es decir, incluye los términos adiestramiento, capacitación, desarrollo, formación, etc. Se emplea dicho término debido a la popularidad de su uso.

proporcionar una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser. lo cual representa un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado en el plan de capacitación propuesto.

Las necesidades de capacitación se clasifican de la siguiente manera:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que requieren solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción sobre la marcha.
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. Las que un individuo puede resolver en grupo.
12. Las que un individuo necesita resolver por sí sólo. (22)

Entre las fuentes de información más importantes para determinar las necesidades de capacitación, se encuentran las siguientes:

.....  
CRAIG, Robert L., et. al., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal (A.S.T.D.), p. 33

1. Análisis, descripción y evaluación de puestos.
2. Problemas de productividad manifiestos en cada área de trabajo.
3. Perspectivas organizacionales de cambio a suscitarse en un futuro inmediato y mediano.
4. Contrataciones, transferencias, rotación, promociones y asensos de personal.
5. Quejas y rumores.
6. Evaluación del desempeño de los empleados.
7. Ausentismo.
8. Indicios de desperdicio y altos costos de operación.
9. Evaluación de cursos y eventos.
10. Sugerencias.

Las técnicas e instrumentos que se utilizan para la investigación de necesidades son:

1. Entrevista individual y grupal.
2. Aplicación de cuestionarios y encuestas.
3. Empleo de especialistas, como consultores externos.
4. Pláticas informales.
5. Datos estadísticos.
6. Consejos personales.
7. Comites.
8. Tests.

Finalmente, se puede decir que toda actividad educativa se justifica cuando responde a una necesidad real.

## 2. Señalamiento de objetivos:

En esta segunda etapa, se fijan los objetivos que se deban alcanzar y que respondan y satisfagan las necesidades de capacitación.

Los objetivos señalan el rumbo a seguir y se deben establecer en concordancia con las metas y las políticas de la empresa. "Deben ser concebidos y formulados como una descripción de los resultados generales que deben obtenerse en un proceso educativo..." (23)

Es aquí donde nos cuestionamos lo siguiente: ¿hacia dónde vamos?, ¿qué se quiere lograr?, ¿qué metas a corto, mediano y largo plazo se deben alcanzar?. Estas y otras interrogantes deben responderse para que la función de capacitación tenga éxito.

De modo general se puede decir, que los objetivos a alcanzar consisten tanto en el desarrollo de un comportamiento individual, como de grupo, de todos los que colaboran en la empresa. De esta manera, cada persona debe comprometerse e integrarse a su puesto. No obstante, para alcanzar los fines de la empresa y de cada unidad de trabajo, no basta con este compromiso individual, se requiere también la participación y la cooperación del equipo de trabajo.

-----  
(23) ARNAZ, J. A., La Planeación Curricular, p. 17.

### 3. Fijación del contenido educacional:

Se debe definir la materia de educación, es decir, los temas y áreas que deben ser cubiertos en el curso, con lo cual se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que deberán ser aprendidos.

El contenido educacional se puede clasificar en cuatro grupos:

1. Conocimientos elementales sobre la empresa. Sirven como inducción de la misma.
2. Conocimientos y habilidades elementales acerca del puesto de trabajo que realiza.
3. Conocimientos de complementación y actualización profesional para el mejor desempeño del puesto.
4. Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona. (24)

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos rígidos y limitados, sino que debe buscar la formación cultural e integral del colaborador. Así, se deben alternar tanto los contenidos técnicos como los de formación general, ya que ambos contribuyen en el desarrollo integral de la persona.

---

(24) SILICEO, Alfonso, *op. cit.*, p. 68.

Por lo tanto, se cometería un error darle mayor importancia al aspecto técnico, por creer que con ello se obtendrá resultados más productivos para la empresa, sin pensar que de nada sirven los conocimientos y habilidades si las actitudes de la persona no son positivas.

#### 4. Establecimiento del método de instrucción y estructura general del curso:

Esta fase comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario, recursos didácticos, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc., con lo cual se establece la estructura general del curso.

El contenido educacional debe facilitarse mediante buenos y apropiados métodos y auxiliares didácticos. Un mismo contenido enseñado sin método o con un mal método, se vuelve árido, irritante y sin provecho.

El propósito del método es dirigir el aprendizaje de los participantes hacia los resultados previstos mediante la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos con los que cuenta el instructor.

Para que el método de enseñanza tenga éxito, debe estar acorde a los objetivos que se persiguen, al número de participantes del curso, a sus características, al tiempo de que se dispone, al contenido educativo y a otros factores de no menos importancia. Es aconsejable que en los programas de

capacitación existan una variedad de métodos y técnicas que propicien la actividad y la participación del grupo. (25)

5. Coordinación y ejecución del evento:

Se refiere a la puesta en marcha del curso o evento tendientes a satisfacer las necesidades educativas existentes y a la dirección del mismo.

6. Evaluación:

Mediante la evaluación se intenta medir la eficacia y resultados de un programa educativo, así como de la labor del instructor, para mejorar y corregir los errores.

La evaluación debe estar presente a lo largo de todo el proceso de capacitación. Está íntimamente ligada con los objetivos para corregir las desviaciones que se presentan a lo largo y al final del aprendizaje. Tener la pretensión de evaluar por el hecho simplemente de evaluar sin tener en vista su utilidad, desvirtúa su función y se convierte en un medio de represión en lugar de ser un medio de información, que permita conocer si se están logrando los objetivos, si son realistas y si están bien elaborados los programas. Además, permite tomar decisiones para adecuar los objetivos y

-----  
(25) cfr. NERICI, I., Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 172.

contenidos, adaptar las actividades al nivel de los participantes, plantear alternativas de acción que permitan hacer modificaciones al proceso enseñanza-aprendizaje y retroalimentar a los participantes acerca de sus avances.

La evaluación de los participantes se puede realizar en tres etapas:

- Antes del curso o evaluación diagnóstica: esta evaluación persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llegan los participantes al curso. Se realiza, generalmente, mediante una prueba o examen en relación con el tema o temas que se impartirán a lo largo del curso.
- Durante el curso o evaluación procesal: gracias a esta etapa, es posible conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los participantes.
- Al final del curso o evaluación final: es la más usada y como su nombre lo indica es la evaluación que pretende medir los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes después del proceso enseñanza - aprendizaje.

#### 7. Seguimiento de la capacitación:

Busca mantener el conocimiento o aprendizaje adquirido a través del proceso de capacitación y su aplicación práctica.

Para ello se requiere que la empresa favorezca y estimule esta continuación de la capacitación.

Cada etapa del proceso de capacitación debe ser administrada en forma individual, pero sin perder sus interrelaciones de funcionamiento con las demás etapas, de tal forma que el sistema de capacitación actúe de forma adecuada.

## I.5 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA CAPACITACION

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos originados por la tecnología y la expansión de las empresas. Por ello fueron apareciendo disposiciones que pretendieron reglamentar el fenómeno.

En 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje. En 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje.

Con la Nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el contrato de aprendizaje y se establece la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

En la década de los setenta se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias. Los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos y las aspiraciones de orden social y personal, adquieren gran significación al detectarse deficiencias en el aparato productivo, debido al avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Ante esto se reglamentó en la Ley Federal del Trabajo, llegando a las condiciones de que la capacitación y el adiestramiento en las empresas se tienen como objetivos.

Es así como en el artículo 123 de nuestra Constitución, en la fracción XII, se establece la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio. Establece:

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

El 28 de abril de 1978 fue reglamentada oficialmente esta obligación por el Diario Oficial de la federación, entrando en vigor en mayo de ese mismo año. La Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A dice lo siguiente:

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

Lo anterior demuestra que tal es el carácter de necesidad que tiene la capacitación, que se considera como una obligación legal de toda empresa.

También existen otros factores que hacen necesaria la capacitación. Estos son:

## 1. Perfeccionamiento y desarrollo:

El hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización. Tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización. Si a los elementos materiales tales como máquinas, herramientas instalaciones, etc. constantemente reciben cuidados para su buen funcionamiento, con mayor razón se exige que a los recursos humanos se les brinde oportunidades para su desenvolvimiento y perfeccionamiento, a fin de que fructifique su madurez y equilibrio y participen cada día más en la marcha de la empresa y de la sociedad.

## 2. Movimientos de personal:

Para que las empresas puedan alcanzar eficazmente sus objetivos, deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente. Para obtener esta disposición moral y profesional, como forma de éxito, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo, en el que exista verdadero y efectivo compromiso por parte de la empresa y de su personal.

De esta manera, cuando en la empresa se presenten vacantes originadas por movimientos de personal (jubilaciones, retiros, muertes, etc.), ésta podrá contar con personal altamente innovativo y capaz en todos los niveles de la organización, que puedan suplir esas deficiencias.

### 3. Desarrollo de la organización

El desarrollo y sano crecimiento de la empresa, implica un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización. La función de capacitación contribuye a dicho desarrollo. Dos modos de hacerlo son los siguientes:

- Al proporcionar información fresca y realista que indique la existencia de problemas y que requieren atención inmediata. Esta definición y establecimiento claro de los problemas, favorece el planteamiento y la solución adecuada de los mismos.
- Al establecer una o varias políticas de comunicación abierta por lo cual el personal se involucre y comprometa con la empresa. Para ello se debe aceptar que todo empleado es colaborador, parte del equipo de trabajo, y que a la vez, todos son responsables del funcionamiento total de la empresa.

El principio que debe guiar el desarrollo de la organización es que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente al crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros. (26)

-----  
(26) cfr. SILICERO, Alfonso, ob. cit., p. 22 - 25

#### 4. Cambios tecnológicos:

La capacitación ayuda a suprimir dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, técnico y profesional, que son la ignorancia y la obsolescencia. La ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema. La obsolescencia, aunque guarda similitud con la ignorancia, es diferente a ella. Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible. Por lo tanto, el no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

El momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobretodo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por el otro, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo. La capacitación es un medio que enseña y desarrolla a la persona y la coloca en circunstancias de competencia, lo cual impide que caiga en la obsolescencia o en la ignorancia.

Un plan de capacitación permanente en la empresa, hará que el personal alcance un grado óptimo en lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración en la empresa. (27)

---

(27) cf., ibidem, p. 17 - 19.

## **CAPITULO II**

### **EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA EMPRESA**

## II.1 LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO

Al hablar de la empresa como agente educativo, se hace referencia al hecho de que ésta contribuye en el proceso de formación del hombre.

Antes de seguir adelante, es necesario recordar ciertos aspectos relacionados con la educación.

Como se dijo anteriormente, García Hoz define a la educación como el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas.

Dichas potencias se refieren a la inteligencia y a la voluntad, que se encuentran en la parte espiritual del ser humano. Sin embargo, nos podemos cuestionar: ¿si el hombre es materia y espíritu, que sucede con la parte material? ¿acaso no es objeto de educación?. Pues bien, el ser humano debe perfeccionarse en ambos sentidos, pero la educación física que corresponde a la materia del hombre, está en función del desarrollo espiritual, es medio de la actividad espiritual del ser humano. Al ser el hombre una unidad sustancial, al perfeccionar una facultad, se estará perfeccionando a la persona humana, puesto que dichas facultades se encuentran armónicamente unidas formando un todo. (28)

-----

(28) cfr. GARCIA HOZ, Victor, Principios de Pedagogía Sistemática, p. 25 - 26.

Teniendo claro el concepto de educación, se podrá cuestionar la razón por la que el hombre se perfecciona dentro de la empresa. Esto se puede responder desde dos puntos de vista: el de la misma empresa y el del hombre que presta sus servicios en la misma.

Desde el punto de vista de la empresa, se dice que ésta no enseña para cumplir un deber educativo, sino que al desarrollar al personal, al inculcarle destrezas, conocimientos y actitudes, le permite alcanzar de manera eficaz y eficiente los fines hacia los cuales está encaminada y que representan su razón de ser. Así, la empresa necesita hombres como colaboradores. El hombre sólo colabora si realmente participa en el trabajo, si lo realiza a gusto y si sabe que puede prosperar en él. Por lo tanto, la empresa no podrá tener colaboradores de este tipo, si no participa en su formación, en el desarrollo de sus perfiles humanos. (29)

De esta manera, la empresa al contribuir con la educación de su personal, obtiene dos beneficios: por un lado, se encontrará en las mejores condiciones para alcanzar sus fines y por otro, coadyuva en el desarrollo de las facultades del empleado al proporcionar los medios adecuados.

Desde el punto de vista del hombre, se observa que éste siempre se encuentra en proceso de educarse, ya que nunca alcanza una total perfección.

-----  
(29) cf. RIEDEL, J., La Formación para el Trabajo en la Empresa, p. 97.

La educación del hombre no será completa, a menos que incida en todos los ámbitos en los que se desenvuelve su vida. Dentro de estos ámbitos, hay que recalcar que se encuentra el laboral o profesional, además del familiar, del social, etc.

Se puede concluir, que en la educación se persigue la formación y el desarrollo permanente del hombre como un todo y no es posible separar una parte de dicho conjunto para configurarla individualmente. (30)

Entonces, el hombre en la búsqueda de su perfección, deberá desarrollar sus facultades en el aspecto laboral, lo cual incidirá en todas las demás áreas que constituyen su vida. Gran parte de la formación que el empleado recibe, se proyecta en su conducta en el exterior y puede llegar a ser decisiva en su vida ulterior. Además, por el trabajo se realiza la participación efectiva de la persona en la vida de sociedad.

Por otro lado, se puede decir que la empresa es agente educativo de dos modos:

1. Al proporcionar determinadas bases para el desarrollo humano. Esto lo realiza propiamente mediante la Unidad de Capacitación y Desarrollo, donde se proporciona una educación intencional y sistemática, como un proceso planeado y controlado.

-----  
(30) cfr. ibidem, p. 19.

2. Al proporcionar un conjunto de estímulos en el proceso educativo. Estos estímulos surgen de las relaciones personales y directas entre las personas que participan en la empresa. Así, los hechos humanos que se producen, no se dan con plena conciencia de su finalidad educativa. Entonces la empresa estará educando de modo espontáneo cuando, por ejemplo, se da un consejo a otro, se ayuda y guía a una persona en el desempeño adecuado del propio trabajo, etc.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir, que el proceso educativo que se da en la empresa, se encuentra presente en todo momento.

El deber de la empresa como agente educativo, no se limita a inculcar en el personal las aptitudes y conocimientos correspondientes al trabajo que desempeñan, para que sean capaces de llevar a cabo una actividad técnica y profesional. También debe estimular el desarrollo y conservación de su libertad personal e inteligencia, con lo cual se logrará un desenvolvimiento espiritual de la persona y con ello su perfeccionamiento como ser humano.

Debe fomentar en el individuo aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosas en su vida. Así el empleado estará en condiciones de bastarse a sí mismo y será capaz de enfrentarse con las situaciones y dificultades que se le presentarán, para resolverlas del mejor modo posible, extráyendo de las mismas el mayor provecho.

Finalmente, la empresa como agente educativo, tiene como tarea la de preparar hombres que trabajen eficientemente, pero que sean capaces de trascender al trabajo mismo, para encontrar en él su profunda significación humana.

## II.2 CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DEL PROCESO ENSEÑANZA -

### APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

La empresa lleva a cabo el proceso educativo a través del proceso enseñanza - aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio o modificación en la conducta del individuo, entendiéndose por conducta las manifestaciones o respuesta de la persona, ya sea intelectuales, afectivas o motoras, hacia un hecho determinado.

La enseñanza es un proceso mediante el cual el instructor realiza una serie de actividades destinadas a la adquisición, por parte del participante, de conocimientos, habilidades y actitudes, con una ulterior finalidad educativa. (31)

Para que el proceso educativo pueda darse deben estar presentes tanto la enseñanza como el aprendizaje, ya que son elementos que se complementan entre sí y unidos constituyen el proceso enseñanza - aprendizaje.

El proceso enseñanza-aprendizaje que ofrecen las diferentes empresas a su personal para contribuir a su desarrollo, puede realizarse dentro de la misma organización o fuera de ella. Es por ello que se hablará tanto de los sistemas de capacitación

-----  
(31) cfr., GARCIA Hoz, Víctor, ob.cit., p. 176.

dentro de la empresa, como los que se imparten fuera de ella.

### Sistemas de capacitación dentro de la empresa

Las empresas, tanto públicas como privadas, han establecido y desarrollado, dentro de la misma organización y por diferentes formas, la capacitación del personal que se encuentra trabajando en las mismas, con el propósito de acrecentar su capacidad de desarrollo y su productividad, colaborando así en el desarrollo económico del país.

Entre sus modalidades se encuentran las siguientes:

#### 1. Capacitación durante el trabajo:

Pretende conjugar y aprovechar los recursos propios del trabajo: humanos, materiales, temporales, espaciales y técnicos para lograr el desarrollo del personal, sin descuidar las labores normales asignadas a las áreas de trabajo y a los propios recursos humanos de los mismos.

Se refiere a todas aquellas actividades que directamente se relacionan con el trabajo cotidiano y que pueden ser concebidas de forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

Se intenta lograr que el empleado haga cada una de sus tareas correctamente, es decir, que alcance las formas deseables de desempeño de tareas y de actitud. (32)

La ayuda que brinde el departamento de capacitación es clave. Sin embargo, es de vital importancia el compromiso que el jefe debe tener al respecto, ya que si él no estimula, promueve y da oportunidad a que el empleado desarrolle este tipo de aprendizaje, no se alcanzarán los resultados esperados.

Este tipo de capacitación puede ser dada por:

- El supervisor inmediato: es la persona más adecuada, ya que conoce el trabajo concreto que se realiza y que se va a enseñar.
- Un trabajador o compañero que tenga experiencia al respecto, cuidando que se haga bajo la vigilancia del supervisor.
- Un instructor especializado que conozca muy bien la manera como se realiza el trabajo. Deberá actuar en contacto con los supervisores.

Cualquiera de los tres que sea el encargado de proporcionar esta capacitación, deberá ser una persona conocedora, tanto de la función a enseñar, como de la forma más adecuada para

(32) cfr. SILICEO, Alfonso, ob. cit., p. 26 - 27.

instruir, así como responsable, para lograr que el sujeto realmente aprenda el trabajo.

## 2. Cursos:

Se caracteriza por ser una enseñanza sistemática. Se imparte en un centro establecido para tal objeto y con un cuerpo de instructores especializados, ya sea de la empresa misma o bien, especialmente contratados para tal efecto. (33)

En ellos se pueden presentar tanto conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de que los participantes entiendan y hagan suyo el aprendizaje impartido.

Es erróneo pensar en los cursos como una forma tradicional de enseñar que no permite la participación del grupo. En la actualidad, los cursos se desarrollan utilizando una combinación adecuada de técnicas, es decir, considera válida las técnicas tradicionales, pero además propone su enriquecimiento combinándolas con métodos y técnicas activas que permiten la participación grupal. El objetivo es facilitar el proceso de aprendizaje, haciendo ameno el desarrollo del instructor, manteniendo el interés del adulto, gracias a la variación de los métodos utilizados.

-----  
(33) cfr. idem.

### 3. Visitas:

Ofrecen al participante información concreta y real, gracias a lo cual aparecen ante ellos experiencias directas tanto de situaciones, de cosas, como de personas, que no se pueden captar en el aula.

Debido a su valor de realismo, las visitas permiten que los sujetos puedan comprender conceptos que de suyo pueden ser fríos y poco vitales, mejorando su apreciación y su actitud hacia el trabajo.

Pueden utilizarse como introducción, como conclusión o para complementar un punto o tema, en el que la oportunidad del sujeto de tener experiencias concretas ha sido limitada.

Las visitas pueden ser de tiempo variable, ya que algunas duran menos de una hora, mientras que otras pueden llevarse varias semanas o meses, por tratarse de visitas a sitios nacionales o extranjeros. Así mismo, pueden programarse para un individuo o bien para un grupo.

Para obtener el máximo provecho de las visitas, es necesario que los participantes anoten las observaciones significativas, de acuerdo a un marco de referencias dentro del cual los datos adquiridos tengan todo su sentido. (34)

(34) cfr. CRAIG, R. et. al., ob. cit., p. 341 - 342.

#### 4. Reemplazos temporales:

"Permite a la persona la adquisición de nuevos aprendizajes y experiencias, al ocupar un puesto de modo temporal, o al asumir funciones de otro puesto también ocasionalmente". (35)

En este nivel, la persona no posee toda la responsabilidad del puesto o de las funciones.

#### 5. Rotación de puestos:

A diferencia del anterior, la persona adquiere toda la responsabilidad que implica el puesto y es por tiempo indefinido. Para ampliar la capacitación y desarrollar la experiencia de la persona, conviene que ésta ocupe en forma sucesiva diferentes puestos dentro de la sección o departamento, abarcando tanto los actividades de carácter staff, como las que se ejercen con autoridad lineal. Si es necesario el sistema de rotación puede extenderse a otros departamentos o incluso a unidades descentralizadas de la organización.

#### 6. Juntas:

Son reuniones en las que pueden participar personas de distintos niveles. Estas pueden referirse sobre las

---

(35) GUZMAN Valdivia, I. Reflexiones sobre Administración, p. 47.

funciones y actividades distintas de los sujetos, a fin de que conozcan las relaciones que tienen sus puestos con los de otras personas dentro de la empresa, con lo cual se promueve el desarrollo de la facultad de coordinación.

Los participantes también se pueden reunir para discutir problemas específicos que se hayan presentado. El intercambio de puntos de vista resulta extraordinariamente provechoso. (36)

#### 7. Lecturas:

Las empresas para el desarrollo de las personas, ponen a disposición de éstas diversos tipos de publicaciones internas o externas a la empresa, como revistas, folletos, boletines, y manuales e inclusive bibliotecas o centros de documentación en las que pueden consultarse todos aquellos libros técnicos que sean necesarios.

La lectura de estas publicaciones y libros permite que la persona aumente sus conocimientos, mejore sus habilidades y origine en ella cambios de actitud, con lo cual estará en posibilidad para mejorar su actuación en el trabajo actual y prepararse para promociones futuras.

Se puede hablar de dos tipos de lectura:

(36) *cfr. ibidem*, p. 48 - 50.

- Lectura requerida: se considera como un requisito para la persona. Está asociada con programas de entrenamiento específicos, puede ser para nuevos empleados (manual de personal), para aquellos que siguen un programa formal, para entrenarse en una tarea especial, etc.
- Lectura a elección: en ella la persona puede elegir, primero, si quiere leer y segundo, la clase de material que desea leer. (37)

#### 8. Instrucción programada:

Consiste en presentar el material de aprendizaje de manera sistemática y ordenada paso por paso, desde niveles simples a otros más complejos. En cada paso, el participante tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión. Si es correcta, recibe información inmediata que le indica si puede pasar al siguiente paso. Si su respuesta fue incorrecta, recibe instrucciones para volver a estudiar el material y a dar otra respuesta, o bien se le indica el error.

De esta manera, la persona aprende de acuerdo a su velocidad y ritmo personal, guiando su progreso mediante la confirmación inmediata o la corrección de cada una de sus respuestas.

(37) cfr. CRAIG, R. et. al., ob. cit., p. 304 - 315.

La forma de presentar el material de aprendizaje no sólo es la impresa, ya que las instrucciones pueden ir acompañadas con ilustraciones e incluso se puede presentar de modo audiovisual, usando grabadora y transparencias. Igualmente el contenido instruccional puede presentarse mediante programas computacionales. (38)

#### 9. Formación de hábitos:

El trato que se le da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, los consejos personales, el ejemplo de los jefes y compañeros, el conjunto de reglas establecidas y exigidas, etc., constituyen una fuente rica para la formación de hábitos. Con ello se pueden crear y desarrollar hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de iniciativa, así como también el sentido de responsabilidad, de equidad, de justicia y de lealtad.

#### Sistemas de capacitación fuera de la empresa

Debido a las limitaciones que una empresa pueda tener por no ser autosuficiente, algunas veces envían a sus empleados a tomar cursos a instituciones especializadas, ya sea dentro del mismo país o fuera de él. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza mediante becas, lo cual se justifica, tanto porque la empresa será la más directamente beneficiada con lo que el

-----  
(38) cfr. ibidem, p. 245 - 269.

personal aprenda, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

Entre sus modalidades se encuentran las siguientes:

1. Cursos en instituciones especializadas:

El personal de la empresa puede asistir a reuniones de estudio e investigación que realizan instituciones dedicadas a tales fines, empleando métodos apropiados y procurando que las enseñanzas tengan un carácter teórico - práctico.

2. Cursos universitarios:

Las personas que desean tener una preparación académica de mayor alcance, pueden estudiar cursos universitarios en el nivel de licenciatura y postgrado, siempre y cuando lo autorice la empresa, pues como se dijo anteriormente ésta es la que asume generalmente los gastos.

Algunas instituciones han estructurado cursos específicamente para ser impartidos a un determinado grupo de la organización.

Como se puede apreciar existe una gran variedad de modalidades del proceso enseñanza - aprendizaje. Algunas de ellas están planeadas y programadas, pero gran parte de ellas son casuales, no planeadas, ni proporcionadas de forma sistemática.

Sin embargo, no se puede decir cual de estos sistemas es el mejor, ya que depende de muchos factores como: el nivel de los empleados, el tipo de aprendizaje que se busca y el presupuesto que la empresa asigna a la capacitación, entre otros.

La capacitación puede ser individual o colectiva. La primera consiste en proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto, a diferencia de la colectiva, que persigue el mismo fin pero que se imparte a dos o más personas.

### II.3 LOS MOMENTOS DIDACTICOS EN LA EMPRESA

Se habla de tres momentos didácticos, que son:

- La planeación: es prever lo que se tiene que hacer.
- La realización: es la ejecución de la actividad.
- La Evaluación: es la verificación, rectificación y ratificación de lo que se ha hecho. Es importante que sea permanente y debe evaluarse estos tres momentos (planeación, realización y evaluación)

Aunque es en la acción docente donde generalmente se habla de dichos momentos, éstos también pueden y deben darse en todo tipo de actividad, pues al planearla, realizarla y evaluarla se obtendrán mejores resultados.

Como ya se estudió en el primer tema de este segundo capítulo, la empresa es un agente educativo y como tal lleva a cabo un proceso de enseñanza - aprendizaje. Ahora bien, en todo proceso de enseñanza - aprendizaje se encuentran presentes la planeación, la realización y la evaluación y por lo tanto, en la empresa también.

Es en la Unidad de Capacitación y Desarrollo donde concretamente se llevan a cabo los momentos didácticos.

## PLANEACION

Consiste en la estructuración anticipada de un conjunto interrelacionado de conceptos, proposiciones y normas, que orientan el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje. (39)

En esta etapa se establecen las líneas de trabajo y formas de organización de la unidad de capacitación, de acuerdo con las características y necesidades particulares de los trabajadores.

La planeación permite:

- Definir y precisar el universo de trabajo.
- Diagnosticar el funcionamiento de la estructura de la empresa y de sus recursos.
- Establecer objetivos y metas de acuerdo a la detección de necesidades.
- Definir estrategias y lineamientos para el desarrollo de acciones capacitadoras.
- Desarrollar programas, es decir, contenidos, métodos, técnicas e instrumentos que mejor respondan a las condiciones y necesidades específicas del desarrollo de los empleados.
- Elaborar criterios para la selección de los participantes y de los instructores.

-----  
Cfr. ARNAZ, J.A., ob. cit., p. 9.

- Definir las necesidades de coordinación y apoyos interinstitucionales que se requieren.
- Proponer las bases del sistema de evaluación de resultados del proceso capacitador para su seguimiento y retroalimentación.

De acuerdo a lo anterior, la capacitación incluye los siguientes aspectos:

- Planeación de recursos humanos; es decir, quienes serán los instructores y los participantes que serán los directamente beneficiados con el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Planeación de los objetivos, tanto del aprendizaje, como de la enseñanza.
- Planeación de la metodología; comprende las técnicas y procedimientos de enseñanza.
- Planeación de los recursos didácticos y auxiliares que el instructor utiliza como medios para estimular el aprendizaje del educando.
- Planeación del tiempo en que se llevarán a cabo las acciones educativas.
- Planeación del costo de la instrucción.

## REALIZACION

Corresponde a la ejecución del programa general de capacitación, de sus objetivos y de las diferentes líneas de trabajo y de organización que conlleva.

Algunas de las acciones de esta etapa son:

- Divulgación de los programas.
- Organización y coordinación de eventos.
- Control de actividades, presupuestos y tiempos.
- Contratación de servicios.

## EVALUACION

"La evaluación es el proceso sistemático, através del cual el educando y educador detectan errores u obstáculos, en el proceso enseñanza - aprendizaje para corregirlos y superarlos". (40)

Existen 4 características fundamentales de la evaluación:

- *Integral*: debe considerar todas las manifestaciones de la personalidad de los participantes y del instructor. Por lo tanto, debe abarcar los aspectos cognoscitivo, afectivo y psicomotor.

-----  
"40" REID, M. et. al., Evaluación Continua, p. 27.

- Permanente: la evaluación debe ser continua, se debe dar a lo largo de todo el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Sistemática: responde a un plan previamente elaborado, a normas y criterios enlazados entre sí para no caer en el subjetivismo.
- Cooperativa: todos los protagonistas del proceso educativo deben evaluarse unos a otros. (41)

La evaluación sirve de fundamento de toda buena enseñanza y de todo buen aprendizaje. De aquí, se puede decir que la evaluación es indispensable en el proceso educativo, ya que el instructor necesita de ésta para valorar su acción docente, así como para dirigir a sus alumnos al logro de objetivos que contribuyan a su perfeccionamiento.

Se deben evaluar todos los momentos y todos los elementos del proceso enseñanza - aprendizaje, a saber:

Momentos: la planeación, la realización y la evaluación.

Elementos: las personas que intervienen: educador y educandos, los objetivos, los contenidos, la metodología, los recursos y los tiempos didácticos.

La evaluación es, entonces, parte integral del proceso enseñanza - aprendizaje.

-----  
 (41) cfr. ibidem, p. 31 - 32.

La evaluación no debe enfocarse únicamente al participante y con éste al aprendizaje, dejando de lado y sin considerar al instructor y al proceso de enseñanza que imparte.

Al considerar la evaluación desde un punto de vista educativo, debe abarcar tanto la enseñanza como el aprendizaje y no limitarse a un sólo elemento del proceso educativo.

Así, se puede hablar de evaluación del aprendizaje o del participante y de evaluación de la enseñanza o del instructor.

La evaluación del aprendizaje tiene como fin determinar en que medida se han logrado los cambios de conducta del educando, previstos en los objetivos educativos.

La evaluación de la enseñanza, por su parte, tiene como fin verificar si la acción o actuación educativa del instructor en su función docente es satisfactoria o no.

Por otro lado, es importante no confundir la evaluación con la medición, ya que si se hace ésto se limita la primera, puesto que es un término mucho más amplio que la medición.

La evaluación incluye:

1. Descripciones cualitativas del comportamiento de las personas.
2. Descripciones cuantitativas del comportamiento de las personas.
3. Los juicios valorativos que se refieren a la conveniencia de ese comportamiento.

Estos juicios valorativos siempre deben acompañar a las descripciones cualitativas o cuantitativas del comportamiento.

La medición, a diferencia de la evaluación, está limitada a las descripciones cuantitativas del comportamiento de la persona, sin incluir descripciones cualitativas, ni juicios de valor del comportamiento que se mide.

De esta manera, la evaluación puede basarse o no en la medición. Cuando se sustenta en ella rebasa el ámbito de la descripción cuantitativa.

La evaluación, entonces, puede ser:

- Una descripción cuantitativa del comportamiento incluyendo juicios de valoración.

Evaluación = descripción cuantitativa (medición)  
+ juicios de valoración

- Una descripción cualitativa de los participantes incluyendo juicios de valoración.

Evaluación = descripción cualitativa (no medición)  
+ juicios de valoración (42)

-----  
(42) Cfr. GRONLUND, N.E., Medición y Evaluación de la Enseñanza, p. 8 - 9.

Todo programa de capacitación debe comprender su propio sistema de evaluación. Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación, el contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma objetiva el grado en que se satisfacen las necesidades de la empresa y hasta que punto se han alcanzado los objetivos fijados.

Lo más conveniente es crear formas de evaluación propias que arrojen resultados útiles sobre el aprendizaje y la percepción del participante sobre el desempeño del instructor en su función docente y sobre la percepción del jefe o supervisor del departamento. La evaluación es algo que no podemos prescindir como profesionales de la capacitación.

Así como existe una relación de interdependencia entre enseñanza y aprendizaje, también lo existe con respecto a la evaluación, ya que ésta debe estar presente en todos los momentos del proceso. Sólo así se podrá procesar continuamente un flujo de información para mejorar y ser más efectivos en la consecución tanto de las metas específicas basadas en planes estructurados, como de los objetivos generales que guían el rumbo a seguir.

Para ubicar la evaluación del instructor, es necesario hablar de los cuatro tipos de evaluación que existen dentro del proceso de capacitación.

#### 1. Evaluación de reacción:

"La reacción puede definirse como el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de entrenamiento. Por lo

que se refiere a la reacción, "evaluar es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes". (43)

Este tipo de evaluación no pretende medir ningún aprendizaje, sino que más bien busca conocer la manera cómo se llevó a cabo el curso, desde el punto de vista didáctico, así como conocer la calidad del instructor, en el desarrollo afectivo social.

Para evaluar efectivamente el proceso enseñanza - aprendizaje, es necesario iniciar midiendo las reacciones y sentimientos de los participantes en este proceso, ya que las personas que disfrutan un programa o evento tienen mayores posibilidades de obtener el máximo beneficio de lo que éstos les brindan.

Para que la evaluación de reacción sea efectiva, es importante hacerla organizadamente usando hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener información útil y no tomar decisiones con base en uno o más comentarios aislados.

## 2. Evaluación del aprendizaje:

Se debe reconocer que el hecho de que exista una reacción favorable a un programa por parte de los participantes, no implica que éstos hayan aprendido.

---

(43) CRAIG, R., et. al., ob. cit., p. 108.

Este tipo de evaluación pretende medir lo que los participantes han comprendido, han hecho suyo, más no la aplicación o el uso que hagan de ello en su trabajo.

Es más fácil medir el aprendizaje de habilidades que el de conocimientos. Para el primero se tienen como técnicas evaluativas actividades que se pueden realizar en el aula, como demostraciones, prácticas o ejercicios de lo que se ha enseñado. Para medir el conocimiento se utilizan las pruebas orales y escritas. Es recomendable hacer evaluaciones antes y después del programa, para conocer con mayor exactitud los logros que se alcanzaron. Para ello, es de gran utilidad la estadística como auxiliar.

### 3. Evaluación de actitudes:

Existe una gran diferencia entre el conocimiento o las habilidades que tenga una persona y el uso o la aplicación que haga de ellas.

Este tipo de evaluación pretende medir los cambios de conducta o actitud que se han producido en los sujetos gracias al curso, evento o programa en el que han participado. Para ello se requiere que la persona desee mejorar, reconozca sus debilidades, trabaje en un ambiente favorable que le brinde la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y/o habilidades.

El procedimiento para evaluar los cambios de actitud o de conducta es muy complicado, ya que es difícil estimar objetivamente el grado en que una persona ha modificado su comportamiento en la realización de su trabajo; además se requiere la cooperación de otras personas que se relacionen directamente con el sujeto a evaluar, como son su superior o superiores, sus subordinados y sus compañeros. Entre las técnicas de evaluación se encuentran: encuestas, entrevistas, observación, cuestionarios y la utilización de grupos de control, entre otros.

Se debe comparar los desempeños del trabajo antes y después del entrenamiento, por lo menos después de tres meses, para dar oportunidad de practicar lo aprendido, auxiliándose del análisis estadístico.

#### 4. Evaluación de resultados:

El objetivo de los programas o planes de acción de la capacitación es producir satisfacción en los participantes, contribuir a la adquisición de aprendizajes nuevos y útiles en ellos y la aplicación de dichos aprendizajes en el campo laboral, ya que todo ello promueve y estimula la obtención de resultados en beneficio de la organización, tales como: reducción de costos, incremento de eficiencia, aumento de calidad y cantidad en la producción.

De aquí, la importancia de contar con procedimientos que ayuden a estimar los resultados que se han operado en la

empresa gracias al proceso de capacitación. No obstante, existen ciertas dificultades para evaluar los resultados puesto que resulta difícil estimar en qué grado el mejoramiento se debe a los programas de capacitación y en qué medida se debe a otros factores. La diferencia entre el estado de cosas antes y después del programa puede ser de gran utilidad, aunque siempre hay que tener presente la influencia de otros factores. (44)

De acuerdo a lo anterior, la evaluación del desempeño del instructor en su función como docente, se encuentra dentro de la evaluación de reacción. De aquí, que la reacción de los participantes hacia la instrucción es un aspecto importante que todo buen instructor debe cuidar, puesto que en gran parte es él mismo quien genera esta reacción.

Aunque es en esta evaluación donde se evalúa directamente al instructor, los otros tres tipos restantes de evaluación pueden arrojar información importante al respecto, pero de modo indirecto, ya que los datos obtenidos deberán sujetarse a un detallado análisis para discernir aquello que nos interesa.

Este estudio, sólo se referirá a la evaluación del desempeño del instructor. Es importante aclarar que no se pretende restarle importancia a los otros tipos de evaluación. Al contrario, la evaluación del desempeño del instructor como la evaluación del

-----

(44) *cf.* *ibidem*, p.p. 108 - 131.

aprendizaje se complementan y tienen un fin común, que es el de incrementar el rendimiento del proceso enseñanza - aprendizaje.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### **CAPITULO III**

#### **EL INSTRUCTOR COMO EDUCADOR EN LA EMPRESA**

### III.1 LA EDUCACION DE ADULTOS COMO CAMPO DE ACTUACION

#### PROFESIONAL DEL INSTRUCTOR

El hombre es un ser perfectible que nunca termina de educarse. La educación debe permitir el desenvolvimiento humano a lo largo de toda su vida, sin interrupción. Para que este desenvolvimiento humano sea integral debe abarcar todos los aspectos de la educación, en todas las edades de la vida y en todos los sectores de la actividad.

De esta manera, la educación es un proceso permanente, que se realiza a lo largo de toda la vida del hombre y que debe darse en todas y cada una de las etapas de desarrollo humano, como es la adultez.

Las fuerzas y los factores sociales que crean la necesidad de una enseñanza continua permiten la identificación de las funciones de la educación del adulto, a saber:

#### 1. Expansivas:

Los individuos ingresan en la vida adulta con distintos grados de capacidad para las tareas que impone esta etapa de la vida.

Nadie llega totalmente preparado para asumir todas las responsabilidades de la vida adulta, por lo tanto el adulto debe adquirir constantemente nuevos conocimientos,

habilidades y actitudes que lo llevan a cumplir adecuadamente con sus nuevas responsabilidades, desde las relacionadas con un trabajo o profesión, hasta las que corresponden a sus deberes de esposo, padre o ciudadano.

## 2. Participativas:

Para que la sociedad se desarrolle armónicamente, se exige la participación informada de sus miembros. Esta participación incluye una serie de temas que por lo general el individuo no adquiere por los medios educativos comunes.

"La educación del adulto da acceso a conocimientos relativos, a cuestiones locales, nacionales, internacionales, así como la capacitación y práctica de la actividad cívica". (45)

## 3. Integrales:

Es importante que el individuo aprenda a integrar los conocimientos que posee con la experiencia, a fin de reconocer lo que aún debe aprenderse y darse cuenta de que el nuevo conocimiento tenga sentido con los ya adquiridos. La incapacidad para reconocer la necesidad de un nuevo aprendizaje, es una de las barreras de la superación personal.

---

(45) VERNER, C., et. al., Educación de Adultos, p. 21.

Mediante la educación de adultos, los individuos aprenden a captar sus necesidades educativas, a integrar sus conocimientos y aplicarlos a la solución de problemas.

#### 4. Personales:

La educación es un proceso de toda la vida que exige un aprendizaje continuo como parte del vivir y desarrollarse. La educación del adulto estimula el crecimiento continuo del hombre hacia la madurez, en todos los aspectos de su vida. Permite, en la medida de lo posible, alcanzar la plenitud de sus posibilidades de desenvolvimiento integral. (46)

Es importante resaltar que el adulto además de ser educable es educador, es capaz de educabilidad y de educatividad. Además representa la población activa, la que crea y produce y por ende, la que asegura el cambio, la renovación.

Se puede decir que la educación del adulto es toda actividad y experiencia (educativa), que permiten el desarrollo perfectivo de las potencialidades del adulto.

Ahora bien, esta educación se puede dar en dos tipos de ambientes:

(46) cfr. ibidem, p. 21 - 22.

1. En el ambiente natural:

En él existen una serie de estímulos casuales o accidentales que el sujeto recibe del ambiente que lo rodea. Así, las experiencias diarias de la vida, sea en el trabajo, en el tiempo libre, en la familia, aportan conocimientos, habilidades y actitudes al adulto. Sin embargo, dichos estímulos no actúan con plena conciencia educativa, por lo que aunque este medio brinde posibilidades para el aprendizaje, también en él se dan distracciones que lo inhiben. Muy pocos adultos aprenden en este medio lo suficiente y lo suficientemente bien para satisfacer las necesidades básicas del adulto en el nivel individual y social. (47)

2. En el ambiente educativo formal:

En este tipo de ambiente se reduce al mínimo el elemento accidental. Aquí se encuentran todos los estímulos aplicados consciente e intencionalmente, los cuales están subordinados a fines y objetivos preestablecidos. Así, un agente educativo determina una secuencia de tareas que utilizan procedimientos de aprendizaje específicos para ayudar a un adulto a lograr un objetivo mutuamente satisfactorio. Entonces se desenvuelve la interacción entre la enseñanza del docente y el aprendizaje del discente, quien va adquiriendo

-----  
(47) cfr. ibidem, p. 11 - 12.

progresivamente la formación necesaria para integrarse en la comunidad cultural correspondiente y para actuar responsablemente sobre ella. Propiamente ésto es la educación del adulto. Estas actividades educativas sistemáticas y planeadas pueden ser proporcionadas por diferentes organismos, entre los cuales se encuentra la empresa a través de la capacitación que proporciona a sus empleados.

En este ambiente se encuentran los niveles de la educación de adultos, tales como: alfabetización, educación elemental, secundaria, técnica y preparatoria, orientación profesional y formación profesional laboral.

Es necesario hacer hincapié que la educación del adulto debe tender a la autoeducación, influyendo en la intensidad de la motivación del adulto para aprender. Así, el sujeto educable se convierte en su propio guía, gracias a lo cual será capaz de trazar y realizar un proyecto personal de vida que lo perfeccione.

Concluyendo, la educación de adultos corresponde a todo hombre e implica a todo el hombre. Esta responsabilidad recae en toda la sociedad. La comparten en distintos grados todas las organizaciones que tengan contacto directo con los adultos. Para realizar propiamente dicha educación se requiere de la actuación profesional del educador.

La empresa, por su parte es una organización cuyos miembros son adultos. Al ser la educación del adulto algo necesario, es importante que esta organización la estimule y lo haga con medios sistemáticos, organizados y planeados, para lo cual se requiere la presencia del instructor o educador.

### III.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS INSTRUCTORES EN LA EMPRESA

El papel que el instructor realiza en la empresa, considerando al primero como educador y al segundo como agente educativo, es indispensable y vital en el desarrollo de la organización y de la persona misma.

De aquí, que es esencial establecer los objetivos de la acción educativa del instructor en la empresa. Aunque existen varios objetivos, éstos básicamente se pueden agrupar en uno solo, que de una u otra manera incluye a todos los demás.

Así, el objetivo general de todo instructor consiste en: "generar, incrementar y modificar de forma positiva, los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal, a través de su continuo y sistemático desarrollo". (48)

Al alcanzar dicho objetivo, se logra un triple beneficio:

- En el participante, puesto que cuenta con la ayuda y los medios necesarios para continuar su proceso de perfeccionamiento y desarrollo personal.
- En la empresa, ya que mediante la superación del personal que presta sus servicios en ella, la organización podrá lograr los mejores resultados y alcanzar los fines para los cuales existe.

(48) SILICEO Alfonso, ob. cit., p. 128.

- En el instructor, puesto que al prestar un servicio a la empresa y a los participantes, no sólo contribuye al mejoramiento de éstos, sino también al suyo propio.

El instructor, para cumplir con éxito su papel como educador, requiere ejercer adecuadamente todas las funciones que se esperan de él.

La principal función que tiene es llevar a cabo eficaz y eficientemente el proceso enseñanza - aprendizaje. De esta función general se derivan todas las demás, las cuales Nerici aprupa en tres:

#### 1. Función técnica:

El instructor debe poseer suficientes conocimientos relativos a su disciplina o especialización y como complemento, a todas las áreas de conocimientos afines a su especialidad.

Es esencial un conocimiento y dominio de la materia. Así mismo, se requiere un conocimiento amplio del área que integra su especialización, ya que esto facilitará su articulación y ensamble con las materias afines, así como su aplicación y relación con la realidad, con la cual se alcanzará una enseñanza integrada.

Al mismo tiempo, la cultura general es importante, para guiar a los educandos con respecto a asuntos o problemas que trasciendan su área de especialización.

De lo anterior se desprende la necesidad de que el instructor estudie e investigue constantemente, a fin de actualizar sus conocimientos, no sólo en su materia, sino también en todo lo concerniente a hechos y acontecimientos que constituyen la cultura general de nuestra época.

## 2. Función didáctica:

Comprende todos los conocimientos y habilidades referente al ejercicio de la labor docente y su puesta en práctica. Para ello son esenciales los siguientes conocimientos:

- Conocimientos de los fines de la educación, así como de los medios que se han de emplear para alcanzar dichos fines.
- Conocimiento de la Psicología de los educandos, y el proceso de aprendizaje.
- Conocimientos de las técnicas, procedimientos, metodologías y recursos didácticos que se requieren en el proceso enseñanza - aprendizaje.

No obstante, no basta con que el instructor posea únicamente estos conocimientos, sino que es importante que los desarrolle y se complemente con una serie de habilidades necesarias para ejercer la función docente.

Así, el instructor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje de los participantes, utilizando

para ello métodos, técnicas, procedimientos que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes. Con esto, el instructor debe favorecer en los participantes la reflexión, la creatividad, la disposición para la investigación, el autoaprendizaje, la observación y la crítica.

Como en la función anterior, se requiere que el instructor revise constantemente y que ponga al día todos sus conocimientos didácticos, para actuar, para seleccionar y poner frente a los participantes los múltiples estímulos educativos que sean positivos y eliminar y evitar, en la medida de lo posible, los negativos.

### 3. Función orientadora:

En la acción del instructor debe estar implícita la preocupación por comprender a los participantes y los problemas con que se enfrentan, a fin de ayudarlos a encontrar salida a sus dificultades, a realizarse lo más plenamente posible, para que ejerzan sus labores de manera activa y responsable. Para ello, es de suma necesidad que se establezca una relación armónica entre instructor y participantes, para que éste los conozca mejor en sus virtudes y limitaciones, con miras a su adecuada orientación. (49)

-----  
\*\*\*) cf. NERICI, Imideo, Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 100 - 101.

Considerando lo anterior, el instructor tiene como función el promover, animar, orientar, guiar, dirigir, evaluar a los participantes, para que éstos alcancen su realización, descubrimiento, formación, proyección. Entonces, los participantes del proceso educativo, crezcan equilibrada y armónicamente en su ser individual y social.

Este servicio que el instructor proporciona a los participantes, consiste en prepararlos de manera que se encuentren en condiciones de bastarse a sí mismos en las dificultades que en el futuro irán presentándose en su trabajo, para lo cual se debe robustecer su seguridad y confianza propia.

### III.3 INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Dentro de la empresa, todos sus miembros de alguna manera tienen y ejercitan una cierta influencia que incide en el proceso educativo de las personas. Todos pueden ser y son, sin darse cuenta de ello, educadores, con su palabra, con sus comportamientos de todo orden y con su ejemplo.

Sin embargo, también dentro de la empresa existen algunas personas que realizan el proceso de enseñanza - aprendizaje, pero con intencionalidad, conciencia y sistematización de la acción que ejecutan. Estos son los instructores internos.

Los instructores internos son aquellas personas que trabajan dentro de la empresa. Se dividen en tres categorías:

1. Instructores internos titulares: miembros del Departamento de Capacitación.
2. Instructores internos habilitados: miembros de otras áreas de la empresa y de diferentes niveles jerárquicos que además de sus responsabilidades y funciones propias de su puesto, dan instrucción o capacitación a otras personas. Pueden ser voluntarios o elegidos por la organización. Sus servicios son recompensados mediante diversas modalidades y combinaciones de sistemas de remuneración, de prestaciones y de premios, dependiendo de las políticas y de la situación financiera de la empresa.

3. Asesores en el trabajo: como primaria, secundaria, preparatoria abiertas para adultos. Estas personas son voluntarias y pueden recibir o no remuneración. Aunque no son instructores en el sentido estricto, asesoran a otras personas gracias a los conocimientos y experiencias que poseen en una actividad o procedimiento específico. Pueden ser asesores de alfabetización.

La intervención de los instructores internos en la educación para adultos varia y depende generalmente del carácter de la responsabilidad que asume la persona individualmente. La eficiencia y efectividad de las formas en las cuales el instructor interno cumple su responsabilidad, dependen en cierto grado de la seriedad de sus propósitos y de la preparación que adquieran para la tarea.

Ante estas personas que por lo general realizan la acción educativa de modo voluntario, surge la necesidad de su instrucción sistemática en las tareas para la educación para adultos.

Por otro lado, los instructores externos son especialistas ajenos a la empresa que son educadores profesionales de adultos. No son formados dentro de la empresa y sus servicios son contratados y remunerados.

Debido a las limitaciones que la empresa puede tener, ésta no es autosuficiente y requiere la ayuda de otras fuentes externas para responder a sus necesidades educativas. Además, hay ocasiones en que ciertas necesidades se satisfacen mejor mediante

el uso de dichas fuentes externas. Así, éstas refuerzan el personal e instrumentos con los que cuenta la empresa. (50)

Las fuentes externas se pueden clasificar en:

1. Agencias especializadas: pueden ser:

- Privadas: como universidades, instituciones de educación superior y técnica, asociaciones profesionales, etc.
- Gubernamentales: como la U.N.A.M. y el I.M.S.S. entre otros.

2. Organizaciones de consultores: son personas independientes especializadas en brindar asesoría y/o capacitación en determinadas áreas de la empresa, a través de la detección y análisis de la necesidad de servicio.

### III.3.1 CRITERIOS PARA LA SELECCION DE INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Antes que nada es importante conocer qué tipo de necesidades se van a tratar de satisfacer mediante la capacitación, donde el instructor jugará un papel de suma importancia.

Una vez identificado de manera específica el o los problemas dados, será necesario decidir el tipo de instructor más adecuado

-----  
(66) cfr. SILICEO, Alfonso. ob.cit., p. 27.

para impartir el proceso de enseñanza - aprendizaje, es decir, se decidirá sobre la selección de un instructor interno o de uno externo. Esto debe hacerse con base en una ponderación objetiva acerca de las ventajas y desventajas que ofrecen cada uno de los instructores respecto al nivel de personas al que se enfocarán, la profundidad de conocimientos que se requerirán, las habilidades necesarias.

Cuando se ha decidido el tipo de instructor, ya sea interno o externo, al que se recurrirá, entonces se procederá a su selección, esto es, "extraer de la totalidad de personas, aquellos individuos que sean aptos para realizar una faena determinada" (51), es decir, llevar a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje dado.

Debido a que el instructor es el responsable directo de la conducción efectiva del aprendizaje de los participantes, es importante que el director, gerente o encargado del Departamento de Capacitación cuide la selección del instructor.

Ahora bien, es el director o encargado de este departamento el que deberá realizar la selección de los posibles candidatos a instructores internos o externos.

En caso que se busquen instructores internos, esta persona puede pedir la colaboración a jefes inmediatos o a supervisores para que le ayude a detectarlos. Esto es, porque los supervisores o

-----  
(51) LARROYO, Francisco, La Ciencia de la Educación, p. 150.

jefes inmediatos tienen mayor conocimiento de las personas a su cargo, puesto que conviven mediante el trabajo diario. Un punto a considerar es que no se debe seleccionar al mejor empleado, si éste no cumple con las características y requisitos que deberá poseer el candidato.

Toda persona involucrada en la selección del instructor debe conocer de la mejor forma posible los criterios con base en los cuales se efectuará dicha selección.

Entre los criterios a considerar tanto en la selección de instructores internos, como de instructores externos, se encuentran los siguientes:

1. Características físicas:

Es importante considerar el aspecto físico del instructor, puesto que éste puede llegar a influir en la percepción (juicio) que los participantes tengan de él.

Entre estas características están:

- Sexo y edad más apropiada para el cargo.
- Gozar de buena salud.
- En lo posible, evitar que posea tics o movimientos nerviosos, ya que esto puede ser objeto de burla por parte de los participantes.
- Cuidadoso en su indumentaria.
- Cuidadoso en su lenguaje. (52)

-----  
(52) cfr. ibidem, p. 150 - 151.

## 2. Personalidad:

Se debe tener en cuenta ciertas actitudes, conductas adecuadas que inspiren en los participantes confianza, respeto, amistad, lo cual facilita el proceso de enseñanza.

El instructor en este aspecto deberá poseer las siguientes características:

- Agrado por su trabajo y por la empresa para la cual trabaja.
- Emocionalmente estable.
- Paciente, comprensivo y flexible.
- Justo y equitativo en su trato y en sus relaciones.
- De mentalidad abierta y receptiva a los cambios.
- Interés por las personas.
- Facilidad para entablar relaciones.
- Capacidad de liderazgo.
- Responsabilidad.
- Facilidad para comunicarse. para expresar sus pensamientos e ideas. (53)

## 3. Conocimiento sobre la empresa:

Dado que se va a entrenar, capacitar y desarrollar a personas que trabajan en una empresa dada, el instructor tendrá que poseer ciertos conocimientos acerca de la empresa. Esto será

-----  
(53) cfr. NERICI, Imideo, ob.cit., p. 150 - 151.

de gran utilidad para adecuar su enseñanza a la empresa y a la realidad concreta de los participantes.

El instructor tendrá que conocer:

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

#### 4. Conocimientos, habilidades y actitudes profesionales:

No se puede transmitir a otros aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que no se poseen. Es necesario, además de tener los conocimientos y habilidades suficientes sobre la materia a impartir, que el instructor quiera hacerlo, es decir, que quiera compartir todo aquello que sabe, que ha aprendido no sólo en libros, sino a través de la experiencia dada por su trabajo.

Para ello el instructor deberá:

- Poseer una preparación adecuada en las materias cuyo contenido enseña, tanto en conocimientos, como en destrezas y habilidades.
- Conocer los desarrollos actuales de su especialidad.
- Conocer las fuentes de información sobre educación, capacitación y desarrollo, en la medida en que se aplican a sus áreas de responsabilidad como instructor.
- Habilidad en el empleo de herramientas, auxiliares, equipo y materiales asociados con los puestos o procesos que enseña.

5. Conocimientos y habilidades didácticas del proceso instruccional.

Dado que la mayor parte de los instructores internos son personas que se ofrecen voluntariamente a ejercer esta función, en muchos casos no poseen los conocimientos y habilidades didácticas necesarias para desempeñar con efectividad su tarea. Sin embargo, es importante que los instructores estén dispuestos a recibir la formación adecuada para perfeccionar su labor educativa.

Entonces, es recomendable que el instructor posea o adquiera las siguientes características:

Conocimientos generales sobre el proceso enseñanza - aprendizaje.

Capacidad de aplicar los principios básicos del aprendizaje

a la enseñanza de adultos.

- Habilidad en la selección y uso de una variedad de métodos y técnicas de instrucción.
- Capacidad de definir objetivos en términos de comportamiento.
- Capacidad de diseñar, utilizar e interpretar diversos tipos de instrumentos de evaluación.
- Capacidad de estimular y orientar a sus participantes.
- Capacidad de reconocer y manejar adecuadamente las diferencias entre sus participantes (físicas, mentales, emocionales y culturales). (54)

Es importante mencionar que no existen personas ideales que reúnan todas las características mencionadas. No obstante, se debe buscar a las personas que mayormente posean dichas características, para que puedan desarrollar con mayor eficiencia su labor como docentes en la empresa.

### III.3.2 CRITERIOS PARA LA FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS

La formación del instructor interno es una necesidad inevitable e imprescindible, ya que no debe improvisar el conocimiento de las

.....  
<sup>(54)</sup> cf. FERRER, Luis. Tópicos para Instructores de Empresas. p. 29.

técnicas de enseñanza, del conocimiento del educando, del medio social, de la disciplina a enseñar, pues de lo contrario su labor como docente sería un fracaso, trayendo graves consecuencias para sí mismo y para el aprendizaje de los participantes.

Sería imperdonable dejar que el instructor se forme a través del ejercicio de la docencia, por el proceso de ensayo y error, ya que su acción recae directamente en seres humanos, por lo que su formación estaría en juego. De esta manera, es muy conveniente que el instructor posea todos los elementos necesarios a su formación como docente en el mayor grado posible al poner en práctica el ejercicio formal de su función, y no tenga que empezar a adquirirlos, en perjuicio de los participantes, cuando se encuentre frente al grupo.

Un buen instructor requiere para serlo efectivamente, dos condiciones esenciales: 1a. saber lo mejor posible lo que ha de enseñar, y 2a. saber enseñarlo. Lo primero constituye la cultura científica y general del instructor y lo segundo, es a lo que se llama su preparación pedagógica y profesional. (55)

Debido a que el instructor posee, en la mayoría de los casos, un amplio conocimiento sobre la materia a impartir, su formación deberá centrarse sobre el aspecto didáctico - pedagógico, pero sin dejar de estimular en éste el interés por actualizarse en aquello que va a enseñar.

.....  
(55) LARROYO, Francisco. ob.cit., p. 148.

## CAPITULO IV

### CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

#### IV.1 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

La evaluación del desempeño de instructor es un proceso específico, que forma parte de la función de "desarrollo de recursos humanos", que dentro de las organizaciones, tiene por objeto apreciar la actuación del instructor en los siguientes campos:

1. Satisfacción o cobertura de necesidades de la organización, por lo que se refiere al mejoramiento de las actitudes y del desempeño de las personas en su trabajo.
2. Consecución de los objetivos educacionales propuestos en los cursos, programas y seminarios que imparta.
3. Satisfacción de las expectativas y deseos de los participantes, por lo que se refiere a su desarrollo como personas y como miembros de la organización.

Es de gran importancia la labor del instructor con respecto al aprendizaje de los participantes. El es el responsable directo de motivar a sus alumnos para que estos modifiquen su comportamiento y conducta hacia una más perfecta y satisfactoria, en función tanto de su desarrollo propio, como el de la empresa.

De aquí, que se debe contar con evaluaciones que determinen hasta qué grado esta cumpliendo con sus funciones como docente.

"La razón de mayor importancia que hay para evaluar el trabajo de educandos y educadores, es que sin revisión y ajustes a nuestra programación, jamás conoceremos con objetividad en que medidas hemos logrado las metas propuestas y por tanto careceremos de bases firmes para confirmar nuestra labor educativa". (56)

Existen dos razones por las cuales es necesario evaluar el desempeño del instructor:

1. Por una razón de eficacia:

Sólo puede hablarse de eficacia de un propósito si se verifica su consecución.

Se puede saber si la actuación del instructor ha sido eficiente, en la medida en que la conducta inicial del participante haya sido modificada efectivamente por el proceso de enseñanza - aprendizaje. Entonces se podrán tener evidencias tanto de los logros, como de las deficiencias del proceso que realizan instructor y participante.

Esto supone una clara conciencia de los objetivos que persigue dicho proceso.

No obstante, hay que aclarar que el instructor no es el único responsable de que el participante alcance o no los objetivos fijados, ya que pueden intervenir otros factores, como una mala detección de necesidades y por lo tanto una deficiente programación.

(56) REID, et al., op.cit., p. 54.

2. Por una razón de utilidad:

Permite al instructor conocer sus deficiencias para así corregirlas y renovar sus esfuerzos. Le ayuda a corregir y mejorar los procedimientos y recursos que ha empleado hasta el momento y obliga a una revisión del programa.

De aquí, la importancia de contar con evaluaciones adecuadas, ya que su correcta aplicación afecta al instructor, contribuyendo a su mejora: o por lo contrario, si se le enfoca y aplica superficial o negativamente, se obstruye o se deteriora ese proceso de perfeccionamiento personal.

La evaluación del desempeño del instructor debe constituir una permanente preocupación de él mismo, así como de las personas responsables del Departamento de Capacitación.

## IV.2 ASPECTOS A EVALUAR EN LA FUNCION EDUCATIVA DEL INSTRUCTOR

Al evaluar al instructor no sólo se pretende hacerlo en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, sino que también recae en sus atributos como guía del aprendizaje y del desarrollo de individuos y de grupos humanos, que orientan su formación a través del trabajo en una organización.

Independientemente del pago que se le de, éste puede desempeñar su función bien, mal o de cualquier forma entre estos dos extremos.

Debido a que esta evaluación nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como instructor, se puede conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

Los méritos que se analizan son aspectos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto es lo que hace que la persona sea un buen instructor o un instructor deficiente, independientemente de que sea en otras esferas de su vida, una buena persona o no. (57)

Esta evaluación de méritos se refiere a una serie de aspectos o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de su función como docente. De este modo, se

(57) cfr. BLOCK, Alberto, et. al. Desarrollo de Capacidades Administrativas, p. 271.

revisará la competencia del instructor como técnico, sus actitudes y habilidades de educador, su preparación en el área de conocimiento en la que enseña y la adecuación de su personalidad para la enseñanza.

Los aspectos más relevantes a evaluar de la función educativa del instructor se han dividido en 5 áreas, en las cuales se agrupan los tópicos de carácter técnico, didáctico y orientador necesarios para la realización de esta evaluación.

AREA I: Desarrollo de objetivos y del contenido del curso.

AREA II: Metodología del proceso enseñanza - aprendizaje y utilización de recursos didácticos.

AREA III: Administración del tiempo durante el curso.

AREA IV: Evaluación del aprendizaje.

AREA V: Desempeño general del instructor durante el curso.

Es necesario aclarar que esta evaluación supone un riesgo de error y subjetividad. Sin embargo estas limitaciones pueden reducirse al mínimo si se consideran ciertas precauciones.

Para evitar en la medida de lo posible los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la evaluación del desempeño del instructor deberá "evaluar separadamente, en un período preciso y con la mayor objetividad y facilidad posibles, aquellas cualidades del instructor que influyen en su labor". (58)

-----  
(58) ibidem, p. 272.

Esta calificación, por así llamarla, debe constituir una evaluación que establezca por separado cada una de las características del instructor, con lo que se elimina una apreciación conjunta, que por ser así, es vaga e imprecisa. Esto es porque el instructor puede ser excepcional respecto a alguna cualidad y mediano o inclusive deficiente en relación a otras.

Es necesario aclarar que en cuanto a métodos y técnicas para evaluar integralmente el desempeño de los instructores, existe una amplia gama de criterios y prácticas, derivadas todos ellos tanto de las filosofías de los directivos, como de las necesidades organizacionales específicas de cada empresa, aunados a la experiencia y creatividad de los responsables de la función de recursos humanos, para dar respuesta a los requerimientos concretos de sus organizaciones, en esta materia.

Finalmente, no hay que perder de vista que los resultados o conclusiones a que dichas evaluaciones conduzcan, serán utilizados para lo único que justifica su empleo: el beneficio del instructor, el de la empresa, el del participante, el del proceso enseñanza - aprendizaje, así como el mejoramiento, el perfeccionamiento y la retroinformación necesaria para los procesos anteriores.

### IV.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

La evaluación del desempeño del instructor trae consigo beneficios para el mismo instructor, para los participantes, para el proceso educativo y para la organización.

#### Beneficios para el instructor:

Esta evaluación le permite:

1. Saber cuáles objetivos fueron cumplidos a través del programa de capacitación y desarrollo y en qué medida el instructor ha contribuido a ello.

La posibilidad del logro de los objetivos concretos que el instructor selecciona como tarea previa a la enseñanza, no constituye más que una hipótesis que sólo será comprobada con la confrontación de los resultados obtenidos.

No sólo el instructor debe fijar los objetivos que los participantes deberán alcanzar en cada sesión, en cada unidad, sino debe proporcionar los medios que estén en sus manos para que éstos los alcancen.

Algunas de las causas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, pueden ser: ausencias de alumnos, mayor extensión de ciertas experiencias de aprendizaje, mala detección de necesidades, planeamientos ambiciosos, así como otros factores.

Se puede comprobar el cumplimiento de los objetivos, mediante algún tipo de evaluación de aprendizaje. Los resultados obtenidos pueden arrojar información importante para que el instructor valore cuáles situaciones estaban fuera de su alcance y cuáles pudo haber controlado. (59)

2. Intentar un análisis de las causas que pudieron haber motivado deficiencias en el logro de las metas propuestas.

Los resultados que se deriven de un proceso de evaluación, representaran un estímulo para que el instructor busque una explicación a las deficiencias observadas. Deberá analizar con sentido crítico las principales causas.

Posibles causas que se podrá cuestionar el instructor:

- ¿Los objetivos que diseñé fueron suficientes?
- ¿Planeé los objetivos en función de las posibilidades de aprendizaje de los participantes, es decir, en función de sus necesidades?
- ¿Motivé a los participantes lo suficiente?
- ¿Mantuve un ritmo de interés uniforme a lo largo del curso?
- ¿La metodología que utilicé fue la correcta?
- ¿No habré abusado de la exposición verbal?
- Las experiencias de aprendizaje que organicé ¿habrán sido

(59) cfr. LAFOURCADE, Pedro, Evaluación de los Aprendizajes, p. 18 - 19.

las más convenientes?

- ¿Conozco varios tipos de recursos didácticos?
- ¿Fue suficiente el tiempo destinado a la etapa de repaso y reajuste de lo aprendido?
- ¿Fue suficiente el tiempo destinado al curso?
- ¿El examen que apliqué al grupo estuvo bien construido?

La responsabilidad moral del instructor, quien debe dar cuenta de su eficacia, contribuirá a que se detecten con total objetividad, la o las causas que provocaron deficiencias en el rendimiento de los participantes a lo largo del curso.

3. Adoptar una decisión en relación a las causas que intervinieron en el logro parcial de los objetivos previstos.

De nada servirá saber el por qué de las deficiencias del entrenamiento, si no se intenta remediar la situación.

De esta manera, si los objetivos son inadecuados al nivel de aprendizaje del grupo, habrá que fijar otros que realmente se adecúen a las necesidades de los participantes. Si los contenidos son demasiado difíciles, deberá procederse en el mismo sentido. Si las deficiencias se pueden remediar dentro de la misma situación, entonces se tendrá que volver a enseñar lo que no fue aprendido. No se puede adoptar la posición cómoda de continuar con otros temas, cuando la mayoría de los participantes desconoce el anterior. Si el grupo alcanzó realmente los objetivos, pero la prueba, debido

a su deficiente construcción, no produjo la información correcta, entonces la línea de ajuste estará en otro sentido.

4. Aprender de la experiencia y no incurrir en el futuro en los mismos errores.

Si se ha descubierto que alguna parte del proceso de enseñanza - aprendizaje (como por ejemplo, los métodos) no ha favorecido sólidos aprendizajes, no se deberá persistir en el uso de la misma.

La comprobación de los resultados de los aprendizajes, lleva implícita una evaluación de todos los factores que contribuyan a su realización.

Los puntajes medios de las pruebas nos ayudan a determinar la eficacia de los instrumentos de evaluación, así como las bases para realizar los ajustes necesarios, en caso que las pruebas estén mal construidas.

En este aspecto, la evaluación contribuye a la constante reelaboración de la estrategia docente e impide la fijación de pautas rígidas e inmovibles en la conducción del proceso educativo.

También existen otras posibles utilidades que se desprenden de un análisis profundo de la comprobación del rendimiento: promover el aprendizaje de los participantes, ayudar a

descubrir aptitudes, intereses, identificar diferencias individuales, etc. (60)

Lo anterior contribuye tanto al perfeccionamiento del instructor en su función docente, así como a su perfeccionamiento y desarrollo humano. Esto es porque el hombre al ser considerado una unidad, todas las partes que lo integran están interrelacionadas entre sí, por lo que el desarrollo de una de ellas, afecta también el desarrollo de las demás.

#### Beneficios para el participante:

Como se puede observar en párrafos anteriores, la evaluación del desempeño del instructor contribuye a su perfección humana y profesional, lo cual favorece al crecimiento del participante.

El instructor en el proceso de enseñanza comunica aquello que sabe, que tiene, que conoce; comunica su ser y mientras este ser, conocimiento, etc. sea mejor, así lo comunicará, favoreciendo un mejor desarrollo en el educando.

Si el instructor, al lograr una mayor perfección, es mejor, entonces el participante se encuentra en posibilidad de adquirir un mejor desarrollo y perfección.

-----  
(60) cfr., ibidem, p. 20 - 21.

### Beneficios para el proceso educativo:

El instructor, al mejorar su acción educativa, está contribuyendo con la mejora del proceso educativo que realiza.

En su función como docente pone en práctica todos los principios, momentos y elementos del proceso enseñanza-aprendizaje, lo cual le permite mejorar aquellos métodos, técnicas, recursos, contenido, tiempo didáctico, etc., que han sido inadecuados para favorecer el aprendizaje de los participantes.

### Beneficios para la organización:

Dado que el mejoramiento del instructor en su función como docente contribuye al crecimiento del participante, de igual manera, dicho crecimiento incidirá en la organización para operar en ella un cambio positivo.

Toda organización tiene como factor fundamental al personal que presta sus servicios en ella, y es éste quien posibilita el logro de los objetivos y metas de la empresa. Ahora bien, en la medida en que la organización cuente con gente preparada, que continuamente busque su perfección y desarrollo, motivada por la actuación docente del instructor, entonces dichas personas realizarán su trabajo con mayor calidad y de manera más eficiente, lo que contribuirá al desarrollo de la organización.

#### IV.4 PRACTICAS MAS COMUNES PARA LA EVALUACION DE LOS INSTRUCTORES

"El carácter dinámico del proceso enseñanza - aprendizaje requiere una constante y eficiente labor de planeación, y de una adecuada actividad de control que asegure el cumplimiento de los objetivos y vigile el mantenimiento del nivel de calidad ... para cada fase del proceso". (61)

Con respecto a la enseñanza, es necesario contar con un conjunto de medidas para su evaluación, gracias a las cuales se podrá enriquecer y matizar.

El hecho de tener varios mecanismos para la evaluación del instructor, permitirá eliminar el subjetivismo que daría lugar el sólo apoyo de uno de ellos.

De esta manera, la evaluación del desempeño del instructor se puede obtener de varias maneras, mismas que a continuación se mencionarán:

##### 1. Encuestas a participantes:

La evaluación del desempeño del instructor se puede llevar a cabo mediante la aplicación de una encuesta a los participantes, los cuales tienen la oportunidad de analizar y

---

(61) BLOCK, Alberto, et. al., Desarrollo de Capacidades Administrativas, p. 274.

calificar cada uno de los factores de la actividad docente del instructor.

El cuestionario debe incluir información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes del instructor.

La información obtenida permite conocer la percepción que los participantes tienen, no sólo acerca de la simpatía, sino también de la eficacia en la transmisión de los conocimientos.

Desde luego estas evaluaciones individuales se entregan a cada instructor, para que éste conozca las áreas en que posiblemente requiera desarrollarse, permitiendo hacer el reconocimiento por parte de la Unidad de Capacitación y Desarrollo a los más destacados por su desempeño.

Es así como las opiniones de los participantes son de utilidad para la autoevaluación y perfeccionamiento del instructor. Además contribuyen a la determinación de necesidades de capacitación en el nivel docente, al mismo tiempo que se orientan al desarrollo de una didáctica, instrumentos y apoyos de enseñanza.

Por último, es importante que las encuestas sean anónimas, ya que el fin de las mismas es proporcionar un apoyo al instructor para que éste pueda autoevaluar su desempeño y no conocer quien lo juzgó de tal manera. (62)

(62) cf. ibidem, p. 274 - 276.

## 2. Autoevaluación del instructor:

"La autoevaluación es el proceso por el cual la persona analiza sus actividades y características, conforme a ciertos criterios y puntos de referencia: emite juicios, compara resultados con los objetivos señalados y toma las decisiones adecuadas". (63)

Le permite formular juicios de valor que contribuyan a apreciar sus tropiezos y debilidades, así como sus adelantos y fortalezas.

La autoevaluación supone haber seleccionado de antemano una serie de aspectos, actividades o rasgos de su personalidad que desea evaluar. Es necesario que dichas características se comparen con ciertos criterios establecidos, que sirvan como norma para que el instructor se percate hasta donde el desempeño de su trabajo se acerca al grado de eficiencia del modelo propuesto. El juicio de valor que se emita sobre el resultado, será en términos cualitativos, como por ejemplo: excelente, muy bien, regular o deficiente.

En la autoevaluación la actuación del instructor es vital, ya que es él quien ha planeado, realizado y evaluado el proceso enseñanza - aprendizaje, por lo que podrá apreciar la forma en que su actuación ha contribuido con el progreso y

(63) FERRINI, María Rita. Bases Didácticas. p. 93.

desarrollo de los participantes, o de modo inverso, la manera en que ha obstaculizado el aprendizaje de los mismos.

Los instructores deben estar conscientes que al principio la autoevaluación no es tarea sencilla, pero que si poco a poco desarrollan esta habilidad para autoevaluar sus actividades, conocimientos, actitudes y destrezas, esta práctica tendrá mayor profundidad y exactitud. Para ello es necesario que el instructor sea sincero consigo mismo; de otra manera, se estará engañando.

### 3. Calificaciones de los participantes:

Para apreciar el trabajo de los instructores también se han utilizado las calificaciones que obtienen los participantes en los exámenes que se aplican, o en la aprobación de los cursos.

En esta forma, si un alto porcentaje de los participantes aprueban los cursos o sacan buenas calificaciones, se considera que el instructor está enseñando bien; desde luego si las calificaciones son justas y no existieron irregularidades en la administración de los exámenes. De modo inverso, si la mayor parte del grupo no alcanzaron los objetivos de aprendizaje, se considera que hay algo malo en la enseñanza.

Sin embargo, las calificaciones obtenidas por los participantes son una base limitada e imprecisa para conocer

si la enseñanza y por lo tanto, el instructor, ha sido eficiente.

Al estudiar más a fondo el proceso enseñanza - aprendizaje es posible percatarse de que la calificación del alumno es una medida ineficiente para tal propósito. Esto se debe a que en la consecución de los objetivos educacionales intervienen múltiples factores de distinta naturaleza y de cuya interrelación dependerá la eficiencia real. Así, por ejemplo, algunos de los factores que pueden intervenir para que los participantes alcancen o no los objetivos de aprendizaje son: su capacidad o falta de ella, la adecuación o inadecuación del programa a los objetivos generales, etc. y no sólo la actuación eficiente o ineficiente del instructor. De este modo, el instructor puede tener un grupo cuyo rendimiento sea superior al promedio, por lo que los participantes aprenderán sin importar lo que él haga. Los resultados del exámen lo hará aparecer como si su labor fuera magnífica. (64)

#### 4. Observación y retroinformación del coordinador del curso:

También se utiliza la observación en el aula por parte del coordinador del curso, con el fin de asegurar una base para el análisis de aquellos aspectos específicos en los que el instructor necesita ayuda.

-----  
\*\*\*) cit., KIMBALL, Wiles, Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas, p. 222.

Sin embargo, presenta algunos inconvenientes. Si el coordinador evalúa al instructor sobre la base de una pobre observación en calidad y cantidad, la validez de esta apreciación se prestará a duda. Esto es por varias razones:

- Si los participantes y el instructor no están acostumbrados a las visitas, están bajo una fuerte presión, por lo que pueden modificar su comportamiento. Entonces sus reacciones no serán normales.
- El coordinador posiblemente entrará en el aula en un periodo fuera de lo común. Así, un instructor bajo profesionalmente, pero que en ese momento realice un trabajo bueno, recibirá una apreciación alta. De modo contrario, una visita al aula de un instructor excelente, que en ese momento permita que la clase se relaje un poco, recibirá una apreciación baja.
- La sesión escuchada puede haber sido cuidadosamente ensayada y planeada.

Algunas evaluaciones se basan en observaciones de una parte de la clase; por ejemplo a partir de 5 o 10 minutos de la misma, y con base en ello se decide la calidad del instructor. Una observación de este tipo, disminuye aún más la posibilidad de una apreciación verdadera.

Considerando lo anterior, si se recurre a esta práctica, se deben tomar varias precauciones, tales como:

- Las observaciones deben hacerse después de haber conseguido una afinidad entre el coordinador y el instructor y después de que este último conoce mejor a aquél y esté en condiciones de proporcionar una crítica útil.
- Presencia razonable del coordinador durante el curso.
- El coordinador deberá adaptarse a la situación durante sus observaciones y evitar interrumpir, pues posiblemente pondrá al instructor en una posición muy tensa e insegura frente al grupo.
- El coordinador deberá sentarse en un lugar donde pueda observar la interacción instructor - grupo, pero que al mismo tiempo no interfiera en la misma.
- El coordinador deberá informar al instructor sobre el juicio de sus apreciaciones, considerando que su función es la de ayudarlo en el análisis de la situación y en formular procedimientos para mejorar su actuación, mas no es su función decir al instructor como debe hacer su trabajo.
- La retrainformación la deberá hacer el coordinador tan pronto como sea posible después de la visita al aula y en un lugar donde el instructor se sienta cómodo y seguro. (65)

-----  
(65) cfr. ibidem, p. 259 - 263.

Finalmente, hay que considerar que la observación, así como las demás prácticas descritas anteriormente, no deben usarse solas. Se debe procurar que la evaluación del desempeño del instructor sea justa, por lo que deben tomarse en cuenta todas ellas.

## **CAPITULO V**

### **METODO PROPUESTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR**

V.I DISEÑO DEL METODO PROPUESTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO  
DE LOS INSTRUCTORES

OBJETIVO:

El objetivo de la evaluación del desempeño del instructor es el siguiente:

Estimular el perfeccionamiento del instructor en su labor docente, en función del mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje.

Dicho mejoramiento del proceso incide directamente sobre el perfeccionamiento del participante y por ende, sobre su eficiencia en el campo laboral, lo cual contribuye al mejoramiento de la organización.

METODOLOGIA:

Es necesario contar con un método adecuado para evaluar el desempeño del instructor, de tal modo que se pueda obtener información útil y objetiva con base en la cual el instructor pueda modificar positivamente su conducta mejorando su labor docente.

Para evitar subjetivismos se debe contar con distintos puntos de vista o enfoques, disponiendo de un conjunto de medidas para la evaluación de la enseñanza. De esta manera, se utilizarán la opinión de los participantes del programa de capacitación, la de

un observador, que puede ser el coordinador del curso y la del mismo instructor. La combinación de todas ellas ayudarán a evitar subjetivismos, para obtener así, información confiable sobre los puntos fuertes y débiles del instructor.

Así, el método para evaluar el desempeño del instructor, está formado por tres herramientas:

1. Cuestionarios aplicados a los participantes.
2. Observación directa al instructor.
3. Autoevaluación del instructor.

1. Cuestionarios aplicados a los participantes:

Los participantes son los que reciben el influjo directo del proceso de enseñanza; es en ellos en los que recae la instrucción. Por ésto dichas personas cuentan con los elementos necesarios para juzgar la acción del instructor.

No obstante, no se debe confiar únicamente en los resultados aportados por este instrumento, ya que la personalidad del instructor puede ser tan fuerte o tan débil que puede influir en la opinión de los sujetos que lo evalúan.

2. Observación directa al instructor:

Para evitar que la opinión del instructor domine la reacción del grupo, es necesario contar con un observador, que puede ser el encargado de la coordinación del evento o cualquier

otra persona que se encuentre involucrada en las acciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo y que conozca las funciones de todo buen instructor.

Este observador emitirá su opinión independientemente de la del grupo, por lo que la comparación de ambas hará que se complementen. Además, esta persona debe conocer el deber ser de la función docente, así podrá analizar con mayor profundidad y bases sólidas tanto los aciertos como los errores del instructor para ofrecerle sugerencias y orientaciones valiosas.

### 3 Autoevaluación del instructor:

Debido a que es el instructor quien ha planeado, realizado y evaluado el proceso educativo, siendo el responsable directo, después del propio participante del aprendizaje del grupo, entonces es vital que realice una evaluación de sí mismo. El mejor que nadie conoce sus posibilidades y sus limitaciones por lo que podrá juzgar su actuación y apreciar sus fortalezas y debilidades.

Se puede decir que la autoevaluación de su actividad es el comienzo de su constante superación.

Como criterio complementario a estas herramientas puede utilizarse la evaluación del aprendizaje de los participantes.

En esta, el instructor puede servirse del grado en que los participantes han aprendido para apreciar su actuación. Cabe recordar que en aprendizaje de los sujetos pueden influir infinidad de factores o variables ajenas a la actuación instruccional, por lo que estas evaluaciones sólo deben servir de guía o indicio de la efectividad de la enseñanza y nunca utilizarlas aisladamente.

En la evaluación del aprendizaje no siempre se utilizan las pruebas escritas. Este no es el único método para comprobar el aprendizaje, puesto que el instructor se puede valer de otros recursos, como la formulación de preguntas orales a los participantes durante el desarrollo de un tema, ejemplificaciones realizadas por el grupo, demostraciones, con lo cual se puede apreciar su avance.

#### INSTRUMENTO A UTILIZAR:

Con respecto a la opinión del grupo, del observador y del instructor, se considera conveniente utilizar un sólo instrumento para contar con una misma base en la comparación de estos puntos de vista. El instrumento a utilizar es una escala estimativa.

Las escalas estimativas son una técnica de observación que tienen por objeto dirigir, precisar y registrar de modo cuantitativo las observaciones sobre determinada actividad o conducta. Permiten establecer comparaciones entre las apreciaciones de los diferentes observadores, ofreciendo información real y valiosa.

Dichos instrumentos señalan la presencia de un rango a observar y cuenta con una escala para marcar sobre la misma el grado o la medida en que dicho rango aparece a los ojos del observador, con lo cual se emite un juicio.

Mediante estas escalas estimativas se pretende medir el desempeño del instructor, analizando los siguientes aspectos:

1. Actitudes: se refiere a los sentimientos, emociones, disposición de ánimo que manifiesta el instructor hacia el proceso enseñanza - aprendizaje, como hacia los participantes. Existe gran dificultad para medir estas conductas, ya que son intangibles, por ello para su evaluación se requiere la observación directa.
2. Conocimientos: es el dominio de un conjunto de información que el instructor posee relativo tanto a la materia que imparte, como al aspecto didáctico. También se refiere a las habilidades y capacidades de orden intelectual de las que hace uso el instructor.
3. Habilidades: son las capacidades y destrezas que manifiesta el instructor en relación a dos áreas:
  - Habilidades de tipo didáctico: es la capacidad de manejar adecuadamente los recursos didácticos, técnicas, métodos.
  - Habilidades técnicas propias de la materia que enseña: por ejemplo el uso adecuado de una máquina.

Es erróneo suponer que el instructor posee habilidades en proporción a la información que tiene relacionada con las mismas. La información que posee no es un indicio de la habilidad manual. No es lo mismo saber a la perfección la manera cómo se utilizan las técnicas didácticas, que utilizarlas adecuadamente.

Sin embargo, la aplicación de una habilidad es a veces una buena prueba de que se posee cierta información al respecto.

#### DISEÑO DEL METODO PROPUESTO:

A continuación se presentará el diseño de los tres cuestionarios a ser utilizados por los participantes del programa de capacitación, por el observador y por el instructor mismo.

**QUESTIONARIO DE EVALUACION DE INSTRUCTORES DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES****NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** \_\_\_\_\_**CURSO:** \_\_\_\_\_**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORARIO:** \_\_\_\_\_**OBJETIVO:**

El objetivo de esta evaluación consiste en brindar al instructor el beneficio de la opinión que te hayas formado de él a través de tu participación en el curso, para que pueda mejorar su función docente.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presentamos las 5 áreas del desempeño del instructor, con respecto a las cuales te pedimos tu retroinformación. Cada área cuenta con una escala de calificación de acuerdo a los criterios siguientes: 1) Deficiente (D), 2) Regular (R), 3) Bien (B) y 4) Excelente (E).

Encierra en un círculo el número que mejor indique tu opinión sobre cada uno de los tópicos evaluados en el cuestionario.

	D	R	B	E
<b>AREA I: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS Y DEL CONTENIDO DEL CURSO</b>				
1.1 Estableció los objetivos generales del curso de forma:	1	2	3	4
1.2 Adecuó la explicación de los temas a las características del grupo de manera:	1	2	3	4
1.3 Mostró dominio sobre los contenidos del curso de modo:	1	2	3	4
<b>AREA II: METODOLOGIA DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE Y UTILIZACION DE RECURSOS DIDACTICOS</b>				
2.1 El instructor manejó las técnicas de enseñanza de modo:	1	2	3	4
2.2 Los recursos didácticos utilizados contribuyeron a la consolidación de tu aprendizaje de forma:	1	2	3	4
2.3 Propició la participación del grupo de manera:	1	2	3	4
<b>AREA III: ADMINISTRACION DEL TIEMPO DURANTE EL CURSO</b>				
3.1 El ritmo de trabajo que imprimió durante el curso fue:	1	2	3	4
3.2 La distribución del tiempo entre los temas fue:	1	2	3	4

	D	R	B	E
3.3 La programación del tiempo dedicado al desarrollo actividades prácticas fue:	1	2	3	4

**AREA IV: EVALUACION DEL APRENDIZAJE**

4.1 Los objetivos generales se alcanzaron de modo:	1	2	3	4
4.2 El instructor influyó en el cambio de tus conocimientos habilidades y actitudes de forma:	1	2	3	4
4.3 El grado de cumplimiento que el instructor logró sobre los temas programados fue:	1	2	3	4

**AREA V: DESEMPEÑO GENERAL DEL INSTRUCTOR DURANTE EL CURSO**

5.1 La puntualidad del instructor fue:	1	2	3	4
5.2 La presencia física del instructor es:	1	2	3	4
5.3 El interés o entusiasmo que mostró el instructor en su materia fue:	1	2	3	4

6. Si en alguna de las preguntas anteriores contestaste Regular o Deficiente, señala la razón de tu respuesta:

PREGUNTA No.	RAZON
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**7. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS ADICIONALES**

---



---



---



---



---



---



---



---

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INSTRUCTORES DIRIGIDO AL COORDINADOR DEL CURSO**

**NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** \_\_\_\_\_

**CURSO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORARIO:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

El propósito de esta evaluación consiste en brindar al instructor el beneficio de la opinión que te hayas formado de él a través de tu observación de la dinámica del curso, para que pueda mejorar su función docente.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presentamos las 5 áreas del desempeño del instructor, con respecto a las cuales te pedimos tu retroinformación. Cada área cuenta con una escala de calificación de acuerdo a los criterios siguientes: 1) Deficiente (D), 2) Regular (R), 3) Bien (B) y 4) Excelente (E).

Encierra en un círculo el número que mejor indique tu opinión sobre cada uno de los tópicos evaluados en el cuestionario.

	D	R	B	E
<b>AREA I: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS Y DEL CONTENIDO DEL CURSO</b>				
1.1 Establecimiento de los objetivos del curso	1	2	3	4
1.2 Adecuación de los temas a las características del grupo	1	2	3	4
1.3 Dominio de los contenidos de cada unidad	1	2	3	4
<b>AREA II: METODOLOGIA DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE Y UTILIZACION DE RECURSOS DIDACTICOS</b>				
2.1 Manejo de las técnicas de enseñanza	1	2	3	4
2.2 Adecuación de los recursos didácticos utilizados para la consolidación del aprendizaje	1	2	3	4
2.3 Participación del grupo	1	2	3	4
<b>AREA III: ADMINISTRACION DEL TIEMPO DURANTE EL CURSO</b>				
3.1 Suficiencia del tiempo disponible para el desarrollo total del curso	1	2	3	4
3.2 Distribución del tiempo entre los temas según su grado de dificultad respectiva	1	2	3	4

	D	R	B	E
3.3 Adecuación del tiempo asignado a actividades prácticas	1	2	3	4

**AREA IV: EVALUACION DEL APRENDIZAJE**

4.1 Logros de los objetivos del curso	1	2	3	4
4.2 Cambios significativos en los conocimientos, habilidades e intereses de los participantes	1	2	3	4
4.3 Cumplimiento de los temas programados	1	2	3	4

**AREA V: DESEMPEÑO GENERAL DEL INSTRUCTOR DURANTE EL CURSO**

5.1 Puntualidad del instructor	1	2	3	4
5.2 Presencia física	1	2	3	4
5.3 Interés o entusiasmo del instructor por su materia	1	2	3	4

6. Si en alguna de las preguntas anteriores contestaste Regular o Deficiente, señala la razón de tu respuesta:

PREGUNTA No.

RAZON

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**7. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS ADICIONALES**

_____
_____
_____
_____
_____
_____

**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION A INSTRUCTORES**

**NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** \_\_\_\_\_

**CURSO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORARIO:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

Estimular al instructor en el análisis de su actividad docente para promover su perfeccionamiento y superación.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presentamos las 5 áreas de tu desempeño como instructor con respecto a las cuales te pedimos tu autoevaluación. Cada área cuenta con una escala de calificación de acuerdo a los criterios siguientes: 1) Deficiente (D), 2) Regular (R), 3) Bien (B) y 4) Excelente (E).

Encierra en un círculo el número que mejor indique tu actuación sobre cada uno de los tópicos evaluados en el cuestionario.

	D	R	B	E
<b>AREA I: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS Y DEL CONTENIDO DEL CURSO</b>				
1.1 Establecí los objetivos generales del curso de forma:	1	2	3	4
1.2 Adecué la explicación de los temas a las características del grupo de manera:	1	2	3	4
1.3 El dominio sobre los conocimientos que impartí fue:	1	2	3	4
<b>AREA II: METODOLOGIA DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE Y UTILIZACION DE RECURSOS DIDACTICOS</b>				
2.1 Manejé las técnicas de enseñanza de modo:	1	2	3	4
2.2 Los recursos didácticos que utilicé contribuyeron a la consolidación del aprendizaje del participante de modo:	1	2	3	4
2.3 Propicié la participación del grupo de manera:	1	2	3	4
<b>AREA III: ADMINISTRACION DEL TIEMPO DURANTE EL CURSO</b>				
3.1 El ritmo de trabajo que imprimí durante el curso fue:	1	2	3	4
3.2 La distribución del tiempo entre los temas fue:	1	2	3	4

	D	R	B	E
3.3 La programación del tiempo que asigné al desarrollo de actividades prácticas fue:	1	2	3	4

AREA IV: EVALUACION DEL APRENDIZAJE

4.1 Los objetivos generales se alcanzaron de modo:	1	2	3	4
--	---	---	---	---

4.2 Influi en el cambio de los conocimientos habilidades y actitudes del grupo de forma:	1	2	3	4
--	---	---	---	---

4.3 El grado de cumplimiento que el logré sobre los temas programados fue:	1	2	3	4
--	---	---	---	---

AREA V: DESEMPEÑO GENERAL DEL INSTRUCTOR DURANTE EL CURSO

5.1 Mi puntualidad fue:	1	2	3	4
-------------------------	---	---	---	---

5.2 Mi presencia física es:	1	2	3	4
-----------------------------	---	---	---	---

5.3 El interés o entusiasmo que mostré al impartir mi materia fue:	1	2	3	4
--	---	---	---	---

6. Si en alguna de las preguntas anteriores contestaste Regular o Deficiente, señala la razón de tu respuesta:

PREGUNTA No.

RAZON

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS ADICIONALES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## V.2 PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DEL METODO PROPUESTO

En primer lugar, es necesario que el instructor desee su superación en el campo docente y esté dispuesto a llevar a cabo una evaluación de su desempeño, para comenzar, así, su proceso de perfeccionamiento.

### 1. Cuestionarios aplicados a los participantes:

Al finalizar el curso, durante la última sesión, cada participante deberá recibir el cuestionario diseñado para la evaluación del desempeño del instructor.

La persona encargada de aplicarlo puede ser el coordinador del curso, ya que éste proporcionará mayor libertad al grupo para que evalúe con sinceridad al instructor.

Antes que nada, esta persona debe explicar el propósito u objetivo del cuestionario, que es, utilizar la opiniones del grupo en beneficio del instructor. Por lo mismo, debe resaltar la importancia de que cada sujeto exprese sus puntos de vista sinceramente.

Dicho cuestionario se administra en forma grupal y aunque contiene instrucciones que lo hacen explicativo por si mismo, es necesario que el coordinador explique la forma en que se debe registrar la conducta observada y presente un ejemplo

del manejo de la escala estimativa. Así mismo, se deberán resolver las dudas que surjan.

Una vez que los participantes hayan terminado de contestar el cuestionario, éstos se entregarán al coordinador del curso para que éste proceda a su registro y posteriormente a la retroalimentación con el instructor.

## 2. Observación directa al instructor:

El observador, como se dijo, puede ser el coordinador del curso o cualquier otra persona relacionada con el proceso de capacitación.

Esta persona deberá tener suficiente entrenamiento en la observación y en el manejo de materiales de registro. Deberá poseer amplia experiencia en su trabajo, para poder apreciar la presencia y uso que el instructor hace de los principios del aprendizaje y de los lineamientos didácticos en su actuación, para analizar correctamente su conducta.

Es necesario que el observador mantenga buenas relaciones tanto con el instructor del curso, como con los participantes del mismo. Además, debe inspirarles confianza, ya que todo ello facilitará su labor como evaluador.

Lo óptimo es que el observador se encuentre presente durante todo el desarrollo del curso, ya que su evaluación será más confiable y válida, al evitar varios inconvenientes, como la

presión del instructor y del grupo por la presencia esporádica del observador. (\*)

No obstante, considerando la situación real de las empresas, se puede percibir que generalmente el Departamento de Capacitación y Desarrollo es muy reducido, por lo que el observador tendrá otras muchas funciones, además de la coordinación del curso, por lo que le será imposible asistir a todo el evento. En tal caso, se debe procurar que los periodos de observación sean lo más frecuente posible. Además, se vuelve a insistir, el observador podrá actuar como tal, una vez que haya logrado afinidad con el instructor y con el grupo. Para ello, es recomendable que al inicio del curso se realice una actividad de integración en la que intervengan el grupo, el instructor y el observador.

El cuestionario se le entregará al observador desde el inicio del curso, para que basándose en las áreas que se desean medir del instructor, pueda hacer anotaciones, juicios o sugerencias.

Para lograr mayor efectividad en sus observaciones, es conveniente que considere las siguientes recomendaciones:

- Lo óptimo es que el observador se encuentre presente en todas las sesiones del curso.

-----  
(\*) vid supra, Capítulo IV.4, p. 119 - 121.

- Se deberá adaptar al ambiente en el que se desarrolla el curso.
- Evitará interrumpir la exposición del instructor, aunque su intención sea la de aclarar algún punto.
- Deberá procurar sentarse en un lugar donde le sea posible observar todos los detalles de la dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje.

### 3. Autoevaluación del instructor:

La evaluación que el instructor haga de sí mismo debe ser una tarea constante.

Durante todo el desarrollo del curso, éste deberá analizar su actuación con el fin de que reconozca sus errores y sus aciertos, para que con ello pueda fortalecer sus puntos positivos y evitar, en la medida de lo posible, los negativos. Para facilitar dicha evaluación, el instructor cuenta con el cuestionario de autoevaluación presentado en el tema anterior.

Debido a que la autoevaluación es el análisis que el instructor hace de sí mismo, éste, además, deberá establecer aquellos aspectos que le interesen evaluar de su conducta que no hayan sido presentados en el cuestionario de autoevaluación de instructores.

### V.3 PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION

#### DE RESULTADOS

El procedimiento a seguir está formado por tres pasos principales, que deberán ser realizados por el coordinador del curso. Estos son:

#### 1. Tabulación de respuestas de los cuestionarios:

Cada uno de los tres cuestionarios (para participantes, coordinador e instructor) consta de cinco áreas. A su vez, en cada área existen tres preguntas, cada una de las cuales cuenta con una escala de calificación que va del 1 al 4.

En los cuestionarios de evaluación al instructor dirigidos a los participantes, es necesario obtener la media de cada pregunta.

La fórmula es la siguiente:

$$M = \frac{1(x_1) + 2(x_2) + 3(x_3) + 4(x_4)}{N}$$

Donde:

M = media

1,2,3,4 = escalas de calificación

$x_i$  = número de casos asignado a cada una de las escalas

N = número total de participantes

**Ejemplo:**

1.1 Estableció los objetivos generales del curso de forma:

1	2	3	4	Escalas de calificación
---	---	---	---	-------------------------

-----

3	8	8	1	Número de participantes que calificaron la pregunta 1.1 con 1, 2, 3 o 4.
---	---	---	---	--

$$\frac{1(3) + 2(8) + 3(8) + 4(1)}{20} = 2.3$$

20

Después se obtendrá la media de las cinco áreas, así como la general usando la siguiente formula:

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

Donde:

M = media

$\Sigma$  = operación de adición o sumatoria

x = las medias obtenidas

N = número de preguntas

2. Interpretación de los perfiles de respuestas:

Mientras que en el punto anterior se busca realizar una interpretación de tipo cuantitativo, aquí se intenta que la interpretación sea de tipo cualitativo.

Para convertir la media en valores cualitativos se usa la

siguiente tabla:

De 1	a	1.5	=	Deficiente
De 1.6	a	2.5	=	Regular
De 2.6	a	3.5	=	Bien
De 3.6	a	4	=	Excelente

El coordinador deberá redactar pequeños textos acerca de los aciertos y errores de la actividad del instructor en cada área, conciliando tanto los resultados de los tres cuestionarios, previa la comparación entre ellos, así como sus observaciones personales de la actividad del instructor.

Para facilitar la comprensión y comparación de los resultados obtenidos de las tres evaluaciones, es recomendable presentar los promedios en un mismo formato.

Si es que existe gran variación entre las opiniones de los participantes, del coordinador y del instructor, el coordinador deberá analizar la causa de ello, basándose en las observaciones personales realizadas en la interacción grupo - instructor durante el curso, o bien indagando la razón con los participantes y el instructor. Para tal efecto es de gran ayuda la pregunta No. 6 de los cuestionarios, en donde se pide a la persona que señale la causa por la que calificó la actuación del instructor como regular o deficiente, si es que lo evaluó así en alguna(s) de la(s) pregunta(s).

### 3. Formulación de la interpretación general:

En ella se trata de describir la actuación global del instructor en su función como docente. Se intenta establecer el área o las áreas en la(s) que se encuentra débil o aquella o aquellas en la(s) que se encuentra fuerte.

El coordinador deberá presentar en este informe, algunas sugerencias que puedan servir como medios correctivos para mejorar la función del instructor, apoyándose de las propuestas y recomendaciones de cada uno de los cuestionarios.

#### En síntesis:

Los datos más relevantes que deberá arrojar el procedimiento de análisis e interpretación de resultados, derivados de la aplicación de los cuestionarios dirigidos tanto a los coordinadores e instructores de los cursos, así como de los participantes de los mismos, son los siguientes:

1. La tendencia central de la evaluación brindada al curso por cada uno de los tres grupos de personas a quienes se les aplique los cuestionarios.
2. La ponderación comparativa de la evaluación global de cada curso, derivada de la correlación de las tendencias centrales de cada grupo de informantes.

Lo anterior permitirá ofrecer a los directivos Recursos Humanos, la información más confiable para la toma de decisiones,

orientada al mejoramiento permanente de la calidad y de la efectividad de los programas y cursos de capacitación y desarrollo que se imparten a todos los niveles.

Los datos obtenidos del proceso de análisis e interpretación permitirán integrar el informe sobre cada curso, con las secciones siguientes:

1. Objetivo y alcance del informe.
2. Composición del grupo de participantes.
3. Propósitos y contenidos del curso.
4. Resultados inmediatos del curso.
  - 4.1 Evaluación del curso.
  - 4.2 Actuación del instructor.
  - 4.3 Nivel de aprendizaje de los participantes.
5. Conclusiones y recomendaciones.

#### V.4 RECOMENDACIONES PARA LA PRESENTACION DEL INFORME

Entre las recomendaciones para la presentación del informe se encuentran las siguientes:

1. El coordinador del curso, quien previamente analizó e interpretó los resultados del evento, generará el informe global correspondiente y lo presentará al Gerente de Capacitación del Area Internacional, para su revisión y autorización.
2. El Gerente de Capacitación asumirá la responsabilidad sobre la confiabilidad y objetividad del informe y deberá presentarlo con la oportunidad debida al Director de Recursos Humanos para su autorización final, antes de ser presentado al área usuaria.
3. El Director de Recursos Humanos determinará, según la importancia de cada curso, la forma, el conducto y la oportunidad de la presentación del informe ante el Director Titular del área en cuestión y su grupo de colaboradores inmediatos.

Es recomendable que la presentación inicial del informe ante la Dirección del Area Internacional, se lleve a cabo en forma privada, con el propósito de conocer sus puntos de vista y recomendaciones, en función de los cuales se presentaría el

enfoque de la presentación del propio informe, a los directivos que le reportan.

Las observaciones derivadas de la reunión de la presentación del informe ante el grupo de directivos constituirá la información medular para la retraining y perfeccionamiento constantes tanto de los cursos en sí mismos, así como de la actuación de los instructores internos y externos.

## V.5 CRITERIOS PARA LA RETROINFORMACION A LOS INSTRUCTORES

El enfoque básico de retroinformación que se ha propuesto presentar para los efectos de la elaboración de esta tesis, se refieren al perfeccionamiento de la actuación de los instructor como formadores de los recursos humanos de las empresas. Es por ello, que en el texto del presente punto se apreciará una serie de recomendaciones que se plantean para enfrentar y superar constructivamente las dificultades o barreras que pueden presentarse en la entrevista de retroinformación que el coordinador realice con el instructor.

Se puede decir, que con la retroinformación el coordinador busca dar ayuda al instructor para su autoconocimiento como educador, a fin de lograr su máximo perfeccionamiento en dicha función. Le permite mantener su conducta encaminada hacia el objetivo que se ha propuesto.

Se espera que este cambio sea constructivo y útil para él, es decir, que esclarezca su confianza en sí mismo y modifique su conducta.

Así, la relación entre coordinador e instructor se convierte en un importante elemento en la situación de ayuda, tan pronto como comienza la interacción entre ambos.

No obstante, no es fácil para el coordinador dar ayuda al instructor en forma tal que éste se fortalezca y pueda manejar mejor su situación. Tampoco es fácil para el instructor recibir

ayuda del coordinador; la ayuda que lo hace más competente para encarar sus errores.

No obstante, se pueden precisar ciertos criterios para que la retroinformación sea provechosa:

1. Se debe establecer una relación de confianza mutua entre el coordinador y el instructor, basada en el conocimiento, la aceptación y en el deseo de dar y recibir ayuda.
2. Tanto el coordinador como el instructor deben reconocer que la situación de ayuda es un proceso conjunto.
3. El coordinador deberá mostrar una conducta adecuada, es decir, una actitud positiva y de servicio, para que al instructor le resulte más fácil hablar.
4. Ambos deberán manifestar respeto hacia el otro, sabiendo escuchar y hablar en el momento oportuno.
5. La retroinformación deberá ser descriptiva más que evaluativa. El coordinador deberá describir las reacciones del instructor, evitando un lenguaje evaluativo, para que éste no tenga la necesidad de asumir una actitud defensiva.
6. La retroinformación que proporcione el coordinador debe ser específica y detallada y no general y difusa, evitando el carácter fiscalizador.
7. Se debe considerar tanto las necesidades del coordinador como las del instructor. La retroinformación puede ser destructiva cuando sólo sirve a las necesidades del que las

da y no tiene en consideración las de la persona que las recibe.

8. La retroinformación debe encauzarse hacia la conducta acerca de la cual el instructor puede hacer algo, mostrando alternativas para mejorar. Se aumenta la frustración del instructor cuando se le recuerda alguna deficiencia sobre la cual no tiene ningún control.
9. El coordinador deberá evitar imponer al instructor la manera como deberá pensar, decidir y actuar, ya que él únicamente ayuda a realizar dichas funciones.
10. Se debe establecer una relación de igualdad entre coordinador e instructor, donde el papel del primero es de ayuda no de dirección.
11. La retroinformación debe ser controlada para asegurar la claridad de la comunicación. Esto se puede lograr haciendo que el instructor la repita para ver si corresponde con lo que el coordinador tenía en mente.
12. La retroinformación debe ser proporcionada a solas. de esta manera se fortalecerá el respeto y la confianza.
13. El coordinador no sólo deberá destacar los aspectos negativos de la actuación del instructor. Es importante que reconozca sus aciertos, virtudes y capacidades como persona y como educador de personas.

## CONCLUSIONES

- La presente tesis profesional constituye una respuesta a necesidades reales de mejoramiento de la calidad y de los resultados, de los procesos de capacitación que se desarrollan en las empresas.
- La aportación fundamental de este trabajo de investigación consiste en la propuesta de un método para evaluar el desempeño de los instructores, tanto internos como externos, que participan en la impartición de los distintos cursos de capacitación para el personal de la institución.
- El enfoque adoptado para diseñar el método de evaluación que se propone, corresponde a la orientación profesional de la Pedagogía en sus aplicaciones concretas a la educación de adultos en el trabajo, cuya modalidad característica es justamente la capacitación en la empresa, actividad que enmarca la realización de este trabajo de investigación.
- El Pedagogo encuentra un amplio campo de desarrollo personal, social y profesional en las empresas, en virtud de que un factor indispensable para el logro de sus objetivos de servicio a la sociedad, de desarrollo tecnológico y de rentabilidad de sus operaciones, es la capacitación y la formación de su personal.

- En este sentido, es legítimo afirmar que la empresa es también un importante agente educativo, cuya misión de contribuir al desarrollo humano, requiere del diseño, instrumentación y evaluación de procesos de enseñanza - aprendizaje claramente orientados, tanto a mejorar la eficiencia y productividad del desempeño de su personal, como a lograr para ellos niveles superiores de calidad de vida.
- De lo anterior se desprende la necesidad de contar con instructores excelentes en sus aspectos técnicos y humanos, toda vez que su participación en los cursos dirigidos al personal de la empresa, repercute no solamente en la consolidación de conocimientos y de habilidades de tipo práctico, sino que también afecta frecuentemente, de manera directa, a la formación y adopción de actitudes vitales y profesionales del propio personal.
- Por lo tanto, las organizaciones deben contar con instrumentos propios de la administración de la capacitación, tales que permitan brindar a los instructores la retroinformación necesaria para el mejoramiento constante de su desempeños como educadores.
- El método de evaluación propuesto en esta tesis, es precisamente un instrumento cuya aplicación permite el logro de dicho objetivo.
- La evaluación de la enseñanza o del instructor debe formar parte del programa de evaluación y por ende del de capacitación. No debe ser un tratamiento aplicable únicamente

al aprendizaje, ya que junto con éste constituyen parte del proceso total de mejoramiento.

- Todas las personas implicadas en la situación que se evalúa deberán participar en el proceso de evaluación. Es así como los juicios de los participantes, del coordinador del curso y del mismo instructor, aseguran validez a la evaluación que se le brinde al instructor.
- La característica más relevante del método de evaluación, consiste en la síntesis de las observaciones brindadas sobre cada curso realizado, por los participantes, el coordinador y el propio instructor.
- El mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje se da justamente cuando el instructor reconoce los errores cometidos en las 5 áreas en las que se le evalúa y establece las medidas correctivas pertinentes.
- El proceso enseñanza - aprendizaje no se manifiesta aisladamente, sino a través de la actuación del instructor. Es por ello que en la medida en que mejore la calidad de su papel como instructor, en ese mismo sentido mejorará el proceso enseñanza - aprendizaje.

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOGRAFIA BASICA

- AGUIRRE Lora, María Ester, et. al., Manual de Didáctica General, 2a. edición, Editorial A.N.U.I.E.S., México 1979, 129 p.
- ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2a. edición, Editorial Trillas, México 1982, 536.
- ARNAZ, José Antonio, La planeación curricular, Editorial Trillas, México 1987, 74 p.
- BLOCK, Alberto, Innovación Educativa. El Sistema Integral de Enseñanza - Aprendizaje, Editorial Trillas, México 1974, 154 p.
- BLOCK, Alberto, et. al., Desarrollo de Capacidades Administrativas, 3a. reimposición, Editorial Trillas, México, 1985, 342 p.
- CRAIG, Robert L., BITTEL, Lester R., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México 1985, 687 p.
- FERRER Pérez, Luis, Tópicos para Instructores de Empresas, Editorial C.E.C.S.A., México 1981, 257 p.

- FERRINI, María Rita, Bases Didácticas, Editorial Progreso S.A., México 1975, 111 p.
- GARCIA Hoz, Victor, Principios de Pedagogía Sistemática, 10a. edición. Ediciones Rialp S.A., España 1981, 558 p.
- GRONLUND N.E., Medición y Evaluación de la Enseñanza, Editorial Pax - México, Librería Carlos Casarman S.A., México 1973, 630 p.
- GUZMAN Valdivia, Isaac, La Sociología de la Empresa, 9a. edición, Editorial Jus, S.A., México 1979, 244 p.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, Curso de Administración Moderna, 6a. edición, Editorial Mc Graw - Hill, México 1979, 785 p.
- LAFOURCADE, Pedro D., Evaluación de los Aprendizajes, Editorial Kapelusz, Argentina 1969, 355 p.
- LARROYO, Francisco, La Ciencia de la Educación, Editorial Porrúa, México 1981, 614 p.
- NERICI, Imideo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Editorial Kapelusz S.A., Buenos Aires 1984, 541 p.
- REID, M., et. al., Evaluación Continua, Editorial Progreso S.A., México 1976, 80 p.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Primera Parte, decimonovena reimpresión, Editorial Limusa, México 1976, 189 p.

- SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 2a. edición, Editorial Limusa, México 1986, 152 p.
- TERRY, George R., Principios de Administración, 7a. impresión, Editorial C.E.C.S.A., México 1984, 879 p.
- VERNER, Coolie, et. al., Educación de Adultos, Editorial Troquel, Buenos Aires 1971, 148 p.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- CARRILLO Zalce, Ignacio, Prácticas Comerciales y Documentación, Editorial Banca y Comercio, México 1963, 115 p.
- Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI (Educación Permanente y Educación de Adultos), Editorial Santillana, Mexico 1986.
- ERRASTI, Francisaco, Introducción a la Economía, Editorial E.U.N.S.A., España 1975, 430 p.
- FERNANDEZ Arena, José Antonio, Introducción a la Administración, U.N.A.M., Dirección General de Publicaciones, México 1984, 220 p.
- GUZMAN Valdivia, Isaac, La Ciencia de la Administración, Editorial LIMUSA - WILY, S.A., México 1973, 238 p.

- GUZMAN Valdivia, Isaac, Reflexiones sobre la Administración, 2a. edición, Editorial Reverte Mexicana S.A., México 1965, 151 p.
- HAMPTON, David R., Administración Contemporánea, Editorial Mc. Graw - Hill, México 1983, 580 p.
- HELY A., Nuevas Tendencias de la Educación de Adultos, U.N.E.S.C.O., México 1963, 150 p.
- KOONTZ, Harold, et. al., Elementos de la Administración, 3a. edición, Editorial Mc Graw - Hill, México 1986, 455 p.
- Ley Federal del Trabajo, Editorial Trillas, México 1973, 334 p.
- PAZOS, Luis, Ciencia y Teoría Económica, Editorial Diana, México 1986, 220 p.
- RIEDEL, Johannes, La Formación para el Trabajo en la Empresa, Ediciones Rialp S.A., Madrid 1965, 161 p.
- SISK, Henry L., Administración y Gerencia de Empresas, Editorial Saber, México 1979, 638 p.
- WILES, Kimball, Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas, 2a. edición, Editorial Trillas, México 1973, 334 p.