

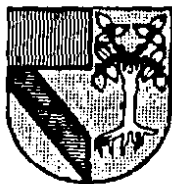
308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

ESCUELA DE PEDAGOGIA

41  
2ej.



MODELO DE EVALUACION PEDAGOGICA  
DEL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERSONAL  
EN UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T E S I S                      P R O F E S I O N A L

que        para        obtener        el        titulo        de:

LICENCIADO                      EN                      PEDAGOGIA

p        r        e        s        e        n        t        a:

MARTHA                      PATRICIA                      SIERRA                      CEDILLO

Director de Tesis

Lic. Josefina Matilde Balmori Iglesias

MEXICO, D.F.

Noviembre, 1989



## **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

	página
INTRODUCCION .....	1
I. EDUCACION DE ADULTOS EN EL TRABAJO .....	9
I.1 El hombre como ser educable .....	9
I.2 El trabajo como medio de desarrollo personal y social .....	16
I.3 La capacitación como una forma de educación de adultos en el trabajo .....	18
I.4 La educación de adultos como área de especiali- zación profesional.....	22
II. CAPACITACION: UN PROCESO DE ENSEMANZA-APRENDIZAJE	28
II.1 Descripción de los conceptos de enseñanza- aprendizaje .....	28
II.2 Dinámica del Proceso de enseñanza-aprendizaje.	30
II.3 Descripción de los conceptos de capacitación y desarrollo .....	32
II.4 Dinámica del proceso de capacitación .....	37
III.FUNDAMENTOS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION .	46
III.1 Bases generales de la evaluación pedagógica:	46
III.1.1 Conceptos de evaluación e ideas afines.	46
III.1.2 Propósitos y funciones de la evaluación pedagógica .....	57

III.1.3 Las características de la evaluación pedagógica .....	59
III.2 La evaluación de la capacitación:	61
III.2.1 Supuestos y principios de la evaluación de la capacitación .....	62
III.2.2 Las etapas del proceso de evaluación ..	66
III.2.3 Niveles de la evaluación de la capacitación .....	69
III.2.4 Tipos de evaluación de la capacitación.	76
III.2.5 Fases de la evaluación de la capacitación .....	83
III.3 Técnicas y procedimientos de evaluación aplicables a capacitación .....	85
III.3.1 Clasificación general y específica de técnicas y procedimientos de evaluación	85
III.3.2 Clasificación de técnicas para evaluar los dominios de la Taxonomía de Benjamin S. Bloom .....	93
III.3.3 Evaluación de necesidades de capacitación .....	99
III.3.4 Evaluación a través del Costo-Beneficio de la capacitación .....	105
 IV. MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION, EN UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO	113
IV.1 Requerimientos del Banco estudiado con respecto a la evaluación de la capacitación .....	113

IV.2	Objetivos del Modelo de Evaluación propuesto..	116
IV.3	Marco de referencia para la conceptualización y diseño del Modelo de Evaluación .....	119
IV.4	Políticas a seguir en el empleo del Modelo de Evaluación propuesto .....	122
IV.5	Flujo de operación del Modelo propuesto .....	126
IV.6	Descripción de las etapas del Modelo de Evaluación .....	127
IV.7	Procedimiento manual de operación del Modelo..	136
IV.8	Instrumentos de evaluación diseñados para la operación del Modelo de Evaluación propuesto..	168
V.	APLICACION PRACTICA DEL MODELO DE EVALUACION PRO- PUESTO .....	198
V.1	Metodología de investigación .....	198
V.2	Identificación del problema .....	201
V.3	Formulación de hipótesis .....	202
V.4	Deducción de consecuencias .....	204
V.5	Elección de temas y fuentes .....	207
V.6	Investigación de datos .....	208
V.7	Análisis e interpretación de datos .....	221
V.8	Comprobación de las suposiciones .....	231
	CONCLUSIONES .....	236
	BIBLIOGRAFIA .....	244

**ANEXO 1. Instrumentos empleados en la Prueba Piloto.**

**ANEXO 2 Informe de Evaluación-Producto Final del Modelo propuesto.**

**ANEXO 3 Guía de Evaluación del Participante.**

**ANEXO 4 Guía de Evaluación del Instructor.**

**ANEXO 5 Guía de Evaluación del Coordinador.**

**ANEXO 6 Procedimiento Analítico para la Operación del Modelo de Evaluación**

## INDICE DE FIGURAS

	página
FIGURA 1. El Subsistema de Capacitación de Hugo Calderón C. ....	43
FIGURA 2. El Subsistema de Capacitación de Alfredo Esponda .....	44
FIGURA 3. Comparación de los Procesos Didáctico y Administrativo.....	45
FIGURA 4. Tipos de Técnicas más adecuadas para Evaluar los Dominios Taxonómicos de B.E. Bloom .....	98
FIGURA 5. Modelo de Análisis del Desempeño, adaptación de Ruth D. Salinger y Basil S. Deming .....	104
FIGURA 6. Esquema Propuesto de Costo-Beneficio de la Capacitación de Laurence M. Weinstein .....	112
FIGURA 7. Flujograma General de la Operación del Modelo .....	126
FIGURA 8. Cuadro de Instrumentos de Evaluación diseñados para la Operación del Modelo de Evaluación Propuesto .....	172

FIGURA 9. Cuadro sobre el Total de Evaluados en la Investigación .....	212
FIGURA 10. Cuadro sobre el Total de Evaluadores en la Investigación .....	212
FIGURA 11. Cuadro de Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	219
FIGURA 12. Resultados de la Prueba Piloto.....	222
FIGURA 13. Resultados de la Prueba Piloto.....	223
FIGURA 14. Resultados de la Prueba Piloto.....	224
FIGURA 15. Resultados de la Prueba Piloto.....	225
FIGURA 16. Resultados de la Prueba Piloto.....	226
FIGURA 17. Resultados de la Prueba Piloto.....	227
FIGURA 18. Resultados de la Prueba Piloto.....	228
FIGURA 19. Resultados de la Prueba Piloto.....	229
FIGURA 20. Resultados de la Prueba Piloto.....	230



## INDICE DE FORMATOS DEL MODELO DE EVALUACION

Clave del Formato:	Nombre del Formato:	página
2.1.A-2.3.A	Hoja de Respuestas del Instructor y del Coordinador.....	179
2.2.A	Hoja de Respuestas del Participante	180
3.1	Formato de Tabulación de Datos.....	181
3.1.A	Cuadro de Interpretación de Resultados.....	184
4.1	Forma de Seguimiento.....	185
5.1	Kardex del Participante.....	186
6.1	Kardex del Instructor.....	187
7.1	Evaluación Global del Programa.....	188
8.1	Concentración de Alumnos por Curso.	189
9.1	Concentrado General de Evaluación..	190
10.1	Kardex del Coordinador.....	191
11.1	Informe de Evaluación.....	192

## I N T R O D U C C I O N

Dos son los problemas centrales que preocupan al pedagogo dedicado a la capacitación, uno es el referido a la medición del impacto real de la función del entrenamiento en resultados concretos, y otro, es el referido a la disociación existente entre la evaluación y el mejoramiento real de un programa. Es frecuente que la evaluación de la capacitación y el cambio se administren por crisis y que se basen erráticamente en acciones oportunas mas que acertadas. Son innumerables los recursos que se destinan anualmente a la capacitación en nuestro país y sin embargo, los logros tangibles son escasos.

El panorama debe empezar a cambiar, ya que, en México, los programas de capacitación se han incrementado rápidamente y los recursos deben justificarse como una inversión a la alta dirección, quien se pregunta si el entrenamiento realmente reditúa, si produce los cambios de conducta requeridos, si contribuye a mejorar la calidad y la productividad, así como sobre su impacto en el renglón de pérdidas y ganancias.

La evaluación es importante porque determina cuáles actividades dan oportunidad de crecimiento y una base medible del progreso de las personas y mejoras en los procesos de trabajo.

También determina que los recursos tales como: el tiempo, la energía y el dinero, gastados en la planeación de los programas

satisfacen a través de sus resultados las necesidades de la empresa y de los empleados.

Naturalmente, siempre ha existido una forma de evaluar el entrenamiento pero no siempre ha sido lo suficientemente sistemática, completa, objetiva o precisa y sus resultados no han sido muy útiles para los capacitadores y directivos.

Una aportación importante de este Trabajo, es que el Modelo de Evaluación que se propone es un modelo pedagógico que se realiza en un entorno administrativo. En esta Tesis se integran ambos procesos el pedagógico y el administrativo para incrementar los resultados en las actividades de capacitación en la empresa.

El Modelo de Evaluación que se propone es una opción que contribuye a enriquecer la experiencia de los capacitadores, resaltando en todo momento el valor que la evaluación tiene para ser eficientes en nuestro trabajo.

Para la elaboración y la implantación del Modelo de Evaluación sustentado en esta Tesis Profesional, existen por lo menos estas cuatro justificaciones:

-El conocimiento del cumplimiento y contribuciones de las actividades de capacitación al logro de los objetivos de la empresa permite que los responsables de su administración puedan demostrar su eficacia y defender su subsistencia logrando el máximo apoyo de la alta dirección.

-La evaluación da a los entrenadores medios para determinar la eficiencia, efectividad y utilidad de la administración y operación del área de capacitación, ofreciendo parámetros para valorar sus resultados en términos de Costo-Beneficio.

-La evaluación brinda un punto de partida para el diseño de un programa de mejoramiento continuo, gracias a que precisa el grado y la calidad de los cambios resultantes del esfuerzo pedagógico realizado.

-La evaluación además, tiene una importante función formativa para la persona, porque ofrece un estímulo al desarrollo de las propias capacidades y al esfuerzo por superar los obstáculos internos y externos, promoviendo el autoaprendizaje y la autodisciplina.

Por lo anterior, el objetivo general de este trabajo es el de:

Basado en fundamentos teórico-prácticos, presentar un Modelo de Evaluación de la Capacitación que sea funcional y que coordine e integre todas las acciones de evaluación y seguimiento; y brinde

adecuada y oportuna retroalimentación a fin de que se tomen decisiones que eleven la calidad educativa y el impacto de esta función en la organización.

Es un Modelo de Evaluación Pedagógica, porque se integra de elementos interdependientes que persiguen el objetivo común de sistematizar el proceso evaluativo; y es pedagógica, ya que, se distingue de los otros tipos de evaluación, que como mecanismos de control se utilizan en la empresa. Tal es el caso, de la evaluación del rendimiento laboral de los empleados, las auditorías departamentales, la supervisión de los recursos humanos, entre otros.

Este Modelo es útil para apreciar en forma ordenada y lógica la cantidad y calidad de los elementos y procesos que incluye la capacitación, sus productos o resultados en términos de logro de objetivos, y las consecuencias reales que se manifiesten en el trabajo de los capacitados.

Su enfoque por tanto, es integral, es decir, que va hacia la totalidad de los aspectos evaluables o que valen la pena de ser evaluados, como: la acción didáctica del instructor, la participación activa de los capacitandos, la actividad del coordinador del curso, quien preve los medios técnicos y físicos necesarios para la consecución adecuada del mismo, y el apoyo indispensable y flexible de los programas y materiales.

Se considera necesaria la intervención de todos los directamente responsables del proceso de capacitación para dar confiabilidad a los resultados que ofrece el Modelo, por lo que, intervienen como evaluadores y/o autoevaluadores: el instructor, los participantes y el coordinador del evento por parte del área de capacitación, e incluso en el seguimiento: el jefe inmediato del capacitado y el especialista en el área de conocimientos del curso.

La importancia de este estudio es que además de presentar el citado Modelo, brinda un procedimiento manual para aplicarlo, así como los instrumentos concretos para evaluar; de esta forma puede ser empleado a diversas situaciones parciales o totales de capacitación y en cualquier tipo de organización, a pesar de que fue elaborado para una sociedad nacional de crédito.

El criterio teórico principal que fundamenta esta Tesis, es dado por Rocío Quesada Castillo, basado en Gage y descrito en la publicación del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos - CISE- denominada "Perfiles Educativos"; sin menoscabo de otros criterios muy valiosos ofrecidos por autores como: William R. Tracey en "Evaluating Training and Development Systems", Norman E. Gronlund en "Medición y Evaluación de la Enseñanza", Ruth Salinger en "Practical Strategies for Evaluating Training", entre otros. Todos ellos consideran a la evaluación como un proceso permanente, sistemático, integral, objetivo tendiente a resolver problemas reales de las personas como capacitandos y de las organizaciones.

La metodología empleada en la investigación práctica realizada para apoyar esta Tesis, reunió las características de la investigación descriptiva, que partió de la identificación del problema, la formulación de hipótesis, la deducción de consecuencias, la elección de temas y fuentes, la recolección de datos y finalmente la descripción, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En la identificación del problema y en la formulación de hipótesis o conjeturas, se consideraron dos problemas centrales: el de la inexistencia y por tanto, necesidad de un Modelo de Evaluación Integral en la institución estudiada, y derivadas de esta, el de la funcionalidad operativa y aplicación de sus resultados.

Los métodos empleados para la recopilación y procesamiento de los datos fueron: la observación sistemática e informal por parte de la sustentante y de un grupo de especialistas del área de capacitación de la empresa estudiada, el cuestionario, la entrevista, los tests de aprovechamiento aplicados al inicio, durante y al final del curso evaluado a los participantes, las escalas de opinión, así como los instrumentos propios del Modelo de Evaluación propuesto.

.Y, para dar respuesta a las hipótesis planteadas, se investigó en dos fases, en la primera fase participaron 6 personas y en la segunda, además de éstas: 21 personas más. Dichas personas intervinieron como evaluadores o capacitandos en un Curso Técnico

de Caja en la Sociedad Nacional de Crédito. Suman en total en ambas fases: 33 personas.

Los resultados y conclusiones se exponen al final de este trabajo.

Para precisar el contenido y enfoque de la Tesis a presentarse, a continuación se hace una síntesis por Capítulos:

En el Capítulo I se identifica al educando adulto como un ser educable por naturaleza y con posibilidades de perfeccionamiento a través del trabajo y la capacitación, en cuyo ámbito participa el pedagogo.

En el Capítulo II se describe a la capacitación como una función en la empresa y didácticamente como un proceso enseñanza-aprendizaje.

En el Capítulo III se expresan los fundamentos teóricos sobre la evaluación pedagógica y la evaluación de la capacitación en específico, mismos que respaldan la elaboración del Modelo de Evaluación que se propone en esta Tesis.

En el Capítulo IV se presenta el Modelo de Evaluación Pedagógica, con sus etapas, instrumentos y procedimientos de aplicación.

En el Capítulo V se exponen los resultados de la investigación práctica del Modelo de Evaluación en una Sociedad Nacional de



**Crédito.**

Por último, se dan a conocer las conclusiones finales del trabajo, así como la bibliografía de apoyo y los anexos.

Deseo que este estudio, sea de su interés y que sirva de base para la crítica y futuras aportaciones sobre el tema.

## CAPITULO I. EDUCACION DE ADULTOS EN EL TRABAJO

A continuación se presentarán los argumentos que sustentan a la Educación como un proceso esencialmente humano. Asimismo se describirá a la capacitación como una forma de Educación de Adultos que se realiza en la empresa, en la que el pedagogo como especialista participa promoviendo el desarrollo integral del personal en su trabajo.

### I.1 EL HOMBRE COMO SER EDUCABLE.

Antes de abordar directamente el problema de la educabilidad del hombre conviene partir de los conceptos de persona humana y de educación.

Roecio dice que "la persona humana es la substancia individual de naturaleza racional".<sup>1</sup> Cuando se habla del hombre como persona se hace referencia a lo que el hombre es, es decir a su esencia, a aquello por lo que se distingue de otros seres de la naturaleza.

Es una substancia individual porque cada hombre existe por sí mismo, diferente a otros hombres y seres.

Su naturaleza racional se funda en sus notas propias: la inteligencia y la voluntad que son facultades de su espíritu y que

---

<sup>1</sup> GUZMAN Valdivia, Isaac. Humanismo Transcendental y Desarrollo, p. 35

le dan el carácter de persona.

La materialidad del hombre se evidencia a través de su constitución física y su temperamento.

Por tanto, el hombre se compone de materia y espíritu, de cuerpo y alma íntimamente unidos, integrando un todo en sí mismo.

El hombre por su naturaleza, ocupa el puesto más alto entre todos los seres que existen en el mundo. Es superior porque posee inteligencia y voluntad, porque además de ser consciente de su ser es capaz de decidir sobre el fin de su existencia.

Por lo anterior, se reconoce que todos los seres humanos por el hecho de existir poseen dignidad ontológica. A diferencia de ésta, la dignidad moral se basa en la libertad, en la capacidad de responder por su conducta.

Por su parte, existen diversas definiciones de educación que parten de estos conceptos sobre la naturaleza del hombre y se observa que en todos los casos se vinculan con la idea de perfeccionamiento.

Se entiende por perfeccionamiento la actualización de las potencialidades del ser humano al máximo de sus posibilidades.

Así por ejemplo, se seleccionaron los siguientes autores quienes ofrecen una definición de educación relacionada con la idea de

perfeccionamiento:

GARCIA HOZ: "La educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas".<sup>2</sup>

KANT: "La educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza".<sup>3</sup>

PIO XI: "Educar es cooperar con la gracia divina a formar al verdadero y perfecto cristiano".<sup>4</sup>

PLATON: "Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces".<sup>5</sup>

Estrechamente ligada a la idea de perfección está la idea de bien ya que ambos hacen referencia a lo conveniente para la naturaleza humana.

Otros aspectos que comúnmente se identifican en las definiciones de educación son:

---

<sup>2</sup> GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, p.25.

<sup>3</sup> FERRANDEZ, Adalberto y SARRAMONA, Jaime., La Educación, p. 19.

<sup>4</sup> idem.

<sup>5</sup> idem.

-medio para alcanzar la plenitud y el fin último del hombre.

-ordenación y organización en base a principios éticos.

-influencia humana a diferencia del perfeccionamiento natural.

-intencionalidad de la educación que es tanto obra del intelecto como de la voluntad.

-referencia a las características específicamente humanas: voluntad e inteligencia.

-proceso de individualización, ya que acontece en una persona y es un medio individual de realización.

-proceso de socialización porque el hombre al tiempo que se educa se va incorporando a la cultura: adquiere lenguaje, costumbres, y contribuye a transformar a la

sociedad.

En resumen, se concluye que la educación es:

"Un proceso dinámico entre dos personas que pretende el perfeccionamiento del individuo como persona, que busca la inserción activa y consciente del ser personal en el mundo social. Significa un proceso permanente e inacabado a lo largo de toda la vida humana que proporciona los medios y ayudas necesarias para alcanzar las metas del hombre partiendo de su aceptación consciente y creadora. El estado resultante, aunque en constante perfeccionamiento, supone una situación duradera - no definitiva -, distinta al estado original (natural) del hombre".\*

Partiendo de las ideas expuestas sobre la persona humana y la educación se procederá a justificar la educabilidad del hombre.

El proceso educativo es esencialmente humano, es una acción intencional que sólo puede ser realizada en el hombre, con él y para él.

---

\* *ibid.*, p. 21 y 22

El hombre es el único ser vivo que posee educabilidad, esa cualidad o predisposición que le orienta hacia su desarrollo y a su propio progreso.

La educación es acción y es efecto; éstos se manifiestan en la aparición de nuevos modos de ser, nuevas formas que el hombre puede adquirir gracias a que es un ser finito, incompleto, inacabado; de tal suerte que, la educación, al completar sus posibilidades de ser, va perfeccionándole, preparando al individuo para el cumplimiento de su destino, de su fin último.

La educación se da solamente en el hombre porque sólo el posee inteligencia que le muestra la verdad y voluntad que le hace responsable y libre para buscarla. Únicamente el hombre se propone fines que trascienden el plano instintivo.

Como complemento de lo anterior, se añade que Emilia Elías de Ballesteros<sup>7</sup> sostiene que el hombre es educable por las siguientes razones:

-Porque tiene capacidad de reacción ante estímulos muy diversos y complejos. Esta aptitud difiere de la de los animales, dado que, además de instintivamente el ser humano responde reflexiva e intelectualmente.

---

<sup>7</sup> cfr. ELIAS DE BALLESTEROS, Emilia., La Ciencia de la Educación, p. 63 a 65

-Porque posee una poderosa capacidad intelectual que va desde las formas simples de la inteligencia práctica hasta las superiores que constituyen la inteligencia especulativa.

-Porque posee cantidad y calidad de actividades y tendencias espontáneas; entre ellas, son básicas para la educación: la curiosidad, la observación y la imitación.

-Porque tiene capacidad de expresión y de transmisión mediante el lenguaje, lo que permite al educador conocer la marcha del pensamiento y la integración normal de la actividad de la inteligencia y de todos los procesos que tienen su raíz en la consciencia del hombre.

-Porque presenta la facultad de adaptar el medio a sus propias necesidades humanas, tanto desde una perspectiva individual como colectiva.

Concluyendo en base a los conceptos anteriores: el hombre es educable y tiende a la perfección por naturaleza y alcanza dicha perfección como resultado del desarrollo de la misma. La medida en la que el hombre puede educarse depende del grado de consciencia que posea de su papel en el mundo, de sus fines, de su voluntad



por perfeccionarse, así como de las oportunidades que le brinde su entorno social y cultural. Uno de los medios que el hombre requiere para avanzar en su perfeccionamiento, es el trabajo, por ello, este corresponde a uno de los ámbitos de la educación.

## 1.2 EL TRABAJO COMO MEDIO DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL.

El trabajo es una actividad que se realiza en función de un producto, es decir, que su sentido está en su finalidad o resultado y no en la actividad misma, en su carácter de medio.

Se justifica en una producción distinta de ella, es creadora de cosas externas, de realidades que se pueden objetivar.

El trabajo es fundamental, ya que, a través de él el hombre se proyecta en el ambiente que lo rodea y contribuye al enriquecimiento de su familia y de la sociedad.

"El producto del trabajo es el punto de apoyo para la responsabilidad por la actividad desarrollada".\* Por los productos realizados se mide la fecundidad o infecundidad de la existencia.

El concepto actual del trabajo ubica a la actividad productiva como un medio de integración de la propia personalidad, por eso se le vincula necesariamente con el proceso educativo.

---

\* GARCIA HOZ, Víctor., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad, p. 47

El trabajo hace posible la forma más completa de comunicación activa: la colaboración.

Las relaciones entre la educación y el trabajo se pueden considerar desde dos ángulos: el trabajo como medio de educación y como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo.

El trabajo es fuente suscitadora de experiencias humanas de todo tipo y contraste de autenticidad del aprendizaje logrado después de un período de capacitación.

El trabajo y la educación son dos actividades permanentes que se presentan simultáneamente si se acepta su mutua influencia.

El Trabajo favorece la formación de hábitos morales al desempeñar la actividad misma y al establecer relaciones sociales entre los miembros del grupo.

La constancia es la persistencia en la tarea iniciada y es condición para producir una obra y con mayor razón se exige, cuando la obra ha de estar bien hecha. "Estimular la realización de la obra bien hecha es tanto como cualificar el nivel de aspiración, que ensanchará sus límites... porque ésta alcanza más calidad".

El trabajo cooperativo es exigencia de la educación porque el hombre tiene necesidades que solo puede satisfacer y facultades que solo se pueden ejercitar en relación con sus semejantes.

El trabajo cooperativo obliga a quienes lo realizan a una actitud de justicia que consiste en ofrecer y dar nuestro trabajo como algo que se debe a los demás, porque es un elemento de la obra común.

### I.3 LA CAPACITACION COMO UNA FORMA DE EDUCACION DE ADULTOS EN EL TRABAJO.

Una de las características básicas de la educación es la integridad que "implica que la educación responda y desarrolle todas las potencias de la naturaleza humana, satisfaga todas las exigencias de la vida y desarrolle las aptitudes y posibilidades de cada persona particular en tanto que individuo inserto en una comunidad".<sup>10</sup>

La educación es el perfeccionamiento de la esencia del hombre, es el desarrollo de las posibilidades de vivir como tal. Es la perfección de todas las connotaciones de la naturaleza intelectual, moral, estética, técnica, y religiosa del ser humano. En este sentido la Educación es Esencial.

Pero la vida humana exige también que el hombre se capacite para

---

<sup>10</sup> *ibid*, p.3

responder a sus demandas, que sea apto para satisfacer todas sus necesidades tanto biológicas como psicológicas. En este sentido la Educación es Existencial.

La educación tiene en cuenta que el hombre despliega actividad en cuatro terrenos que son fundamentales: juego, lucha, estudio y trabajo y que los ámbitos en los que tiene cabida la educación son los mismos en los que se desenvuelve la vida humana: la comunidad, el ámbito familiar, el ámbito de la profesión, el ámbito de la amistad y el ámbito de la fe religiosa. <sup>11</sup>

En consecuencia, la capacitación es un proceso educativo, que le permite al hombre dar respuesta a los requerimientos del medio ambiente social y económico (aspecto educativo existencial), pero que en primera instancia, lo enriquece como persona y le permite perfeccionarse y crecer como tal (aspecto educativo esencial).

La educación de adultos, se puede definir como aquella que tiene por objeto formar a los individuos para comprender a la sociedad en que viven y modificarla desarrollando al máximo sus capacidades personales, profesionales y sociales.

Sin embargo, el ser humano, involuntaria o deliberadamente no cesa de instruirse y formarse a lo largo de toda la vida, bajo la influencia del ambiente y como resultado de las experiencias que modelan su comportamiento, su visión del mundo y los contenidos de

---

<sup>11</sup> cfr. GARCIA HOZ, Víctor. op. cit. p.5

su saber. Pero esta dinamica natural no ha tenido hasta ahora una suficiente estructura de apoyo que supere el azar, lo oriente y lo constituya como un proceso educativo, ello se demuestra en que la mayoría de las personas no están adecuadamente equipadas para hacer frente a las condiciones y exigencias de nuestra época y sujetas a ese influjo accidental se exponen a numerosas distorsiones en su formación. Por tanto, la exigencia ha sido, abarcar una visión completa de la acción educativa que contemple a la educación como un proceso que abarca toda la vida y que sustente los planes de la educación de adultos.

Este nuevo enfoque corresponde a la educación permanente, que abarca todos los aspectos de la existencia, y que debe favorecer el desarrollo integral de la personalidad y desarrollar aptitudes de los individuos en los distintos planos.

"La educación permanente...tiene por objeto asegurar la formación y el desarrollo del hombre en todas las fases de su vida y permitirle adquirir los conocimientos y el conjunto de aptitudes intelectuales o manuales que contribuyan tanto a su crecimiento personal como a su progreso cultural, económico y social".<sup>12</sup>

Es necesario "aprender a aprender,... aprender a pensar en forma crítica, aprender a realizarse mediante el trabajo creador".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> CASTREJON DIEZ, Jaime y ANGELES GUTIERREZ, Ofelia.,  
Educación Permanente, p. 16

<sup>13</sup> ibid, p.16

De esta suerte, la capacitación como una forma de educación permanente y por ende de adultos, tiene gran importancia y es indispensable como medio de progreso social y de desarrollo de la personalidad humana. Las razones de ello, son las siguientes:

- La propia naturaleza del hombre y el proceso ascendente de su personalidad demandan una progresiva ampliación de sus posibilidades de desarrollo.
- A medida que la técnica se especializa el hombre requiere de una cultura más universal a través de la que pueda compensar el disfrute que le restringe una actividad más limitada y mecánica.
- El progreso científico hace que el panorama de la cultura se amplie, cambie y se complique y el hombre necesite de una constante actualización.
- Los medios de producción, las técnicas y el trabajo se transforman a una alta velocidad obligando al individuo a un mejoramiento constante de su preparación.
- Las demandas del medio social obligan a una participación más directa en la vida política del país, a través de un conocimiento más activo del mismo.

Alfonso Siliceo expone que dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

- "1. Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.
  
2. Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto."<sup>14</sup>

En los objetivos expuestos se corrobora que la capacitación es considerada como un proceso educativo basado en las necesidades reales de los individuos y de las organizaciones y que se orienta a lograr cambios en los comportamientos de las personas dándoles oportunidad de enriquecerse y perfeccionarse como tales.

Por lo tanto, la capacitación independientemente de que busque beneficios para la organización debe tender a humanizarla, centrando sus esfuerzos en transmitir valores universales y en dignificar al trabajador.

#### I.4 LA EDUCACION DE ADULTOS COMO AREA DE ESPECIALIZACION PROFESIONAL DEL PEDAGOGO.

La actividad profesional se puede entender como "el ejercicio

---

<sup>14</sup> SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 22

práctico de una tarea específica que consiste en ejecutar ciertas acciones con determinado fin, las cuales pueden ser mentales, psicomotrices y afectivas",<sup>15</sup> Es el despliegue de las facultades del hombre en orden a un fin; es la aplicación concreta de los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo en beneficio del hombre mismo y de la sociedad. Implica un compromiso personal muy grande en cuanto a las manifestaciones éticas de la conducta humana.

La actividad profesional del pedagogo significa la utilización de un marco filosófico y conceptual de referencia, de actitudes y disposiciones para estudiar la problemática relacionada al fenómeno educativo.

La actividad profesional del pedagogo desde sus orígenes se ha enfocado a la formación del individuo, sin embargo, se ha ido modificando paulatinamente en correlación con la evolución de la sociedad y con el desarrollo del pensamiento humano, razón por la cual la labor del pedagogo debe seguir respondiendo a las necesidades que la persona humana y la sociedad demanden.

Las primeras manifestaciones pedagógicas surgen de la reflexión filosófica y no es sino hasta épocas recientes en que la pedagogía se caracteriza como una ciencia que, aunque no es posible desligarla de otras ramas del saber, si logra delimitar su objeto

---

<sup>15</sup> MEDEL BELLO, Jose., Actividad Profesional del Pedagogo, p. 1



de estudio: el fenómeno educativo.

Al estudiar a la educación se identifican cuatro grandes aspectos que orientan la actividad profesional del pedagogo: el filosófico, el teórico, el metodológico y el técnico.

El análisis filosófico implica el preguntarse acerca de los fines y valores de la educación, representa el aspecto rector, el deber ser de la educación, porque fundamenta todas las acciones a este respecto.

El campo científico es obligado para realizar un estudio objetivo de la educación que permite el desarrollo de la teoría pedagógica teniendo como función demostrar y describir en forma cuantitativa y cualitativa las manifestaciones del fenómeno educativo.

En cuanto a la actividad técnica se puede decir que corresponde al conjunto de medios y procedimientos para hacer frente a las diversas situaciones educativas. Es necesario para la resolución de los problemas concretos que surgen en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Por lo expuesto resulta sencillo apreciar que la pedagogía como ciencia aborda el problema de la educación de los adultos desde el punto de vista filosófico al considerar al adulto como un ser perfectible, educable, teleológico y axiológico; desde el punto de vista técnico estudiando, aplicando y evaluando los métodos y

procedimientos más eficaces para lograr su desarrollo integral y desde el punto de vista científico demostrando y fundamentando el quehacer pedagógico apoyados en la teoría pedagógica.

El adulto es sujeto de la educación, ya que, dicho proceso se mantiene a lo largo de toda la vida humana como algo natural.

En base a la experiencia de la sustentante de esta Tesis, las actividades específicas del pedagogo en la educación de adultos son, entre otras, las siguientes:

- Planeación educativa orientada al adulto.
- Programación, supervisión, control y evaluación de actividades educativas para adultos.
- Administración y dirección de centros educativos para adultos.
- Elaboración, análisis, evaluación y reestructuración de planes de estudio y programas enfocados a la educación de adultos.
- Orientación educativa, vocacional y profesional.

- Diseño de planes de capacitación y desarrollo para el personal de empresas públicas y privadas.
- Asesoría técnica en la elaboración de libros de texto, material educativo y de divulgación.
- Asesoría, elaboración, supervisión y evaluación de programas de formación y castellanización para indígenas monolingües; lo cual responde a una necesidad social de nuestro país.
- Orientación familiar.
- Docencia y coordinación a diversos niveles escolares.
- Diseño, aplicación y evaluación de programas educativos en comunidades.
- Diseño de planes de selección de personal y de promociones y transferencias.
- Diseño y evaluación de programas de readaptación social para delincuentes.

-Diseño, implantación y evaluación de programas educativos para adultos que se difundan a través de los medios masivos de comunicación.

Por lo tanto, la labor del pedagogo es de gran trascendencia en los campos escolar, empresarial y en la comunidad, ámbitos en los que el adulto se desenvuelve y requiere perfeccionarse.

El pedagogo al ser el profesional especializado en la educación es el responsable de orientar al adulto a mejorar sus condiciones de vida, brindándole los medios apropiados para que aprenda a aprender, base de la educación permanente.

CAPITULO II. CAPACITACION UN PROCESO DE ENSEANZA-APRENDIZAJE

Este capítulo incluye una descripción acerca de los conceptos basicos, contenido y etapas del Proceso de Capacitación, definiéndolo como un proceso de enseñanza-aprendizaje desde el punto de vista didactico y relacionandolo con el proceso administrativo.

El enfoque de la Capacitación se centra en el desarrollo del hombre como persona, a la vez que como organizador del trabajo eficaz, es decir, que abarca aspectos humanos, que perfeccionan a los colaboradores, y aspectos técnicos, que mejoran la empresa.

II.1 DESCRIPCION DE LOS CONCEPTOS DE ENSEANZA Y APRENDIZAJE.

La enseñanza consiste en propiciar experiencias que generen cambios de comportamiento en los educandos, es decir, "es la actividad que dirige el aprendizaje".<sup>14</sup>

El aprendizaje es un proceso eminentemente operativo, en el que cumplen un papel importante la atención, el empeño y el esfuerzo del alumno.

El aprendizaje debe tender a:

- Promover o modificar las conductas de los alumnos para que logren ser mas inteligentes, ajustados y eficaces.

---

<sup>14</sup> DE MATTOS, Luiz., Compendio de Didáctica General, p. 32

- Enriquecer la personalidad del alumno con mejores recursos de pensamiento, acción y convivencia social.<sup>17</sup>

El aprendizaje es un proceso a través del cual se adquieren o modifican conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, destrezas, valores e ideales mediante la experiencia directa o indirecta; es un cambio más o menos permanente en las esferas cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.

La enseñanza consiste en proyectar, orientar y controlar las experiencias concretas de trabajo reflexivo y vivencial de los alumnos.

Es incentivar y orientar con técnicas apropiadas el aprendizaje con vistas a lograr ciertos objetivos. Es la integración armónica e integral de la personalidad. Es el medio a través del cual se pone al alumno en contacto con su propio proceso educativo, gracias a su participación activa y voluntaria en diversas actividades intencionadas.

La enseñanza debe atender a las diferencias individuales, con la participación activa de los educandos, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones de cada uno, facilitando la personalización del saber para que el educando realice su propio yo. Asimismo, debe desarrollar las capacidades sociales del

---

<sup>17</sup> cfr. *idem*.

hombre, mejorando su espíritu de colaboración, respeto y responsabilidad para con el grupo.

## II.2 DINAMICA DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

A partir de los conceptos de enseñanza y aprendizaje, es posible afirmar que enseñar es estimular la máxima intervención del educando de tal forma que se sienta capaz de aprender por el mismo, de que aprenda a aprender en una búsqueda constante de su plena realización, estableciendo comunicación con el medio social, material e institucional y desarrollando su juicio crítico.

Esta misión se realiza gracias al intercambio personal entre el educador y el educando, en el cual, ambas partes se enriquecen y maduran.

Es cierto que para aprender el ser humano tan solo requiere estar frente a la experiencia, sin embargo, la enseñanza lo orientará sistemáticamente para elaborar e integrar esa experiencia, dado que de manera intencional proveerá de medios para lograr de ella el mayor beneficio.

En sentido estricto, la enseñanza solo puede concebirse como tal, en la medida en la que se produzca el aprendizaje. De esta forma se puede decir, que no hay enseñanza sin aprendizaje.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> cfr. REID Martha y Otros., Evaluación Continua, p. 12

Por lo anterior, se denomina al proceso enseñanza-aprendizaje así, porque ambos elementos se presentan en la educación formal de una manera paralela, simultánea y dependiente.

Desde el punto de vista didáctico, en el proceso enseñanza-aprendizaje se destacan tres momentos o fases: la planeación, la realización y la evaluación, las cuales se llevan a cabo en forma cíclica.

En la planeación se prevén racionalmente los objetivos y las acciones educativas, cómo realizarlas y cómo evaluarlas.

En la realización se pone en marcha aquello que planeamos y, en la evaluación se valora la eficacia de los resultados obtenidos del aprendizaje, así como la intervención de los medios para la consecución del mismo.

Se puede decir que se planea: la planeación, la realización y la evaluación; que se realiza: la planeación, la realización y la evaluación; y se evalúa: la planeación, la realización y la evaluación.

El objetivo de esta tesis es brindar un apoyo práctico para la implantación de la tercera fase: la evaluación.

En síntesis, se concluye: que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje porque en el también se establece la



dinámica educador-educando y porque para ser efectiva requiere de: la planeación, la realización y la evaluación, y de fundamentarse en las leyes, principios y normas de la didáctica general aplicadas al entorno laboral y a la educación de los adultos.

### 11.3 DESCRIPCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Toda función educativa, llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo o entrenamiento, posee un sentido trascendente, ya que su fin primario "concierno a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual".<sup>17</sup>

El hombre, ser cuya finalidad natural es perfeccionarse en su dimensión personal y como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse y conocer a la sociedad, a la naturaleza y a la técnica.

La capacitación en su significado genérico, debe dar al hombre una formación universal básica, entendiendo por ésta, al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que pueda el individuo emplear en cualquier tipo de actividad, además de insistir en los aspectos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo específico; con ello, se abatirá la superespecialización y se contribuirá a lograr una educación integral.

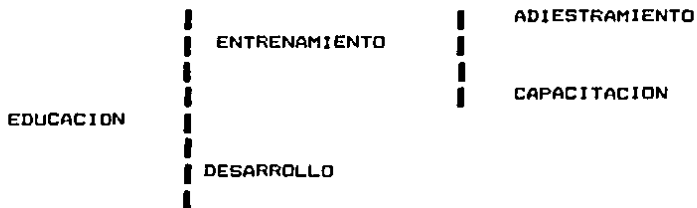
Existen diferentes conceptualizaciones acerca de la capacitación,

---

<sup>17</sup> SILICEO, op. cit., p.15

el entrenamiento, el adiestramiento y el desarrollo que obedecen a distintos enfoques basados en el contenido teórico o práctico, parcial o total de la capacitación. los niveles jerárquicos o de especialización de la empresa, etc. Para fundamento de esta Tesis Profesional se seleccionaron los conceptos y criterios sobre el tema, de Fernando Arias Galicia, Agustín Reyes Ponce y Fernando Siliceo.

Fernando Arias Galicia considera que la educación en la empresa tiene una doble vertiente: la primera, que corresponde al entrenamiento cuya finalidad es la de preparar al individuo para la realización de una tarea a través del desarrollo de sus habilidades motoras, a lo que él llama adiestramiento, y mediante la adquisición de conocimientos a lo que él denomina capacitación, la segunda vertiente de la educación corresponde al desarrollo, el que tiene por objetivo la formación de la personalidad del ser humano.<sup>20</sup>




---

<sup>20</sup> cfr. ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos, p.320

A través de esta clasificación, es posible percibir que tanto el entrenamiento como el desarrollo tienden a hacer de la labor de capacitación en la empresa un fenómeno educativo integral, en el cual las personas desarrollan sus habilidades intelectuales y motoras, adquieren conocimientos técnicos, científicos, administrativos y humanísticos y modifican en la medida de lo posible sus actitudes ante la propia vida y su medio social y laboral.

Para completar estas ideas cabe señalar que Agustín Reyes Ponce menciona también que el entrenamiento comprende a la capacitación y al adiestramiento y considera que la capacitación es de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, el adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto específico y que es necesario en todo tipo de trabajos, e indispensable aun suponiendo una capacitación previa.

Al referirse al desarrollo o formación indica que se requiere para crear en el empleado y el jefe hábitos morales, sociales, de trabajo, que son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.<sup>21</sup>

Las tres actividades educativas citadas son necesarias para todo el personal que ocupa los diversos puestos, sin embargo, a menor

---

<sup>21</sup> cfr. REYES PONCE Agustín., Administración de Personal, p. 103 y 104

nivel jerárquico le corresponde prioritariamente por la naturaleza del trabajo mayor adiestramiento, a mayor nivel jerárquico le corresponde mayor capacitación y a ambos les es indispensable la formación o desarrollo.

Cuando se emplea el término de capacitación en su sentido genérico se puede entender como el proceso educativo que partiendo de necesidades reales presentes y futuras de las personas y de las organizaciones tiene como finalidad provocar cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores para de esta forma lograr su desarrollo integral.

Alfonso Siliceo plantea que "todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer".<sup>22</sup>

Comúnmente la capacitación se orienta por alguna de estas directrices:

1. Capacitación para Hacer: descansa casi siempre en el adiestramiento. Se desarrollan las aptitudes y destrezas para poder actuar sobre las cosas. Su fin es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Parece ser la capacitación más útil y de resultados más inmediatos.

---

<sup>22</sup> SILICEO, loc. cit.

2. Capacitación para llegar a Ser: se proyecta al desarrollo del hombre hacia su perfeccionamiento. Es generalmente ignorada pero esencial para la vida de la empresa. Consiste en enriquecer la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, la autovaloración de la dignidad humana, el acrecentamiento del sentido del deber y el desenvolvimiento del espíritu de justicia.

3. Capacitación para Hacer y llegar a Ser simultáneamente: persigue una doble finalidad, el trabajo organizado y el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la empresa y de la sociedad. Exige cinco requisitos:

- a. la participación objetiva en una obra común.
- b. la solidaridad humana.
- c. la cooperación.
- d. la coordinación auténtica.
- e. la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y el país.<sup>23</sup>

Estas demandas son las que vivificarán y darán eficacia a la

---

<sup>23</sup> apud, GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Capacitación y Desarrollo de Personal, p.6

capacitación para Hacer. "Pero es preciso, para ello, que la capacitación descansa sobre los conceptos fundamentales: el respeto a la dignidad humana del trabajador y el espíritu de justicia social en la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general".<sup>24</sup>

#### 11.4 DINAMICA DEL PROCESO DE CAPACITACION.

En nuestra sociedad se considera a la capacitación como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Es una forma de Educación Permanente que responde a los requerimientos del avance tecnológico, a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambio organizacional, a la demanda de elevar la productividad y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico la capacitación es un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos y habilidades necesarios para elevar su nivel de vida y su eficiencia en la producción de resultados. Socialmente es un medio para que la persona obtenga una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

Existen diversos enfoques para conceptualizar la función de capacitación dentro de una organización. La conceptualización que se expone parte del análisis de sistemas, es decir, que se enmarca

---

<sup>24</sup> *ibid*, p. 6

a la capacitación como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización, ya que, un sistema es un "conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y mantiene cierto grado de estabilidad".<sup>25</sup>

La organización moderna puede considerarse como un macrosistema, el cual tiene insumos, es decir, todo aquello que ingresa al sistema: materiales, energía o información, que al combinarse y transformarse a lo largo de un proceso, dan por resultado productos, ya sean bienes o servicios, para la satisfacción de las necesidades que le dieron origen.

La empresa está integrada por varios sistemas los cuales pueden clasificarse en los siguientes:

"a. Relaciones Externas: vincula a la empresa con su medio ambiente.

b. Dirección: regulador, componente que impulsa, coordina y vigila a la empresa.

c. Tecnología: precisa que y cómo hacer.

---

<sup>25</sup> FORELA.. Sistema de Relaciones Laborales: Subsistema d e Capacitación, p.38

- d. Finanzas/Control: capta, distribuye y controla los recursos monetarios.
- e. Recursos Materiales: provee y conserva los bienes muebles e inmuebles y distribuye los materiales necesarios para el cumplimiento de funciones.
- f. Relaciones Laborales (Recursos Humanos): conjunto de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas del trabajo y se readoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción; y
- g. Mercadeo: hacer llegar los productos de la empresa a los consumidores finales".<sup>24</sup>

Desde este punto de vista la capacitación no es un sistema por sí mismo, sino un subsistema, ya que su labor es contribuir a que los siete componentes de la organización puedan cumplir sus misiones específicas. El subsistema de capacitación forma parte del sistema de administración de recursos humanos, por ello guarda estrecha relación los subsistemas: planeación y organización, empleo, remuneraciones, relaciones laborales, prestaciones y servicios, comportamientos humanos e información.

En este sentido, el subsistema de capacitación va a recibir insumos

---

<sup>24</sup> *ibid.*, p. 38



del ambiente organizacional (formado por los anteriores subsistemas) y por la organización en general; y del ambiente extraorganizacional, constituido por las entidades normativas en la materia.

Del ambiente extraorganizacional los insumos son: los lineamientos normativos, tecnología educativa e información; y los insumos del ambiente organizacional son las necesidades de capacitación, planes y programas institucionales, normas particulares, recursos humanos, materiales y financieros, información, etc.

La transformación de los insumos en productos se realiza a través del proceso de administración de los programas de capacitación, es decir, por medio de la implantación de las estrategias de capacitación, del diseño de planes, programas y cursos, de su ejecución, su evaluación y el seguimiento que se lleve a cabo de los mismos.

Los productos van a dirigirse al ambiente extraorganizacional, al dar cumplimiento a los requerimientos normativos y de información. Asimismo, al ambiente organizacional, al contar con "un personal mejor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como al satisfacer las necesidades generales y por área de trabajo".<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> CALDERON C., Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, p. 48

Por su parte Alfredo Esponda considera que los productos del subsistema de capacitación, a obtenerse de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, son:

I. Alcanzar un nivel de productividad previamente determinado.

II. Disminuir los riesgos de trabajo en un porcentaje definido.

III. Elevar el nivel de satisfacción del trabajador según una escala previamente establecida.

IV. Mantener el clima organizacional apropiado, para la realización del trabajo."<sup>2\*</sup> Ver figura 1 y 2 (p.43 y 44)

Se puede agregar como otro producto del subsistema de capacitación el de: promover el desarrollo de las habilidades, la adquisición de los conocimientos y la mejora de las actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y de formación integral del individuo.

Por otro lado, al hablar de la capacitación como un proceso dinámico y si se enfocan sus actividades y funciones desde la

---

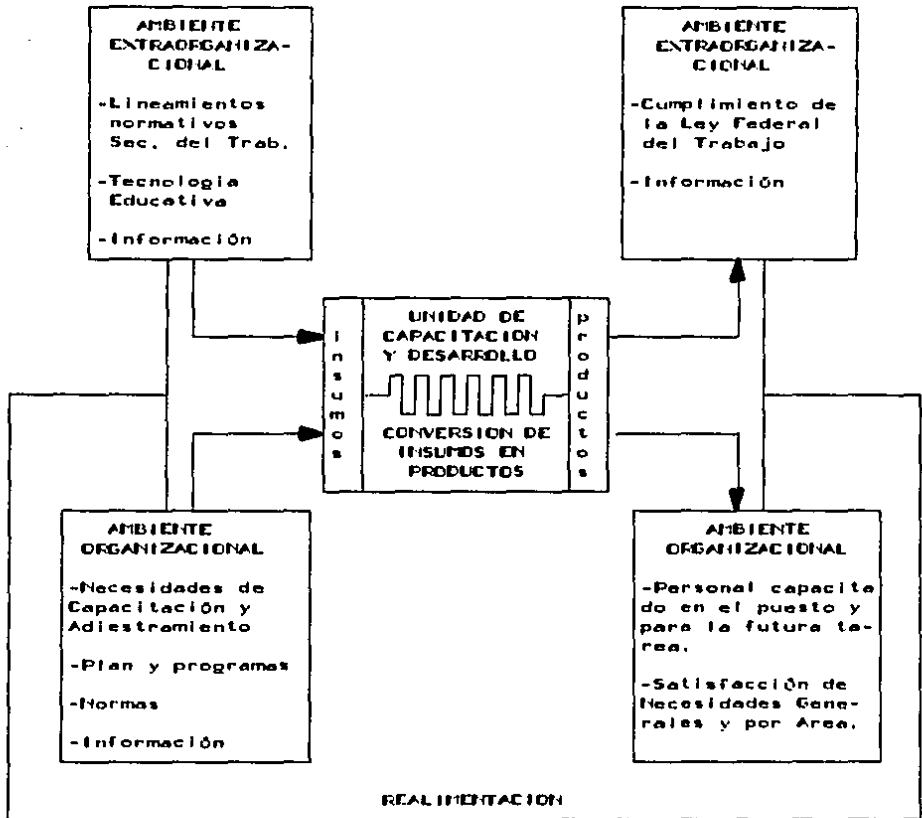
<sup>2\*</sup> ESPONDA, Alfredo., Capacitación y Adiestramiento: Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley. Parte II, p. 111

perspectiva de los procesos didáctico y administrativo<sup>2\*</sup> se encuentra que existen similitudes importantes en sus etapas constitutivas, las cuales se observan en la figura 3 (p.45).

---

<sup>2\*</sup> Las etapas del Proceso Administrativo corresponden a Agustín Reyes Fonce, propuestas en 1960.

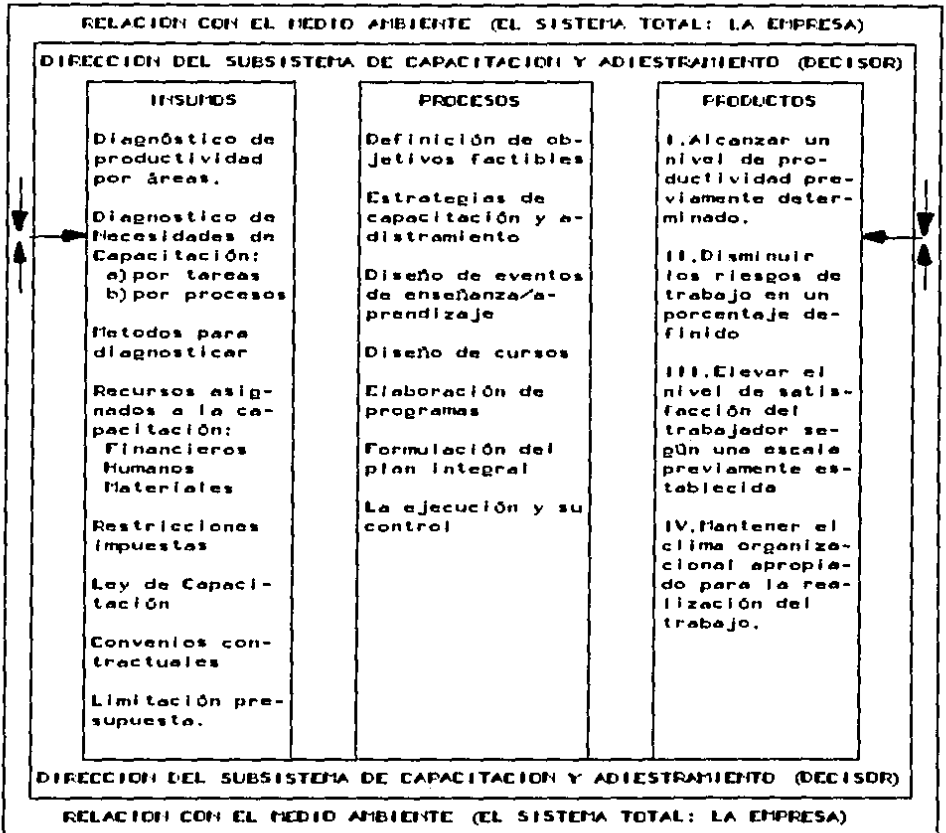
## EL SUBSISTEMA DE CAPACITACION



Calderón C. Hugo., Manual para la Administración del Proceso de Capacitación

Figura 1

## EL SUBSISTEMA DE CAPACITACION



ESPONDA, Alfredo., Capacitación y Adiestramiento. Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley. Parte II, p.111.

Figura 2

## COMPARACION DE LOS PROCESOS DIDACTICO Y ADMINISTRATIVO

PROCESO DIDACTICO		PROCESO ADMINISTRATIVO	ACTIVIDADES/FUNCIONES
I	PLANEACION	PREVISION Y PLANEACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diseño de Objetivos, Políticas y Estrategias de Capacitación</li> <li>2 Diagnóstico de Necesidades</li> <li>3 Diseño de Planes y Programas</li> <li>4 Programación de Actividades</li> <li>5 Estrategias e Instrumentos de Evaluación</li> <li>6 Selección de Instructores</li> <li>7 Formación de Instructores</li> <li>8 Planeación Presupuestal</li> </ol>
II	EJECUCION	ORGANIZACION, INTEGRACION Y DIRECCION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Impartición de Cursos</li> <li>2 Coordinación de Eventos</li> <li>3 Asesoramiento a Instructores</li> <li>4 Asesoramiento a Participantes</li> </ol>
III	EVALUACION	CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Evaluación del Aprendizaje</li> <li>2 Evaluación del Programa</li> <li>3 Evaluación del Instructor</li> <li>4 Evaluación de la Coordinación</li> <li>5 Consultoría Permanente</li> <li>6 Análisis del Costo-Beneficio de la Capacitación</li> </ol>

Figura 3

### CAPITULO III. FUNDAMENTOS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

En este capítulo se exponen las bases teóricas de la evaluación de la capacitación que tiene su apoyo en la evaluación educativa en general. En esta serie de conceptos y principios se fundamentó la elaboración del Modelo de Evaluación propuesto.

#### III.1 BASES GENERALES DE LA EVALUACION PEDAGOGICA.

##### III.1.1 Conceptos de Evaluación e Ideas Afines:

Existen ciertas discrepancias entre algunos autores con respecto al significado del término evaluación especialmente cuando se le aplica a la educación. En muchos casos, el término es parcialmente usado como sinónimo de medida. A continuación se presentan algunos conceptos que ofrecen una idea clara sobre la evaluación:

"En un sentido amplio, es un proceso sistemático que valora el grado en que los medios, recursos y procedimientos permiten el logro de las finalidades y propósitos de una institución o sistema educativo".<sup>30</sup>

En un sentido restringido..."la evaluación es un proceso destinado a determinar el grado en que los estudiantes logran los objetivos de aprendizaje previamente determinados de un tema o unidad de enseñanza, de una asignatura, o de un nivel

---

<sup>30</sup> CISE., Sistematización de la Enseñanza, p. 370

educativo".<sup>31</sup>

La evaluación se realiza para apreciar el progreso logrado en el desarrollo biopsicosocial del educando, así como para juzgar y aprovechar adecuadamente la calidad de la actuación de las personas o el ambiente humano que influye en ese desarrollo; las condiciones y recursos materiales disponibles; las instituciones; la actitud del educador, las actividades que coordina y los medios auxiliares que emplea para conducir el aprendizaje de los participantes.

La evaluación guarda estrecha relación con el logro de los objetivos planteados, ya que, ellos son el parámetro necesario para poder comparar y efectuarla de una manera realista y precisa. Esto lo refiere Ma. Rita Ferrini al mencionar que:

"la evaluación es el proceso educativo que permite diagnosticar, revisar y apreciar los resultados alcanzados".<sup>32</sup>

Asimismo, Efraín Sánchez Hidalgo cita que:

---

<sup>31</sup> *idem.*

<sup>32</sup> FERRINI, Ma. Rita., Bases Didácticas, p.91



"evaluar es juzgar los logros en términos de objetivos que se persiguen".<sup>33</sup>

La importancia de los objetivos radica en que ellos reflejan, en términos de futuras realizaciones o metas, las necesidades de desarrollo y empleo óptimo de las capacidades de los educandos y la misión de todo proceso formativo es dar satisfacción a esos requerimientos diagnosticando y corrigiendo las desviaciones que a ese se presenten. Para el cumplimiento de esas tareas la evaluación juega un papel medular.

Manuel Fermín señala que evaluar puede considerarse como sinónimo de valorar, dado que, según el Diccionario de la Academia de la Lengua Española se define el término como "valorar, estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales".<sup>34</sup>

De esta forma menciona que se puede definir a:

"la evaluación educativa como un proceso integral, sistemático, gradual y continuo que valora los cambios producidos en la conducta del educando, la eficacia de las técnicas empleadas, la capacidad científica y pedagógica del educador, la calidad del currículum (plan de estudios) y todo cuanto converge en la realización del hecho educativo".<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> SANCHEZ HIDALGO, Efraín., Psicología Educativa, p. 543

<sup>34</sup> FERMIN, Manuel., La Evaluación, los Exámenes y las Calificaciones, p.14

<sup>35</sup> Ibid., p.17

Aquí Manuel Fermín al emplear la valoración ofrece información cualitativa y la emisión de juicios de valor sin considerar claramente el aspecto cuantitativo, por tal razón, se requiere completar esta idea con el siguiente concepto que es más preciso:

"Evaluar es constatar por mediciones, apreciaciones y acumulaciones, para poder emitir un juicio de valor basado en ellas y que fundamenten la toma de una decisión para mejorar los resultados".<sup>34</sup>

La medición por su parte, está limitada a descripciones cuantitativas del comportamiento del alumno.

"es el proceso por el cual se establece una relación de correspondencia entre un conjunto o serie de números y otro de personas, fenómenos y objetos, según ciertas normas establecidas".<sup>37</sup>

El conjunto de números depende de la cualidad o atributo que se intenta medir y del tipo de medición empleado. Los objetos, fenómenos o personas lo determinan los propósitos de la medición. Por lo tanto, de acuerdo con lo que se desea medir se usará determinada escala y de acuerdo con los propósitos de la medición se verán las cualidades o aspectos a medir.

---

<sup>34</sup> GRONLUND, Norman E., Medición y Evaluación en la Enseñanza, p.8

<sup>37</sup> CISE., op. cit. 370

la medición no es un fin en sí misma, debe formar parte de la evaluación.

Medir implica la mensura objetiva y matemática del aprendizaje.

La evaluación es más amplia que la medición, emplea tanto técnicas cuantitativas como estimados cualitativos. La medición es un aspecto de la evaluación.

La evaluación considera que aprender es una tarea de toda la personalidad. Mientras el educando adquiere conocimientos, información o destrezas también experimenta cambios en otros aspectos como son los intereses, actitudes, ideales, preferencias, apreciaciones, modos de pensar, ajustes sociales y personales, etc.

La evaluación destaca que todo aprendizaje es un logro integral, ya que, afecta a toda la persona. En consecuencia, la determinación de la medida en que se aprende requiere un enfoque amplio y múltiple el cual es dado por la evaluación.

Otro concepto que vale la pena apuntar es el referido a la verificación del aprendizaje, la cual consiste en:

"la comprobación de lo que el alumno asimiló durante un período de estudio, siempre con referencia a una asignatura o

a un área de conocimiento".<sup>38</sup>

También consiste en constatar las modificaciones operadas en el comportamiento general del educando (social, moral, emocional, estético, etc.) con relación a los objetivos que se desean alcanzar.

La diferencia que existe entre esta y la evaluación obedece a que la evaluación del aprendizaje se refiere a la "apreciación cuantitativa y cualitativa de los datos recogidos para verificar".<sup>39</sup>

Por lo tanto, se puede decir que la evaluación mide, aprecia y juzga las muestras del comportamiento del educando y la verificación constata los resultados obtenidos en esta.

Una actividad educativa también estrechamente relacionada con la evaluación es la de la calificación, la cual:

"resume en algún símbolo condensado y considerablemente

---

<sup>38</sup> NERICI, Imideo G., Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 461

<sup>39</sup> idem.

abstracto<sup>40</sup> los resultados de la evaluación.

Las notas y las maneras de calificar están muy arraigadas en la cultura educativa, sobre todo porque constituyen el fundamento de una gran cantidad de acciones y decisiones dentro de una institución educativa y en la sociedad en general.

La calificación cumple diferentes funciones relacionadas con su uso. Por ejemplo: para los alumnos sirve para clarificar los objetivos de aprendizaje, indicarle sus debilidades y fortalezas en el mismo, contribuir a su motivación y estímulo; para los maestros contribuyen a enriquecer el programa así como al proceso de orientación del alumno; y para los administradores sirve para controlar el desarrollo y mejoramiento de la institución y para la aplicación de preventivos, correctivos y medidas que aceleren el progreso.

Existen distintos sistemas de calificación, como: el de letras, con determinada significación; el de vocablos que expresan una gama de valores; y el de números que puede representarse mediante diversas escalas. En estas escalas cada cantidad asume un valor convencional que se traduce en rendimiento o aprovechamiento; por lo tanto, el número en sí no tiene valor, sino que se le asigna uno arbitrario, el cual debe fundamentarse en disposiciones

---

<sup>40</sup> THORNDIKE, Robert L. y HAGEN, Elizabeth., Tests y Técnicas de Medición en Psicología y Educación, p. 593

legales debidamente reconocidas como tales.

La escala numérica más usada hasta ahora en México es la escala de 1 a 10 puntos:

número	valor convencional
1 a 5	muy deficiente
6	deficiente
7	satisfactorio
8	bueno
9	muy bueno
10	sobresaliente

Sin embargo también se utiliza su equivalencia en letras A,B,C,D,E,F, donde A corresponde a "sobresaliente" y F a "muy deficiente". Asimismo se emplea:

E	excelente
MB	muy bien
B	bien
S	suficiente
NA	no acreditado

Las escalas pueden presentar variantes o combinaciones en las que aparecen números con equivalencia en letras o viceversa.

El sistema de calificación que utiliza símbolos es conciso y muchas veces conveniente, pero ofrece limitaciones que perjudican su finalidad, algunas de estas son:

- a. El significado de estos símbolos no es claro porque son el resultado de gran número de factores, como: aprovechamiento, esfuerzo, etc.
- b. Resulta difícil la interpretación asignada al símbolo, aunque se especifique un solo factor.
- c. Se le otorga una excesiva importancia al símbolo, considerándolo un fin en sí mismo y no como una indicación.

La necesidad de restar importancia a la competencia y a las metas inadecuadas que en sí representan las calificaciones ha provocado la creación de sistemas de calificación que lleven a cabo tan solo distinciones gruesas: dos o tres grados, aunque ello representa sacrificar la mayor parte de la información que el sistema de calificaciones puede suministrar acerca del individuo.

Los principios generales que norman la realización de un sistema de calificación son:<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> FERMIN, Manuel., op. cit., p. 87

a. El sistema de calificación debe permitir que esta sea estudiada cooperativamente por los alumnos, docentes y administradores.

b. Las calificaciones deben responder a los objetivos educativos previamente establecidos.

c. Las calificaciones deben responder al uso que de ellas se hará.

d. La calificación debe ser tan detallada como para permitir el diagnóstico respectivo; pero, a la vez, tan precisa como para ser práctica. Deben utilizarse dos o más métodos de notificar la calificación.

e. Cuando los números de la calificación se usen para expresar adquisición de conocimientos, exclusivamente, deberán proporcionar una medida real de los conocimientos.

En esta Tesis se emplea para evaluar el aprendizaje de los participantes la escala de 1 al 10 puntos y una escala de 5 grados para evaluar al programa, grupo, coordinador e instructor y en las autoevaluaciones de estos.

Estos 5 grados se usan para manifestar el grado de acuerdo o desacuerdo que los evaluadores sienten con respecto a una lista de afirmaciones; así corresponden:



<u>puntos</u>	<u>cuando se está...</u>
5	muy de acuerdo
4	de acuerdo
3	medianamente
2	en desacuerdo
1	muy en desacuerdo

Una vez que se obtienen los resultados y con fines de informe, se convierte esta escala de 5 puntos a la de 10 puntos, ya que, los directivos responsables de las áreas están más familiarizados con esa escala y se unifica con la empleada en la evaluación del aprendizaje de los participantes.

Es importante hacer hincapie que el énfasis del Modelo de Evaluación propuesto, se centra fundamentalmente en la información cualitativa derivada de las escalas numéricas y no en éstas en si mismas.

En la capacitación el empleo de escalas numéricas es poco conveniente, su uso solo se justifica como un medio de comunicación objetivo, especialmente en aquellos casos en los que esos datos sirven de base para la toma de decisiones.

### III.1.2 Propósitos y Funciones de la Evaluación Pedagógica:

El propósito principal de la educación es perfeccionar la conducta del ser humano a través de los cambios que se operan en las esferas intelectual, emocional y física. Desde este punto de vista la evaluación educativa se convierte en parte integral y dependiente del proceso formativo, ya que, mide el grado en que esos cambios se han operado. Este proceso formativo determina los propósitos de la actividad de evaluación; entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

-Precisar cuáles y en que grado se logran los objetivos educativos por medio del proceso enseñanza-aprendizaje.

-Estimular el aprendizaje de los participantes gracias al conocimiento de sus aciertos y errores.

-Identificar las causas de las dificultades en el aprendizaje en un individuo o en un grupo, para aplicar las medidas correctivas apropiadas.

-Predecir el desempeño de los educandos en cierta actividad.

-Proporcionar una base adecuada para la asignación de notas o calificaciones.

-Estimar la efectividad de las técnicas y métodos de enseñanza, el contenido programático y todos los recursos de

la instrucción.

-Usar el incentivo propio de las pruebas de aprovechamiento para desarrollar el pensamiento crítico.

-Recoger información con fines administrativos, tales como: seleccionar estudiantes, otorgar puntajes para exámenes, otorgar becas y evaluar ciertas fases de la calidad de la institución.

-Brindar una base para calcular el costo-beneficio de los programas de capacitación en la empresa.

De los propósitos fundamentales de la evaluación se desprenden sus principales funciones, siendo la más importante la de:

"retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque proporcionando información sobre su realización, permite una mejor adecuación de los propósitos y de los medios de aprendizaje".<sup>42</sup>

Por su parte permite también:

-Verificar el logro de los objetivos previamente establecidos.

-Pronosticar las posibilidades educativas del participante.

---

<sup>42</sup> PEREZ RIVERA, Graciela y otros., Manual de Didáctica General, p. 93

-Diagnosticar las fallas y las dificultades que se presenten en el proceso enseñanza-aprendizaje.

-Orientar y reorientar dicho proceso.

Asimismo, una función primordial de la evaluación es la de conducir o guiar a los participantes para que aprendan a conocerse a sí mismos y a autoevaluar su progreso. Deben estar conscientes de los cambios que pretende la educación y colaborar en ellos, con lo que desarrollarán su iniciativa y responsabilidad. Esta labor de orientación se extiende al instructor y al personal administrativo en cuanto a los aciertos y errores detectados en su labor.

### III.1.3 Características Generales de la Evaluación Pedagógica:

Las características generales de la evaluación, que a continuación se mencionan, corresponden a las incluidas en el concepto expresado por Manuel Fermín: "la evaluación es integral, sistemática, continua, acumulativa, científica y cooperativa".<sup>42</sup>

#### 1. Es INTEGRAL porque:

-se aboca a todas las manifestaciones de la personalidad del hombre.

-da significación a todos los factores tanto internos como

---

<sup>42</sup> FERMIN, Manuel, op. cit., p. 21-22

externos, que condicionan y determinan el rendimiento educativo.

-relaciona todas las áreas del aprendizaje para garantizar el éxito del proceso de evaluación.

## 2. Es SISTEMÁTICA porque:

-responde a un plan previamente elaborado.

-participa en todas las actividades educativas formando parte del mismo proceso de la educación.

-responde a normas y criterios enlazados entre sí.

## 3. Es CONTINUA porque:

-su acción no se detiene, ni sus resultados se logran en forma intermitente.

-se integra permanentemente al quehacer educativo.

-se extiende a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 4. Es ACUMULATIVA porque:

-registra todas las observaciones que se realicen.

-las observaciones más significativas de la actuación del participante son valoradas en el momento de otorgar una calificación.

-las conductas del participante deben relacionarse entre sí

para determinar causas y efectos.

5. Es CIENTIFICA porque:

- atiende a la apreciación de los más diversos aprendizajes y rasgos.
- requiere del uso de técnicas, métodos y procedimientos debidamente garantizados como confiables y válidos.
- se vale de métodos estadísticos.

6. Es COOPERATIVA porque:

- el participante y la comunidad que le rodea intervienen en ella.
- las calificaciones y observaciones deben ser revisadas y analizadas por todos los que intervengan en el proceso educativo.
- hace participar de ella a todos los que, de una forma y otra, se interesan por el fin de la educación.<sup>44</sup>

### III.2 LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

La evaluación de la capacitación se fundamenta en las bases generales de la evaluación pedagógica descritos en el apartado anterior. A continuación se especificará el contenido, al ámbito

---

<sup>44</sup> cfr. *idem*.

de la capacitación en las organizaciones.

### III.2.1 SUPUESTOS Y PRINCIPIOS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

Varios supuestos fundamentales subrayan la necesidad de evaluar programas y actividades de capacitación y estos son los siguientes:

1. Cualquier programa de entrenamiento y desarrollo puede ser validado; esto es, que la eficiencia y efectividad del programa pueden ser objetivamente determinadas.
2. Cualquier programa de entrenamiento y desarrollo puede ser mejorado, ningún programa es perfecto.
3. Mejorar cualquier programa de capacitación y desarrollo puede ser posible a través de:
  - a. "La objetividad y la integración de la evaluación de cada aspecto de la operación.
  - b. La aplicación de la imaginación y el pensamiento creativo de todo el personal.
  - c. La deliberada colección de las observaciones, ideas y pensamientos de todo el personal.

d.El análisis crítico y la síntesis de conclusiones, ideas y alternativas.

e.La sistematización en etapas de desarrollo y poniendo a prueba las políticas y los procedimientos adecuados para identificar los recursos (gente, equipo, material, tiempo, espacio y dinero) necesarios para sacar adelante los planes".<sup>45</sup>

Para ser efectiva la evaluación del entrenamiento y desarrollo debe ser conducido por un camino, consistente en propósitos, objetivos y metas de la actividad de entrenamiento y en concordancia con los principios generales de la evaluación pedagógica.

A continuación se presentan los principios que según William R. Tracey <sup>46</sup> podrían guiar todos los esfuerzos de evaluación:

1. La evaluación debe ser orientada en términos de objetivos.
2. La evaluación debe ser cooperativa.

---

<sup>45</sup> TRACEY, William R., Evaluating Training and Development Systems, p. 13 y 14

<sup>46</sup> ibid, p. 14 y 15



3. La evaluación debe ser continua.
4. La evaluación debe ser específica.
5. La evaluación debe ser un propósito y un foco de atención para los capacitadores para valorarse ellos mismos, sus prácticas y sus productos.
6. La evaluación debe basarse en métodos y estándares uniformes y objetivos.

Como complemento, los principios generales que rigen para toda evaluación, según Manuel Fermín<sup>47</sup> son los siguientes:

1. Identificar los propósitos de la evaluación.
2. Seleccionar los instrumentos sobre la base de esos propósitos.
3. Usar variadas y distintas técnicas.
4. Conocer las limitaciones de esas técnicas.
5. La evaluación es el punto de partida para mejorar las prácticas de enseñanza, orientación y

---

<sup>47</sup> FERMIN, op., p. 26 y 27

administración.

6. La evaluación no debe basarse exclusivamente en evidencias objetivas.

7. Se evalúa para averiguar resultados no para castigar o recompensar.

8. Toda evaluación exige comparación de los hechos y sus evidencias con patrones normales de algún tipo.

Algunos principios orientadores del proceso de evaluación planteados por Efraín Sánchez Hidalgo<sup>4\*</sup> mencionan que:

1. El programa de evaluación debe ser flexible y amplio, debe incluir todos los aspectos significativos de la personalidad y la conducta del capacitando, de acuerdo a las necesidades.

2. Los cambios en la conducta y la personalidad del participante son las bases para evaluar su desarrollo.

3. El resultado total de una experiencia educativa

---

<sup>4\*</sup> SANCHEZ HIDALGO, op. cit., p. 549

no puede evaluarse íntegramente, es decir, que no se puede determinar todo lo que el ser humano aprende en una situación, por lo tanto, es necesario emplear una muestra adecuada y representativa de los comportamientos.

4. Los resultados de la evaluación deben organizarse, integrarse e interpretarse de una manera significativa.

5. Un programa dinámico de evaluación es continuo y está íntimamente relacionado con el currículo.

Los tres enfoques expuestos por los teóricos, sobre los principios de la evaluación son complementarios entre sí y fueron seleccionados y considerados de manera muy especial en este trabajo de Tesis, ya que, marcan los criterios generales que deberán normar cualquier proceso efectivo de evaluación.

#### III.2.2 Las Etapas del Proceso de Evaluación de la Capacitación:

William R. Tracey\*\* considera a la evaluación de la capacitación como una forma de solucionar problemas. Según el autor para solucionar un problema de capacitación, en la evaluación se realizan los siguientes pasos:

---

\*\* cfr. TRACEY, op. cit., 15 y 16

1. Reconocer la necesidad de evaluar, identificar las áreas para ser evaluadas y seleccionar y elaborar los procedimientos e instrumentos requeridos.
2. Escoger a los evaluadores y entrenarlos en los procedimientos y en el uso de los instrumentos.
3. Recolectar y analizar los datos, desprender conclusiones e identificar los cursos alternativos de acción.
4. Someter a experimentación los cursos alternativos de acción y corroborar los resultados.

Por otra parte, Thorndike y Hagen<sup>20</sup> mencionan que en cualquier campo de actividad, el medir consta de tres pasos comunes:

1. Señalar y definir la cualidad o atributo que se habrá de medir.
2. Determinar un conjunto de actividades y operaciones a través de las cuales el atributo pueda manifestarse y hacerse perceptible.
3. Establecer un conjunto de procedimientos para traducir las

---

<sup>20</sup> cfr. THORNDIKE Y HAGEN., Tests y Técnicas de Medición en Psicología y Educación, p. 17

observaciones a enunciados cuantitativos de grado o cantidad.

El Centro de Investigaciones y Servicio Educativos de la UNAM complementa los pasos anteriores, indicando que la evaluación los toma como base, pero se distingue al agregar estos dos:

4. Sintetizar los datos recopilados en un juicio de valor.
5. Tomar decisiones orientadas a mejorar la enseñanza y el aprendizaje permanentemente.<sup>21</sup>

También se puede decir que al diseñar e implantar un programa de capacitación se deben considerar las siguientes etapas para evaluar el aprendizaje:

1. Identificar y formular los objetivos generales del programa de capacitación, desprendidos de necesidades reales de las personas, áreas y/o institución.
2. Definir y clarificar los objetivos particulares y específicos.
3. Seleccionar las técnicas apropiadas para evaluar, cada uno de los objetivos específicos y preparar a los evaluadores para su empleo.

---

<sup>21</sup> cfr. CISE, op. cit., p. 371 y 372

4. Administrar las técnicas escogidas: incluye los detalles sobre la ocasión en que se usa la técnica.

5. Aplicar los resultados obtenidos: una vez organizados, analizados e interpretados los datos, el instructor puede determinar que pasos deben darse respecto a la futura orientación del aprendizaje y desarrollo del capacitando.

Es importante conocer las etapas de la evaluación de acuerdo a diversos autores, dado que, como se observa insisten en la conveniencia de identificar el área o cualidad a medir, y en base a ésta, definir los procedimientos más adecuados para hacerlo. En esta Tesis, se considera la necesidad de evaluar el aprendizaje de los participantes en base a objetivos y también de evaluar todos los elementos didácticos que intervienen para lograrlo. Los procedimientos del Modelo de Evaluación se adecúan a este requerimiento y a través de ellos se obtienen datos cuantitativos y cualitativos que se resumen en juicios de valor, importantes para mejorar las actividades de capacitación.

### III.2.3 Niveles de la Evaluación de la Capacitación:

A continuación se presentan dos niveles o criterios centrales que se consideran fundamentales para evaluar la capacitación, estos son los referidos a la evaluación externa e interna.

El primero, se refiere a datos reales o situaciones que se dan en la organización en los que se manifiesta el éxito de la capacitación o su ausencia; y el segundo, a la evaluación de los factores que inciden en forma directa e inmediata en el curso de capacitación.

Mucho se ha discutido sobre la primacía de uno de éstos y se ha concluido que ambos aspectos son indispensables para hablar de la efectividad de un programa, porque de nada sirve un curso bien realizado si sus frutos no se manifiestan en beneficios reales para la empresa.

Ambos niveles de evaluación fueron considerados en la elaboración del Modelo propuesto en esta Tesis.

Estos criterios se explican con mayor detalle, de acuerdo al planteamiento de William R. Tracey:<sup>22</sup>

1. EVALUACION EXTERNA. Se emplea un criterio externo para medir los resultados de un programa cuando los capacitados regresan a su trabajo. Se puede aplicar por medio de reportes, observaciones, entrevistas, cuestionarios, trabajos simples y estadísticas para que el evaluador pueda determinar el valor de esos resultados para la organización.

El valor es usualmente presentado en terminos de beneficios y en

---

<sup>22</sup> cfr. TRACEY, ob. cit., p. 19-23

algunos casos puede ser traducido en dinero u otra escala numerica de perdida o ganancia.

Los típicos beneficios para la organización pueden ser los siguientes, los primeros se manifiestan en terminos negativos, ya que, para la empresa normalmente se le presentan como problemas que requiere reducir o eliminar; los segundos se expresan en terminos positivos, porque son aspectos en los que la organización busca superar los niveles existentes:

#### BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION

##### REDUCCION O ELIMINACION DE:

-Abstencionismo	-Accidentes	-Tiempos muertos
-Rupturas en la comunicación	(gravedad y frecuencia)	-Quejas
-Fluctuaciones en la producción	-Errores en los empleados	-Tensiones o conflictos de los empleados
-Tiempo requerido para introducir nuevos productos	-E q u i p o descompuesto y parado	-Costos de operación
-Motivos de queja	-Violación a las reglas y	-T i e m p o extraordinario
-Malos entendidos		-D i s p u t a s



	72		
-Rechazos	regulaciones	de	laborales
-Cuellos	de	la compañía	- M a l a
botella en la	-Injusticias		interpretación de
operación	-Inadaptación		las políticas

**BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION**

**INCREMENTO O MEJORIA EN:**

-Actitudes hacia	-Competencia	-Eficiencia
la empresa	-Relación con el	-Cuidado del
-Satisfacción	jefe	equipo
-Relaciones	-Productividad	-Actitudes de los
interpersonales	-Comunicación	empleados

**2. EVALUACION INTERNA.** Implica analizar el desarrollo de los planes, programas, personal, habilidades, procesos y operaciones que contribuyen a lograr los objetivos. Puede tomar diferentes formas:

-Medición de la Participación. La forma común de evaluar, es la medición de la participación en terminos de número o porcentaje de empleados involucrados o por el porcentaje de terminaciones exitosas que haya tenido el programa. Este tipo

de evaluación confunde la calidad con el éxito. Pero es aún mayor el error de que en base a la participación se determine el tipo y nivel del programa ofrecido. La participación no es un indicativo del éxito del programa, sin embargo, puede dar una orientación al respecto.

-Comparación con la Norma. Otra forma común de evaluar es por medio de la comparación de los programas de la empresa con otros ofrecidos por otras empresas de tamaño y objetivos similares (usualmente competidores). Esta es una forma gruesa de medir algún resultado y puede arrojar desafortunadas conclusiones, porque no hay dos organizaciones idénticas en necesidades y recursos.

-Comparación con un Concepto Hipotético de "Calidad" de Programas. Está basado en lo que un programa en general debería ser. Por su parte se sabe que el concepto de calidad depende de lo que la empresa considere como funcional. Esto es, no existe estándar de calidad único a través del cual se pueda comparar un programa con otros.

-Medición de un Cambio de Conducta. Mide la cantidad y dirección del cambio de conducta. Aquí la evaluación es directamente tomada de la medida del aprendizaje logrado. Se basa en pruebas de una clase u otra, las más comunes son las de papel y lápiz, que tienen poco valor en la mayoría de los programas porque tienen poco significado en el trabajo. Estas

pruebas han empezado a ser reemplazadas por pruebas de ejecución, el problema es que su diseño es sofisticado y tardado en su desarrollo y administración. A pesar de ello, estas pruebas son una parte necesaria en la evaluación del programa.

-Reacciones del Participante. Frecuentemente al finalizar el entrenamiento son usadas hojas de evaluación o cuestionarios para valorar la reacción de los participantes en relación a ciertas partes de un curso, encuentro o conferencia. Esta práctica es la más casual y subjetiva forma de evaluar. No tiene ni validez ni confiabilidad.

-Medición contra estándares específicos. Se menciona que no hay estándares generales, a través de los cuales medir la calidad de los programas de entrenamiento, sin embargo, sí hay ciertos estándares específicos obtenidos por medio de la experiencia y de la experimentación, relativos a los edificios, programas, sistemas, estrategias instruccionales, etc., los cuales son indicadores de la calidad del programa. La evaluación basada sobre criterios específicos tiene dos virtudes: la factibilidad y lo provechoso. Esta justifica las razones por las que los programas y las actividades ayudan a lograr los objetivos, identificados por la aplicación de un criterio externo. Este tipo de evaluación es la auditoría interna del entrenamiento y desarrollo.

-Investigación Experimental. Después de que un programa ha sido evaluado por medio de un criterio interno y uno externo y se han obtenido conclusiones sobre algunos aspectos específicos deficientes del programa. Este exige que se obtengan remedios alternativos sobre condiciones controladas. El objetivo de esta clase de investigación es la de sustituir opiniones por evidencias para hacer una inferencia objetiva y una crítica a partir de los hechos. Esta incluye lógica, reflexión, investigación sistemática y pensamientos para encontrar la mejor solución a un problema específico. El método básico usado demanda una observación cuidadosa y la recolección y el análisis de la evidencia empírica.

El planteamiento del Modelo de Evaluación propuesto considera algunos de las formas citadas, para evaluar internamente, estas son principalmente la medición de un cambio de conducta y la medición contra estándares específicos.

A los conceptos de evaluación interna y externa, principalmente a este último, se añade un criterio adicional que es el de costo de la capacitación para completar el binomio costo-beneficio/efectividad, el cual se analiza más adelante.

A continuación se exponen los tipos de evaluación que se utilizan en este trabajo de Tesis.

### III.2.4 Tipos de Evaluación empleados en Capacitación.

Al hablar de la evaluación se hace referencia a un proceso sistemático basado en objetivos que servirán como parámetros para comparar los logros en relación a una situación previa, detectando los errores o desviaciones y pronosticando el éxito o fracaso futuro del proceso enseñanza-aprendizaje. Esta actividad se realiza en forma constante a través de distintas técnicas e instrumentos para brindar información que retroalimente a la planeación, a la realización y al propio proceso de evaluación, así, se considera que todos los elementos incluidos dentro del proceso de capacitación son factibles de ser evaluados, ya que, se presentan dentro de estas tres etapas del proceso didáctico.

Se puede mencionar que se evalúa en el Modelo propuesto:

-Al participante, al conocer la situación de cada uno, de acuerdo con los objetivos previamente programados y en relación a sus conductas colaterales y subsecuentes.

-Al proceso de capacitación, porque permite una apreciación sobre el papel de los elementos didácticos en el aprendizaje de los participantes y en sí mismos en relación a las necesidades.

-Al instructor, porque le ayuda a revisar sus actitudes y acciones profesionales y humanas para hacer de su labor una actividad efectiva y eficiente.

-Al grupo, porque su dinámica interna afecta favoreciendo o retrayendo las conductas positivas ante el aprendizaje de los participantes.

-Al coordinador del curso, por ser el responsable de administrar los recursos disponiéndolos para contribuir al éxito del proceso de capacitación. Así pues el coordinador es quien prevee los servicios logísticos para el buen funcionamiento del curso y brinda apoyo al instructor para que su labor sea más efectiva.

Para contribuir a hacer de la capacitación un proceso completo y confiable, se requiere involucrar en todas sus etapas a todos aquellos que de una manera directa o indirecta participan en el: instructores, participantes, coordinadores, administradores, funcionarios, etc., de esta suerte, esas personas deberán responsabilizarse de las actividades de evaluación.

En el Modelo de Evaluación que se propone, se considera la necesidad de que se evalúe en las siguientes DIRECCIONES:

Del PARTICIPANTE al

- Programa
- Instructor
- Grupo
- Coordinador
- Autoevaluación

	Programa
	Grupo
Del INSTRUCTOR al	Coordinador
	Participantes
	Autoevaluación

	Programa
	Instructor
Del COORDINADOR al	Grupo
	Autoevaluación

Hasta el momento se ha identificado el sujeto y la dirección de la evaluación (a qué o a quiénes evalúa, y quién lo evalúa), en seguida se especifica el objeto o contenido de lo que se evalúa. Para ello, se presentará primero lo relativo al participante, después al programa, luego al instructor, a continuación al ambiente grupal y al coordinador y finalmente, la información sobre los procesos de autoevaluación.

El valor de la EVALUACION DEL PARTICIPANTE reside en que favorezca el crecimiento total del mismo, desarrollándolo en los dominios cognoscitivo, afectivo y psicomotor.

Rita Ferrini<sup>23</sup>, basada en la taxonomía de Bloom, plantea que los

---

<sup>23</sup> cfr. FERRINI, op. cit., p. 92

aspectos que pueden evaluarse en relación a estas tres esferas son:

**En el Dominio Cognoscitivo:**

Características de percepción, capacidad para recordar, reconocer, identificar, definir, aplicar, analizar y sintetizar, juicio crítico, dificultades en el aprendizaje, conceptos erróneos, etc.

**En el Dominio Afectivo:**

Actitudes, intereses, valores, sentimientos, temores, comunicación artística, reacciones ante la capacitación, material didáctico, trabajos en grupo, etc.

**En el Dominio Psicomotor:**

Lectura y escritura, preparación física, habilidad artística, destrezas, hábitos, entre otras.

Por lo tanto, se debe evaluar el desarrollo integral de la persona cumpliendo así con el propósito fundamental del proceso educativo.

En esta Tesis se considera la necesidad de identificar necesidades en esas tres esferas planteando y evaluando así mismo los objetivos de aprendizaje correspondientes. En el apartado III.3 (p.85) se sugieren las técnicas y procedimientos más adecuados para evaluar cada esfera.



En lo que se refiere a la EVALUACION DEL PROGRAMA se han considerado en el Modelo de Evaluacion los siguientes aspectos:

La adecuación de los objetivos de aprendizaje, la selección de los contenidos, la organización de las actividades, la aplicación de la metodología, el diseño y selección de los materiales didácticos y evaluaciones, la distribución y aprovechamiento del tiempo didáctico.

Por lo que respecta a la EVALUACION DEL INSTRUCTOR se incluye:

El dominio de la materia, preparación y organización, habilidad para conducir el proceso de capacitación, puntualidad, flexibilidad, manejo de la evaluación, empleo de los recursos disponibles, interacción el grupo, entre otros.

Al considerar a la influencia del AMBIENTE GRUPAL sobre el aprendizaje se contempla:

Interés del grupo, participación, adecuación de conocimientos previos, iniciativa, relaciones interpersonales, actitudes en general.

Sobre la intervención del COORDINADOR se evalúa:

Asesoría y apoyo continuo al instructor, selección de participantes, invitación a los participantes, puntualidad y asistencia, integración con respecto al grupo y al instructor, control del tiempo de cada sesión, administración del material de apoyo, control de asistencias, etc.

La AUTOEVALUACION es el "proceso por el cual la persona analiza sus actividades y características, conforme a ciertos criterios y puntos de referencia; emite juicios, compara los resultados con los objetivos señalados y toma las decisiones adecuadas".<sup>24</sup> De esa forma, el concepto anterior es aplicable a participantes, instructores, administradores y coordinadores del proceso de capacitación.

Al referirse al participante, Nericí menciona que "la autoevaluación consiste en llevar al educando a realizar la apreciación de sus resultados en el proceso de su aprendizaje, comprobados por diversas formas de verificación y a través de su propia observación."<sup>25</sup>

La autoevaluación lleva al participante a reflexionar sobre sí mismo y a mejorar su realidad como capacitando, como persona y colaborador en la empresa.

---

<sup>24</sup> *ibid*, p. 93

<sup>25</sup> NERICÍ, op. cit., 464

Cumple con amplias aspiraciones educativas al conducir al participante a tomar consciencia de:

Un conjunto de valores que podrán traducirse en normas de comportamiento, su realidad humana en cuanto aptitudes, posibilidades y aspiraciones, su participación en la realización de su propia vida mediante el esfuerzo, sus deberes como colaborador y capacitando, sus deficiencias en el aprendizaje por falta de aptitudes, preparación anterior o insuficiente atención, sus aptitudes destacadas.

También le ayuda a procurar medios para superar sus deficiencias, proponerse aprovechar sus aspectos fuertes, motivarse.

El instructor e incluso el jefe del participante como apoyo pueden establecer diálogos con el participante para estimular el proceso dinámico de su superación, sin sancionarlo o reprimirlo, simplemente contribuyendo a clarificar su posición en relación al aprendizaje y para el establecimiento de metas futuras.

La autoevaluación puede hacerse con respecto a formas de comportamiento en cualquiera de las esferas de desarrollo del participante: social, laboral, intelectual, personal, etc.

Asimismo la autoevaluación de los instructores, coordinadores y administradores puede referirse a todas las etapas de su trabajo didáctico y/o administrativo y a las esferas humana y social.

### III.2.5 FASES DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

A lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje el capacitador se enfrenta a toda una gama de posibilidades para evaluar, dado que, la acción de la evaluación se integra permanentemente al quehacer del entrenamiento, desde su inicio hasta la conclusión del mismo al verificar la transferencia del aprendizaje a su campo real de aplicación.

Con fines de estudio se han determinado FASES por las que atraviesa el proceso evaluativo, que corresponden a:\*\*

1. La Evaluación Inicial o de Diagnóstico.- se lleva a cabo al principio del curso y tiene como fin adecuar la enseñanza a las posibilidades y limitaciones reales del educando.

2. La Evaluación Continua, Sistemática o Formativa.- se realiza durante el periodo del curso y consiste en la aplicación de técnicas y recursos didácticos que permiten verificar el logro paulatino de los objetivos de aprendizaje. Tiene dos modalidades:

a) La evaluación inmediata que se realiza diariamente y se efectúa de un modo paralelo al aprendizaje del participante. Insiste en el logro de los objetivos específicos y se lleva a cabo mediante la observación sistemática, el análisis del trabajo

---

\*\* cfr. FERRINI, op.cit., p. 92 a 97

grupales y de la apreciación de las actividades individuales.

b) La evaluación mediata que se realiza para comprobar y diagnosticar sobre los objetivos particulares que representan unidades de contenido. Generalmente se efectúa a través de pruebas objetivas, ejercicios prácticos y pruebas de ejecución.

3. La Evaluación Final o Sumaria.- es una síntesis de los elementos proporcionados por la evaluación inicial y la evaluación continua. Se lleva a cabo para verificar el logro de los objetivos generales y se efectúa mediante pruebas objetivas, casos prácticos y pruebas de ejecución.

Es preciso agregar una cuarta fase, indispensable en Capacitación:

4. El Seguimiento o la Evaluación de Consecuencias.- consiste en corroborar el grado de aplicabilidad de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas al campo directo de desarrollo. Verifica la transferencia del aprendizaje y la permanencia de éste en el tiempo. Se realiza a través de la observación sistemática, la entrevista y las pruebas de ejecución, entre otras.

### III.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION APLICABLES A LA CAPACITACION

#### III.3.1 Clasificación General y Específica de Técnicas y Procedimientos de Evaluación.

Para hacer de la evaluación un proceso sistemático, válido y confiable requiere concretarse a través de técnicas y procedimientos que arrojen información relevante sobre los cambios de conducta y el rendimiento general de los capacitandos en un curso determinado.

Norman E. Gronlund<sup>27</sup> clasifica las técnicas de evaluación en:

1. **Técnicas Cuantitativas:** los resultados se pueden expresar en calificaciones numéricas.
2. **Técnicas Cualitativas:** los resultados pueden expresarse mediante descripciones verbales.

Además de aquella, hay dos formas de clasificar los procedimientos de evaluación:

1. **POR EL ASPECTO DE COMPORTAMIENTO EVALUADO.** Se subdivide en dos categorías generales:

1. **Procedimientos para determinar las capacidades de una**

---

<sup>27</sup> cfr. GRONLUND, ob. cit., p. 17 a 23

persona. Se refieren a la calidad de la actuación de un individuo que realiza su mejor esfuerzo. Sus resultados indican lo que un individuo puede hacer. Incluye las pruebas de:

a. Aptitud. Sirven para predecir el éxito en alguna futura actividad de aprendizaje.

b. Logros. Sirven para indicar el grado de éxito en alguna actividad de aprendizaje pasada.

2. Procedimientos para reflejar el comportamiento típico de una persona. Los resultados indican lo que individuo hará mejor de lo que actualmente puede hacer. Caen dentro del área general de la valoración de la personalidad; incluyen los diseñados para evaluar intereses, actitudes y aspectos del ajuste personal-social. La falta de adecuación de los instrumentos de prueba han desembocado en el uso amplio de entrevistas, cuestionarios, registros de anécdotas, calificaciones y otras técnicas de observación y de informe. Ninguna de estas usada sola suministra una valoración adecuada del comportamiento típico.

II. POR EL METODO EVALUATIVO EMPLEADO. Existen tres metodos generales de obtencion de datos que designan tres categorías

de técnicas de evaluación:

1. Procedimientos de prueba. El método para obtener datos consiste en entregarle al individuo un conjunto de tareas por realizar. Una prueba es "una serie de tareas que se usa para medir un ejemplo del comportamiento de una persona en un momento dado".<sup>22</sup>

Las más comunes son las de APROVECHAMIENTO O DE LOGROS que pueden ser:

#### 1.1 Orales

1.2 Escritas. Se pueden subdividir de distintas maneras:

a.-No formales: elaboradas por personal no especializado.

-Formales: elaboradas por especialistas.

b.-De ensayo o por temas: se califica subjetivamente, esto es, la opinión del calificador tiene influencia en los resultados.

-Objetivas: se califican objetivamente, es decir, que los distintos calificadores obtienen los mismos resultados.

---

<sup>22</sup> GRONLUND, op. cit., p. 19 y 20



-Pruebas de Ejecución: mide conocimientos, habilidades y otros productos de aprendizaje de orden práctico.

Por su parte las PRUEBAS DE INTELIGENCIA, se clasifican de varias maneras:

1.1-Pruebas Personales de Inteligencia: requieren cuidadosas preguntas orales y de la observación de reacciones de manera que solo una persona puede ponerse a prueba en cada ocasión. Su administración requiere adiestramiento.

-Pruebas de Inteligencia por Grupos: requiere menor control de la situación de prueba, por lo tanto, muchos sujetos pueden realizar la prueba simultáneamente.

1.2-Prueba de Actuación: se espera que el sujeto manipule objetos o aparatos.

-Prueba Verbal: para responder hace uso del lenguaje escrito o hablado.

-Prueba No Verbal: la respuesta es en términos de reacción ante manipulación de cuadros o figuras

geométricas.

Varios tipos de pruebas se clasifican en:

1.1 Pruebas de Velocidad: se compone de elementos que tienen aproximadamente el mismo nivel de dificultad y que se clasifica de acuerdo con el número total de elementos a los que se responde en un tiempo dado. El intervalo de tiempo es tal que no hay individuo ordinario capaz de responder a todas las partes de la prueba.

Su propósito es la rapidez.

1.2 Pruebas de Dominio: su propósito es determinar el nivel de aptitud o de aprovechamiento.

2. Técnicas de Información sobre la Persona (autoinforme). Se plantean preguntas sobre sí mismo. Se utilizan para obtener informes que pueden conocerse tan solo directamente del sujeto. Dicha información se puede adquirir mediante:

2.1 Entrevista: presupone "la relación cara a cara entre el entrevistador y otro individuo".<sup>67</sup> Da información sobre

---

<sup>67</sup> GRONLUND, op. cit., p.21

intereses, actitudes, opiniones, etc. Se obtiene por interrogatorio directo que puede ser estructurado o sin estructurar:

a. Entrevista Estructurada o Dirigida. Se plantean las mismas preguntas a cada uno de los entrevistados.

b. Entrevista No Estructurada o Semidirigida. Un propósito central sirve de guía, pero las preguntas específicas se determinan según como se desarrolle la entrevista. Es flexible.

c. Cuestionario. Sirve para evaluar intereses, actitudes, aspectos de los ajustes personales y sociales, etc. Puede usarse grupalmente, se le formulan preguntas o aseveraciones a las que el sujeto debe contestar si o no, o en otra forma similar para indicar cuáles son sus sentimientos y opiniones. También se les conoce como inventarios.

3. Técnicas de Observación: Se le pide a otras personas que observen y juzguen el comportamiento del individuo. Son

métodos sistemáticos para registrar observaciones para propósitos de evaluación, incluyen:

**3.1 Registros Anecdóticos:** Consisten en "una breve descripción de algún comportamiento observado que pareció importante para propósitos de evaluación".<sup>40</sup> Se obtienen periódicamente para cada alumno. Son episodios típicos del comportamiento con referencia a los productos educacionales en el área de ajuste personal y social.

**3.2 Lista de Corroboración:** Es una lista de aseveraciones que se refieren a rasgos de comportamiento o actuación en alguna área. Sirve para indicar la presencia o la ausencia de una cualidad. Requieren respuestas "todo" o "nada". Sirven para evaluar intereses, actitudes, actividades, habilidades y características personales.

**3.3 Escala de Calificaciones:** Es un dispositivo para registrar sistemáticamente el grado en que se presenta una cualidad o un rasgo. El obtener opiniones de un cierto número de individuos sobre los mismos aspectos de comportamiento incrementan la probabilidad de que reflejen el comportamiento

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 22

tipico; se usan en la evaluación de rasgos del carácter, habilidades para actuar y aspectos del ajuste personal y social.

3.4 Técnica Sociométrica: Es un método para evaluar las relaciones sociales en un grupo. A cada miembro se le pide que indique los individuos que preferiría como socios en una actividad grupal. Las veces que se le haya escogido sirve como índice de la aceptación social que tiene y un análisis de la red que forman las selecciones refleja la estructura interna del grupo. Da información sobre dirigentes en potencia, el ajuste social y características de personalidad. Relacionado con éste:

3.5 Técnica de "Adivine Quien": se entrega a los miembros descripciones de comportamiento positivo y negativo y se pide que nombren a los individuos que mejor encajen en cada descripción. Se determina que tan característica es una descripción a los individuos. Indica la forma en que sus iguales ven a una persona y es útil para evaluar su personalidad.

La selección de los procedimientos y técnicas mejores, en capacitación depende del objetivo que se persigue, del rasgo a evaluar y de las condiciones; sin embargo, son recomendables en general los procedimientos de prueba especialmente la de

ejecución, las dos técnicas de autoinforme: entrevista y cuestionario, y las basadas en la observación, en particular la lista de corroboración y la escala de calificación.

### III.3.2 Clasificación de Técnicas para Evaluar los Dominios de la Taxonomía de Benjamín S. Bloom.

Existe un sistema que clasifica las conductas que puede lograr un educando como resultado del aprendizaje. A este sistema se le denomina taxonomía, y fue realizado por Benjamín S. Bloom.

La utilidad que surge de clasificar los objetivos en base al análisis taxonómico es que permite identificar el rango o dominio de los comportamientos que abarcan los objetivos, a la vez que precisar los parámetros y técnicas de evaluación.

Las conductas como resultados del aprendizaje pueden agruparse en tres áreas o esferas:

1. Área Cognoscitiva. engloba todas las etapas referentes a la apropiación de conocimientos, en ella se incluyen los procesos de memorización o evocación de los conocimientos, así como el desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales.
2. Área Afectiva. engloba todas las conductas referentes a sentimientos, valores y actitudes que se manifiestan en la

persona como resultado del proceso de aprendizaje.

3. Area Psicomotriz. engloba aquellas actividades que suponen una coordinación neuromuscular para llegar a adquirir destrezas. Se refieren a dominios físicos.

La taxonomía se aboca a cada una de las áreas del aprendizaje, dividiéndose a su vez en diferentes niveles o categorías:

#### 1. AREA COGNOSCITIVA.

categorías:

- 1.1 Conocimiento
- 1.2 Comprensión
- 1.3 Aplicación
- 1.4 Análisis
- 1.5 Síntesis
- 1.6 Evaluación

1.1 Conocimiento.- Supone la memorización, la reproducción de datos tal como se presentaron al educando, en donde el no aporta nada personal.

1.2 Comprensión. Se refiere ya a un proceso de explicación de la información presentada al educando pero con sus propias palabras.

1.3 Aplicación.- Supone la presencia de situaciones nuevas en donde el educando pueda aplicar los conocimientos, información o

principios del tema para resolver un problema en particular.

1.4 Análisis.- Supone la habilidad para identificar los elementos que constituyen un todo y la relación que existe entre ellos.

1.5 Síntesis.- Supone el trabajo con los elementos aislados para su combinación en un producto nuevo y original.

1.6 Evaluación.- Supone la capacidad de formular juicios de valor, criterios propios o puntos de vista personales.

## 2. AREA AFECTIVA.

Categorías:

- 2.1 Recepción
- 2.2 Respuesta
- 2.3 Valoración
- 2.4 Organización
- 2.5 Caracterización

2.1 Recepción.- La persona recibe ciertos estímulos, no hace esfuerzos por evitarlos, mostrando un mínimo rasgo de disposición para atender a ellos.



2.2 Respuesta.- La persona puede realizar una actividad voluntariamente incluso con cierto entusiasmo o agrado, por iniciativa propia.

2.3 Valoración.- La persona da cierto valor a un hecho, fenómeno, comportamiento, identificándose con ese valor.

2.4 Organización.- La persona relaciona ese valor adquirido con los que ya poseía anteriormente y procede a una jerarquización.

2.5 Caracterización. La persona manifiesta una forma característica de actuar, como un rasgo de su personalidad.

### 3. AREA PSICOMOTRIZ.

#### Categorías:

- 3.1 Percepción
- 3.2 Disposición
- 3.3 Respuesta Guiada
- 3.4 Mecanización
- 3.5 Respuesta Múltiple  
Compleja

3.1 Percepción.- Supone la observación consciente de una habilidad o destreza.

3.2 Disposición.-Supone la preparación tanto física como mental de la persona para ejecutar una destreza o habilidad motora.

3.3 Respuesta Guiada.- Supone la imitación dirigida de los movimientos simples o complejos, estos fragmentados y en cámara lenta.

3.4 Mecanización.- Supone la repetición automática de los movimientos simples, a la velocidad y tono normales.

3.5 Respuesta Múltiple Compleja.- Supone la integración y la combinación de destrezas o habilidades aprendidas con otras nuevas.\*1

Con base en esta información, se presenta en la figura 4 (p.98) un esquema que clasifica las técnicas de evaluación mencionadas en el apartado anterior, relacionadas con los niveles taxonomicos de Bloom.

---

\*1 cfr. BLOOM, Benjamin S. y Colaboradores., Taxonomía de los Objetivos de la Educación. p. 355

TIPOS DE TÉCNICAS ADECUADAS PARA EVALUAR  
LOS DOMINIOS DE BENJAMIN 5, BLOQUE

<div style="text-align: right;">AREA O DOMINIO</div> <div style="text-align: left;">INSTRUMENTO</div>	COGNOSCITIVO	AFECTIVO	PSICOMOTRIZ
REGISTRO ANECDOTICO		•	
LISTA DE CORROBORACION		•	•
ESCALA DE CALIFICACION		•	•
ENTREVISTA		•	
CUESTIONARIO		•	
PRUEBA ORAL	•		
PRUEBA ESCRITA	•		
PRUEBA DE EJECUCION	•		•

Figura 4

### III.3.3 Evaluación de Necesidades de Capacitación:

En los últimos años las empresas mexicanas han demostrado mayor interés por la capacitación debido a las disposiciones legales, el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y principalmente por incrementar la productividad.

Este interés ha tomado un cauce positivo hacia la sistematización de las actividades de capacitación a fin de lograr en ellas una mayor eficiencia. Este es el caso de la fundamentación de los planes y programas en un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Respecto de la necesidad de capacitación, Mendoza entiende:

"la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes".<sup>22</sup>

Así pues, diagnosticar necesidades de capacitación consiste en investigar mediante diversos procedimientos e instrumentos los requerimientos que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes presentan los colaboradores para mejorar su actuación en el puesto que ocupan y la preparación que demandan para ocupar posiciones de mayor responsabilidad.

---

<sup>22</sup> MENDOZA MUÑOZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. p. 17

Las necesidades de capacitación se presentan en términos de puestos específicos; se vinculan a los objetivos de la empresa y de los puestos a través de los estándares de ejecución y del potencial que tengan para solucionar problemas reales de la organización y del desempleo del personal en particular.

Las necesidades de capacitación se traducen en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán desarrollarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico, ya que, existen alternativas múltiples para lograr con menores recursos cambios en los comportamientos del personal, por ejemplo: mediante circulares que modifiquen alguna parte del procedimiento de trabajo o mediante el asesoramiento por parte del supervisor, entre otras.

La detección de necesidades de capacitación se relaciona con esta Tesis, dado que por medio de ella se fijan los objetivos de aprendizaje y los parámetros reales para evaluar, por eso es considerada como el punto de partida en la implementación del Modelo de Evaluación propuesto.

Asimismo, es importante la determinación de las necesidades de capacitación porque:

-Da la información necesaria para elaborar el plan de capacitación y seleccionar los cursos.

-Elimina la tendencia a capacitar por capacitar, porque se

basa en situaciones reales.

-Asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización.

-Genera datos para realizar comparaciones mediante la evaluación, el seguimiento, de los índices de producción o de calidad de los servicios.

El inicio y fundamento adecuado de las actividades de capacitación está en la determinación de las necesidades, ya que, les da un sentido y una dimensión reales.

Los Tipos de Necesidades de Capacitación según Mendoza, son:<sup>43</sup>

1. Manifiestas: son las evidentes, surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, movilidad del personal y como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Son previsibles.

2. Encubiertas: se dan cuando los trabajadores en su puesto presentan problemas de desempeño por falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. No son previsibles.

También se clasifican en organizacionales, departamentales,

---

<sup>43</sup> cfr. ibid., p. 32 a 38

ocupacionales y personales, según se refieran a toda la empresa, a un departamento, a un puesto o a la persona en particular. Por su extensión pueden ser micronecesidades si abarcan una parte reducida del personal o macronecesidades si corresponden a la mayoría del mismo.

En cuanto a los procedimientos para detectar necesidades, estos varían dependiendo del tipo de necesidad, la magnitud y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos.

Por ejemplo: "el análisis del desempeño es un método usado para determinar las causas por las que el rendimiento de los empleados no está alcanzando los niveles de expectativas y sugerir soluciones para incrementar o modificar el desempeño".\*\*

El análisis puede demostrar que los empleados no conocen como hacer el trabajo (falta de conocimientos/habilidades) y puede sugerirse que sean entrenados. O, puede arrojar que la maquinaria frecuentemente para o que la información importante no llega al personal (falta de un soporte organizacional/ ambiental, o que éstos tienen pocos incentivos -pagos adicionales- por el desempeño -sistema inadecuado de recompensa-).

Es muy conveniente usar el análisis del desempeño para saber si un programa de entrenamiento es una solución adecuada a un problema

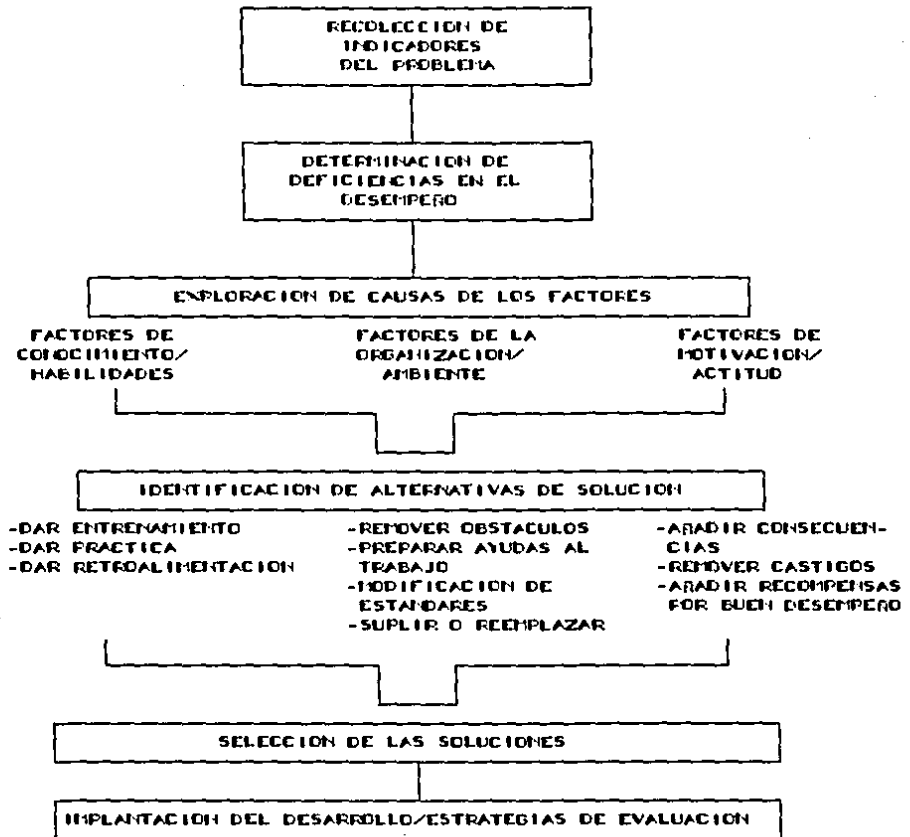
---

\*\* SALINGER, Ruth D. y DEMING, Basil S., "Practical Strategies for Evaluating Training", Training and Development Journal, p. 24

de desempeño y otra solución pudiese implementarse en vez de, o además de la capacitación. Esto permite asegurar que la capacitación sea dada cuando realmente se necesita y pueda tener el mayor impacto posible, (a continuación se ilustra con la figura 5 p.104).



104  
MODELO DE ANALISIS DEL DESEMPEÑO



Adaptado de: Evaluación del Desempeño - Analizando Deficiencias del Desempeño, Centro de Entrenamiento de Personal Gerencial, U.S. Oficina de Personal Gerencial, Washington D.C.

figura 5

El método del análisis del desempeño puede ser útil antes del entrenamiento y también durante el seguimiento del programa de capacitación. Cuando se determina que tan bien el aprendizaje de los participante fue transferido al trabajo. En este caso puede utilizarse el análisis del desempeño para determinar que expectativas de cambio posteriores al curso pueden irse previniendo. Se puede al menos, presentar evidencia sobre qué influye en el desempeño y hacer recomendaciones para hacer un esfuerzo cooperativo para mejorarlo.

#### III.3.4 Evaluación a través del Costo-Beneficio de la Capacitación:

Un análisis del costo-beneficio de la capacitación puede considerarse la forma de evaluación que se utiliza después de realizada la evaluación interna o del proceso-producto y la evaluación externa o de consecuencias.

La dirección espera en cualquier empresa, que los programas de capacitación no sólo tengan efectos positivos en el desarrollo de la organización, sino también que el costo no sea mayor al valor de esos progresos o mejoras.

En última instancia, "el valor del mejoramiento resulta de que el entrenamiento puede ser superior al costo de conducción del

mismo".\*\*

Existen diversos métodos para determinarlo, a través de calcular:

- El costo del entrenamiento.
- El valor del entrenamiento, para trabajos cuya producción de bienes o servicios son repetitivos y pueden cuantificarse.
- El valor del entrenamiento para trabajos gerenciales.

Estos modelos permiten al evaluador traducir los beneficios de la capacitación en pesos y hacer decisiones fundamentales acerca del futuro del entrenamiento.

Una vez descritos en el apartado III.2.1 (p.62) los rengiones a considerar para evaluar los beneficios de la capacitación conforme a criterios externos, se procederá a exponer el esquema del costo propuesto por Laurence M. Weinstein.

El costo puede ser definido como: "un sacrificio de recursos escasos"\*\*. Sea que el sacrificio incluya gastos de dinero, uso de

---

\*\* SALINGER, op. cit., p. 26

\*\* ibid, p.32

los activos físicos de la compañía o requerimiento del tiempo de los participantes tomado del trabajo; cualquier gasto medible y cuantificable de los recursos se califica como costo y utiliza esa definición.

Para desarrollar este modelo, los gastos del entrenamiento se clasifican en tres posibles niveles de costos:<sup>47</sup>

- Nivel 1. Gastos de Instrucción
- Nivel 2. Gastos de Administración
- Nivel 3. Costo General para la Organización

**NIVEL 1. GASTOS DE INSTRUCCION.** Sus costos se refieren a todos los gastos asociados con un grupo particular en un curso. Incluye salario y honorarios del instructor, compensación (si la hay) pagada al instructor y viajes y viáticos, tratados separadamente, para instructores y participantes. También incluye gastos por materiales de instrucción, apoyos visuales o mecánicos, comidas y refrescos. Estos costos son fáciles de identificar cuando se hacen directamente como el pago por aulas externas u honorarios de instructores internos.

Es también importante asignar valor a los gastos que se absorben indirectamente como la utilización de espacios para salones de clase en la empresa o el tiempo empleado por el personal de la

---

<sup>47</sup> cfr. WEINSTEIN, Laurence M., "Collecting Training Cost Data", Training and Development Journal, p. 31 a 34

misma.

**NIVEL 2. GASTOS DE ADMINISTRACION.** Son los gastos que se generan al soportar uno o muchos grupos de aprendizaje, los cuales no pueden ser identificados fácilmente para cualquier sesión particular de entrenamiento. Incluye el salario del administrador o coordinador y su compensación, mecanografía y gastos de oficina; diseño del programa, telefono, correo y gastos de envío y cualquier impresión de materiales usados para evaluar, ejercitar, informar o invitar a los participantes.

**NIVEL 3. COSTO GENERAL PARA LA ORGANIZACION.** Son los gastos que se generan incidentalmente para la función de entrenamiento, pero los cuales son necesarios para mantener el trabajo fluido y el bienestar de la organización. Podrían incluirse los gastos de las áreas de contabilidad o el departamento de finanzas, control de pagos, mantenimiento y seguridad. El tiempo de la alta dirección es valorado en terminos de prorratio de su salario y las compensaciones, y se contempla en ese nivel cuando esos ejecutivos deliberan sobre la planeación, organización o control de aspectos de capacitación. Es interesante notar que , de cualquier forma se incluye en el tercer nivel cualquier proveedor educacional, ya sea asociación profesional o una organización de la comunidad.

Ya que los costos de los niveles 2 y 3 son recolectados normalmente en forma acumulada es necesario, si el gerente quiere identificar y analizar los costos para un curso, localizar tales gastos en una base de participación clara. El calcular estos

números típicamente se hace tomando como referencia la duración del curso, cantidad de tiempo requerido o por "horas de aprendizaje por participante". Cada hora de aprendizaje o HAP, está basado en un participante que invierte una hora en clase y se obtiene multiplicando el número de horas del curso por el número de participantes al mismo. También se conoce como horas-hombre-capacitación.

Por su parte la pérdida del salario del empleado por el tiempo lejos del trabajo, es decir, el gasto asociado con la compensación a los empleados al momento que ellos están en el entrenamiento y no "productivos" en el sentido usual, debe ser incluido como un gasto en el nivel 1. Si la magnitud de este aspecto pudiera distorcionar la comparación del costo del programa, se pueden separar los salarios perdidos de los gerentes, en cualquier evento, En el esquema se presenta una línea de separación para este costo.

En el esquema de costo del entrenamiento como se muestra en la figura 6 (p.112) se resaltan dos columnas de números: La primera corresponde al costo por cada aspecto de gastos en pesos absolutos; la segunda columna es el costo en pesos por hora de aprendizaje por participante. Para derivar este número cada peso contado es dividido por el número total de HAP (horas de aprendizaje por participante) generadas por las actividades de aprendizaje.

El costo resultante en pesos por HAP es de utilidad cuando se hacen comparaciones entre clases o programas de tamaños disparados. Usando solo pesos absolutos se puede llegar a obtener conclusiones acerca del costo-eficiencia, tanto en cursos con más participantes y/o mayor duración que pueden costar mas pesos pero ser eficientes cuando son evaluados por el costo de cada hora en que un participante está involucrado en el entrenamiento.

Los gastos externos son fáciles de identificar porque se dispone de una factura o nota de remisión. Los costos internos son usualmente difíciles de identificar, ya que, estos gastos no son facturados y pueden ser contabilizados en diferentes centros de costos y presupuestos.

El tiempo del personal interno usualmente no es identificado y asociado con actividades discretas lo cual es importante para hacer posible el desarrollo de la información sobre costos externos o internos del entrenamiento. Sin embargo, la extensión y el detalle de esos datos sobre costos podría variar dependiendo de la decisión que va a ser tomada, de otra forma los datos podrían tener poco valor.

Partiendo del esquema expuesto para recolectar y presentar los datos sobre costos del entrenamiento, se requiere proceder a usarlos para evaluar un programa. El proceso de evaluación podría empezar con la comprensión de que cada peso de entrenamiento puede identificarse con un nivel de gastos en el esquema.

Para saber si valió la pena el gasto realizado por el entrenamiento implica que se deba desarrollar un profundo análisis del costo y un instrumento apropiado de evaluación para medir beneficios.

En la figura 6 (p.112) se propone un esquema que integra los parámetros de evaluación externa en términos de beneficios determinados antes y después del curso y los niveles de costos según Weinstein:



## ESQUEMA PROPUESTO DE COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACION

CURSO:  
PARTICIPANTES:DURACION:  
LUGAR:

TOTAL MAP:

COSTOS			BENEFICIOS		
<b>NIVEL 1:</b> Instructor externo Instructor Interno Compensaciones Viajes y viáticos Materiales Aulas Apoyos audiovisuales Comidas, refrescos Otros <b>TOTAL NIVEL 1 =</b>	\$	\$ MAP	<b>CANTIDAD</b> Disminución del no. errores Disminución de desperdicios Disminución de quejas Disminución de accidentes Incremento en la producción Disminución de costos de operación Disminución tiempo extra Cumplimiento de políticas y procedimientos Incremento en productividad Disminución de maquinaria descompuesta o parada	%	IMP \$
<b>NIVEL 2:</b> Compensac. administradores Mecanografía Desarrollo del programa Correo, embarque Telefono Impresión de materiales Otros <b>TOTAL NIVEL 2 =</b>			<b>CALIDAD</b> Actitud del personal Fluidez en la comunicación Manejo de conflictos Inadecuación Relación con el jefe Satisfacción Integración grupal Competencia		
<b>NIVEL 3:</b> Soporte de la Organización Alta Dirección s+c en base a prorrateos <b>TOTAL NIVEL 3 =</b>			<b>OPORTUNIDAD</b> Tiempo de respuesta a las necesidades de capacitación		
Compensac. participantes					
<b>Total de COSTOS</b>			<b>Total del impacto económico de los BENEFICIOS</b>		
<b>COSTO POR PARTICIPANTE</b>			<b>Impacto Económico de los BENEFICIOS por PARTICIPANTE</b>		

\*NOTA: s = sueldo  
c = compensaciones

Figura 6

#### CAPITULO IV. MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

A continuación se exponen los antecedentes que dieron origen al Modelo de Evaluación que se propone en esta Tesis, su marco de referencia, objetivos, políticas, etapas, procedimientos e instrumentos a emplearse. Esta constituye la aportación principal de quien sustenta el presente trabajo.

##### IV.1 REQUERIMIENTOS DEL BANCO ESTUDIADO CON RESPECTO A LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

El Banco en que se realizó el estudio, es una Institución que busca mejorar su operación interna, la estabilidad y consolidación de su estructura, así como el mejorar su imagen y penetración en el mercado; se propone optimizar sus recursos, evaluando constantemente los beneficios que a corto, mediano y largo plazos le reditúan la diversas áreas que lo conforman, considerando que el recurso humano es el máximo propulsor de las actividades que se realizan en cualquier Institución y por ende en ésta, el compromiso en términos de resultados para una área de Capacitación y Desarrollo es superior, los beneficios a veces intangibles requieren evidenciarse y nada mejor que apoyarse para ello, en la evaluación de todas las esferas de acción que les competen.

Después de realizada una investigación se encontró que en este Banco, desde los inicios del área de Capacitación, se efectuó como

parte del mismo proceso, algún tipo de evaluación de la capacitación; ello obedeció en primera instancia, a la necesidad de contar con ciertos elementos de juicio que permitiesen apreciar los logros y errores obtenidos por el área en determinado momento, así mismo, surgió como medio para verificar el grado de aprendizaje del personal en los cursos que se llevaban a cabo, ya sea para mejorar la actuación en sus puestos, o bien como mecanismo de selección y contratación posterior.

La investigación que para estos efectos se llevó a cabo, se basó fundamentalmente en la revisión de archivos y en la entrevista y se logró rescatar información valiosa con respecto a la actividades de evaluación realizadas en 45 cursos, durante el periodo enero-diciembre de 1987, por lo que a continuación se exponen algunos resultados:

- Todos los cursos técnicos impartidos en el año, presentaron algún tipo de evaluación, el resto no se evaluaron.

45 cursos - 100%

- En todos los cursos técnicos se evaluó al participante, al instructor y al programa.

45 cursos - 100%

- En ningún curso los participantes, instructores y coordinadores se autoevaluaron.

0 cursos - 0%

- En ningún curso se aplicó evaluación diagnóstica.

0 cursos - 0%

- En todos los cursos se resolvieron evaluaciones sumarias.

45 cursos - 100%

- En ningún curso el instructor y el coordinador evaluaron al programa de capacitación.

0 cursos - 0%

- En ningún curso el instructor, el coordinador y los participantes evaluaron al grupo de capacitación.

0 cursos - 0%

- En la mayor parte de los cursos el coordinador evaluó al instructor, pero sin darle retroalimentación.

32 cursos - 71%

- En ningún curso el instructor y el participante evaluaron al coordinador.

0 cursos - 0%

Las formas que se emplearon para evaluar consistieron en sencillos exámenes de conocimientos técnicos, de preguntas abiertas, calificados sin clave de respuestas y cuyos aciertos o errores se asignaban a juicio del calificador, también se empleó como instrumento para evaluar al instructor y al programa del curso una

guía de 21 preguntas avocadas a aspectos generales sobre los objetivos, contenido, metodología, material didáctico, actuación del instructor y las aulas, planteando escalas estimativas de 5 grados o puntos y preguntas abiertas para el manejo de sugerencias.

A la vez, la evaluación se realizaba de una manera asistemática, parcial y poco confiable y sus resultados una vez obtenidos, no apoyaban cuestiones tan importantes como la selección de instructores, la adecuación de los cursos a las necesidades individuales e institucionales ni la retroalimentación a todos los aspectos implicados en el proceso de capacitación.

Partiendo de esta situación y de lo planteado anteriormente, se propone un Modelo de Evaluación que tienda a hacer del proceso enseñanza-aprendizaje una realidad satisfactoria y eficaz, apoyada en la planificación y aplicación racionales y profundas en las que intervengan todos los elementos didácticos interrelacionados e interdependientes.

#### IV.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO.

Por lo descrito antes, se ha planteado como Objetivo General del Modelo de Evaluación que se expone en esta Tesis, el siguiente:

Coordinar e integrar todas las acciones de

evaluación de la Capacitación, para que apoyados en la planeación y en la oportuna y adecuada retroalimentación se tomen decisiones y se ejecuten cambios que eleven sustancialmente la calidad y el impacto de esta función en la Organización.

Además de este objetivo central existen otros objetivos que son inherentes a la aplicación del Modelo, estos son:

**1.1 OBJETIVO referido al PROCESO:**

Retroalimentar cada uno de los elementos implicados en el proceso de capacitación: instructor, participantes, programa, grupo y coordinador, a fin de mejorar la función de capacitación en la empresa.

**1.2 OBJETIVO referido al PRODUCTO:**

Apreciar el grado de aprendizaje logrado por los participantes como producto del proceso de capacitación.

**1.3 OBJETIVO referido a CONSECUENCIAS:**

Verificar la aplicabilidad de los programas de

capacitación al trabajo de los capacitandos y la adecuación de esos a las necesidades reales de los puestos, áreas y de la institución en general.

La clasificación anterior sobre los objetivos inherentes referidos al proceso, al producto y a las consecuencias, se explica por el marco de referencia utilizado en el Modelo de Evaluación, el cual se describe en el siguiente apartado IV.3 (p.119).

Por otra parte se pueden considerar como objetivos consecuentes al empleo del Modelo, los que a continuación se expresan:

II.1 Integrar un cuerpo de Instructores Internos Habilitados suficientemente preparado y calificado para realizar la función que les compete en la capacitación.

II.2 Contar con información básica para dar respuesta a los requerimientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros - CNBS- o cualquier organismo oficial que la solicite.

II.3 Otorgar con justicia las Constancias de Habilidades Laborales exigidas por la CNBS al personal de la institución.

II.4 Disponer de información que apoye las promociones y transferencias del personal, integrándolos a un sistema de

cobertura de vacantes con personal interno.

II.5 Contar con una base objetiva y sólida para obtener el beneficio de la capacitación al establecer su relación con el costo de la misma.

Y como objetivo paralelo:

III.1 A través de la autoevaluación y del conocimiento de los resultados, permitir la confrontación, revestida de un carácter motivacional muy fuerte que lleve a reconocer y superar las limitaciones e incentivar a la persona para persistir y realizar nuevas conductas positivas.

Para la validación del Modelo se tomaron como base el objetivo general y los inherentes al mismo. Véase Capítulo V. (p.201).

#### IV.3 MARCO DE REFERENCIA PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN Y DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN.

Para la conceptualización del Modelo de Evaluación se tomaron como referencia dos áreas de investigación propuestas esencialmente por Gage:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> QUESADA CASTILLO, Rocío. "Evaluación de Programas de Formación y Capacitación de Profesores", Perfiles Educativos, p.30



- La primera es la investigación referida a la preparación del capacitando, la cual consiste en el estudio de las RELACIONES ENTRE LA CONDUCTA Y LA CAPACITACION.

- La segunda es la investigación de los efectos producidos por la acción del capacitado, que se refiere al estudio de las RELACIONES DE LAS CONDUCTAS O CARACTERISTICAS DEL EDUCANDO CON LOS EFECTOS PRODUCIDOS EN SU TRABAJO (desempeño).

De tal forma que, desde el punto de vista didáctico se pueden determinar tres ámbitos de la Evaluación del Proceso de Capacitación:

1. EVALUACION DE OBJETIVOS: se evalúa el logro de los objetivos planteados en el programa, es decir, los cambios de conducta PRODUCTO del proceso enseñanza-aprendizaje. La determinación del tipo de comportamientos deseables se deriva de un diagnóstico de necesidades previo. Este tipo de evaluación se emplea para verificar el grado de alcance de los objetivos educacionales y la adecuación de los mismos y de los contenidos temáticos a la realidad del capacitando.

2. EVALUACION DEL PROCESO: se emplea para analizar las formas en que opera el programa durante el período en que se desarrolla, al revisar la actuación de cada uno de los elementos que lo componen y vitalizan: instructores, recursos didácticos, contenido temático, organización de la enseñanza, etc.

3. EVALUACION DE CONSECUENCIAS: determina la incidencia de los resultados del programa en la situación laboral del capacitado, a través de un seguimiento.

Esta evaluación de los efectos de la capacitación pretende la validación externa del programa, es decir, apreciar el grado en el cual el aprendizaje logrado se traduce en cambios de conducta deseables para el desempeño de la ocupación presente.

La evaluación del proceso y de los objetivos pretende la validación interna del programa, es decir, permite apreciar el grado en que satisface en sí mismo los requerimientos implicados en la consecución de sus objetivos y el grado en el cual produce el aprendizaje previsto, independientemente de que sea útil para mejorar el trabajo o no.

Lo deseable consiste en lograr la validez externa, la que requiere de la validez interna del programa, ambos aspectos permiten evaluar en forma integral las relaciones PROCESO-PRODUCTO-CONSECUENCIAS.↵

Las dimensiones del proceso de capacitación evaluadas por el Modelo propuesto se encuentran contenidas en los apartados III.2.4 (p.76) y III.2.5 (p.83) de esta Tesis.

#### IV.4 POLITICAS A SEGUIR EN EL EMPLEO DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO.

En este proyecto como en cualquier otro de tipo pedagógico-administrativo, al planear se considera la conveniencia de definir políticas y procedimientos relacionados con los objetivos fijados anteriormente, ya que, "planear es en esencia decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable de cada una de las acciones necesarias".<sup>70</sup>

La tarea de planeación comprende el diseño de las políticas que son "principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones".<sup>71</sup> Las políticas definen límites dentro de los cuales debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logros de las metas administrativas. Así, al elaborarse este proyecto se elaboraron políticas que fueron aplicadas en el contexto real del Banco estudiado; esa es la razón por la cual se

---

<sup>70</sup> KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril., Administración. p. 110

<sup>71</sup> ibid. p. 116

incluyen. Su enunciación puede servir de ejemplo para usos posteriores. Su numeración se debe a razones de presentación y orden:

#### POLITICAS

1. El Modelo de Evaluación deberá aplicarse a todos los cursos de capacitación: técnicos, operativos, administrativos y humanísticos diseñados e impartidos en la Institución o fuera de ella, siempre y cuando se trate de la participación del personal de la misma.
2. Los resultados arrojados por el Modelo de Evaluación fundamentarán la expedición de diplomas, reconocimientos, constancias de habilidades laborales para el personal.
3. Los resultados obtenidos tendrán como función principal retroalimentar a todos los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje: instructor, participante, coordinador, grupo y programa, a fin de perfeccionar paulatinamente las actividades de capacitación para contribuir a aumentar la productividad y la eficiencia en la Institución.
4. Los resultados se integrarán en expedientes por empleado capacitado, por instructor, por programa, por coordinador y por curso, a nivel plaza y región.

5. El Modelo de Evaluación partirá del diseño de programas basado en necesidades reales del personal, de las áreas y de la Institución.

6. La elaboración de los instrumentos de evaluación del aprendizaje se apegará a los lineamientos didácticos básicos para la construcción de pruebas de aprovechamiento de tipo objetivo que garanticen la validez y confiabilidad de sus resultados. Y, principalmente de pruebas de ejecución que reflejen los aprendizajes teórico-prácticos de los participantes.

7. La implantación del Modelo requiere de personal del Area de Capacitación entrenado especialmente para su manejo.

8. El seguimiento se programará y aplicará por determinado evaluador dependiendo dl tipo de curso impartido: operativo, técnico, administrativo o humanístico.

9. Los resultados obtenidos, debidamente registrados, brindarán un criterio más para considerar al personal para promociones y transferencias de puestos, es decir, para su desarrollo en el Banco.

10. Se sensibilizará a los participantes, instructores y coordinadores sobre los beneficios de la evaluación desde el inicio hasta el final del curso, invitándolos a colaborar con

una actitud objetiva y abierta.

IV.5 FLUJO GENERAL DE OPERACION  
DEL MODELO PROPUESTO

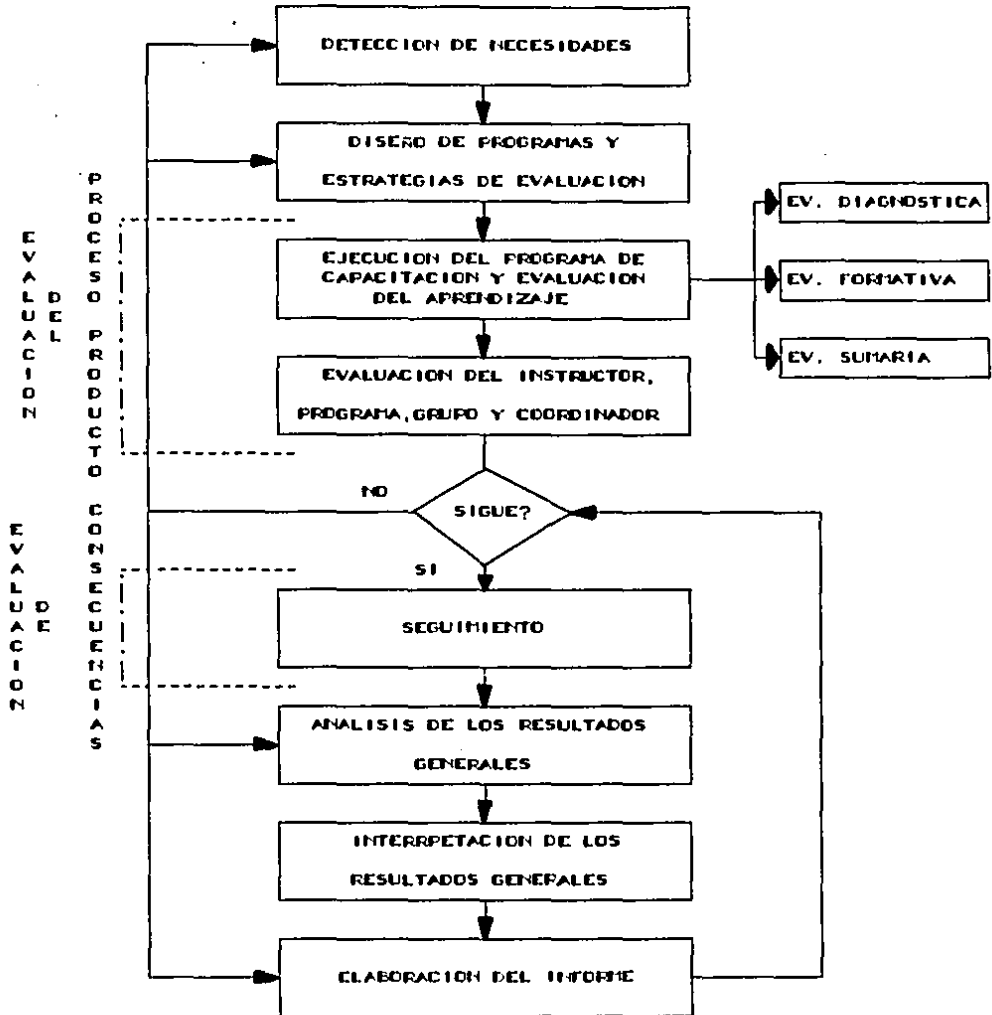


Figure 7

#### IV.6 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Como aportación a esta Tesis, se seleccionaron e integraron también como parte de la fase de planeación o diseño del Modelo propuesto, las etapas que lo componen, mismas que se explican de manera tal, que pueden formar parte real de un manual de procedimientos operativos. En el apartado IV.5 figura 7 (p.126) se presentó el flujograma general que esquematiza las etapas que serán mencionadas a continuación:

##### I. DETECCIÓN DE NECESIDADES:

Es la determinación de los requerimientos del personal que pueden satisfacerse por la capacitación, en cuanto a carencias o deficiencias que presenta en sus conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes y que le impiden realizar eficientemente las funciones de su puesto, o que demanda para futuras actividades o bien que complementan su formación integral. El proceso de capacitación no será efectivo si no satisface necesidades reales tanto individuales y grupales como de la propia institución, por ello un diagnóstico oportuno es el punto de partida que permite anticiparse o corregir ciertas deficiencias que obstaculicen la adecuada operación de las distintas áreas de una organización.



**II. DISEÑO DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE EVALUACION:**

Las necesidades detectadas se traducen en los objetivos de aprendizaje que son el resultado que se preve alcanzar en un tiempo determinado como producto de un proceso enseñanza-aprendizaje. Manifiestan los cambios de conducta deseables, por o cual orientan las acciones de capacitadores y capacitandos. Son la base para la evaluación, ya que, contienen conductas observables, niveles de precisión, condiciones de operación, etc. En el diseño de los programas se planea la intervención de los diversos elementos que se conjugan para el logro de los objetivos de aprendizaje, estos son: los contenidos, los metodos, las tecnicas, los procedimientos, las actividades, los materiales didácticos, los instrumentos de evaluación y el tiempo didáctico.

No es motivo de esta exposición analizar cada uno, sin embargo, conviene aclarar que todos ellos cumplen una función decisiva para lograr el aprendizaje de los capacitandos y que es este el momento en que se fijan las estrategias y se elaboran los instrumentos de evaluación.

**III. EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y EVALUACION DEL APRENDIZAJE:**

La ejecución del programa, se refiere a la situación

en la cual se lleva a cabo lo planeado en la etapa anterior. Durante esta fase es conveniente considerar que la evaluación actúa de una manera constante e intrínseca a las actividades de aprendizaje, ya sea a través de la propia verificación, de las técnicas didácticas o de las técnicas e instrumentos elaborados expresamente para ese fin. Sin menoscabo de ello, se debe evaluar el aprendizaje: antes, durante y al finalizar el curso. Para cada uno de estos momentos existe un tipo de evaluación: diagnóstica, formativa y sumaria, las cuales serán aplicadas por el instructor a los participantes del curso.

#### IV. EVALUACION DEL INSTRUCTOR, PROGRAMA, GRUPO DE CAPACITACION Y COORDINADOR:

Al hablar del Diseño del Programa de capacitación se hizo referencia a la etapa en la cual se planean todos los aspectos que intervienen en el proceso de capacitación, posteriormente se pusieron en marcha durante la Fase de Ejecución y ahora en esta etapa se requiere evaluar si todo aquello que se planeó contribuyó a obtener eficazmente el aprendizaje propuesto: la adecuación de los objetivos, la selección de los contenidos, la organización de las actividades, la aplicación de la metodología, el diseño y selección de los materiales didácticos y

evaluaciones; y la distribución y aprovechamiento del tiempo didáctico.

Por su parte incluye también la evaluación al instructor, con respecto a: su habilidad didáctica, conocimientos, manejo del grupo, comunicación, puntualidad y asistencia, manejo y control del tiempo y empleo de la evaluación en todas sus formas.

A la vez se considera importante apreciar la influencia del ambiente grupal sobre el aprendizaje, por lo cual, se contempla; el interés del grupo, la participación, nivel de conocimientos, iniciativa, relaciones interpersonales y actitudes en general.

Asimismo se considera la evaluación de las actividades del coordinador por lo que se refiere a asesoría y apoyo continuo al instructor, selección de participantes, invitación a los participantes, puntualidad y asistencia, integración con respecto al grupo y al instructor, control del tiempo de cada sesión, administración del material de apoyo, supervisión del servicio de café en los descansos, supervisión permanente de las actividades del curso, control de listas de asistencia y selección y adecuación de las instalaciones.

Esta etapa requiere los niveles de análisis e interpretación de resultados; dichos procesos serán preliminares a los que se realizarán en las etapas

VI y VII del Modelo.

En las etapas anteriores y en particular en las dos últimas se hizo referencia a la clasificación original planteada en el Capítulo IV.3 (p.119) que se refiere en primer termino a la evaluación del PROCESO-PRODUCTO; a continuación se considera la relación de esta con la evaluación de CONSECUENCIAS de la capacitación en el trabajo.

#### V. SEGUIMIENTO:

El seguimiento tiene como propósito el verificar en un plazo determinado de tiempo la funcionalidad de un programa de capacitación, su calidad intrínseca y la adecuación de sus objetivos de aprendizaje a las necesidades y características de los participantes, de sus puestos, áreas y de la Institución en general.

Brinde información acerca de las dos AREAS fundamentales estudiadas, ya sea en forma DIRECTA sobre la utilidad práctica del programa para el desempeño del capacitado en su puesto: EVALUACION DE CONSECUENCIAS, o bien en forma INDIRECTA sobre los elementos implicados para la consecución de los objetivos y el grado de aprendizaje obtenido por los capacitandos: EVALUACION DEL PROCESO-PRODUCTO.

El seguimiento se realizará a través de un procedimiento flexible en cuanto a su uso y

aplicación, en el que participan diversas personas como evaluadores y en el que se obtiene la información por medio de dos técnicas fundamentales: la observación y/o la entrevista, según sea el caso. Cuando se efectúa por medio de la observación los datos se arrojan de la realidad misma, es decir, a través de la ejecución del empleado de las actividades prácticas que permitan apreciar el desarrollo logrado de sus habilidades, destrezas, conocimientos o actitudes, por medio del curso de capacitación en el que participó. Las personas que pueden realizar la observación directa con fines de seguimiento son: el Instructor Titular del departamento de capacitación, el Instructor Interno Habilitado, o el Especialista en un proyecto interno, quienes impartieron y/o coordinaron el curso de capacitación en cuestión y que dominan los aspectos a evaluar.

Cuando se lleva a cabo mediante la entrevista se obtienen los datos por medio de una conversación estructurada en la que intervenga el Capacitado, el Coordinador del Seguimiento y una tercera persona que pueda testimoniar que las habilidades, conocimientos, actitudes o destrezas adquiridas en el curso son aplicadas efectivamente en el trabajo. Las personas que pudiesen participar como avaluadores en la entrevista con fines de seguimiento son: el Jefe

del capacitado a evaluar, el Especialista en un proyecto interno o el Instructor Titular que tenga un profundo conocimiento de los aspectos a evaluar.

A continuación se presentan las cuatro razones y situaciones en las que interviene cada uno de los evaluadores mencionados:

1. El Especialista en un Proyecto Interno: por ejemplo, el coordinador del inventario de recursos humanos que capacita al personal para su correcta aplicación, lo evalúa y le da el seguimiento.

2. El Instructor Titular: por ejemplo, capacita al personal para fungir como instructores internos habilitados en la Institución, los evalúa y les da seguimiento.

3. El Jefe del Capacitado: como corresponsable de la capacitación de su personal y supervisor directo de sus actividades participa en el seguimiento.

4. El Instructor Interno Habilitado: al impartir un curso de su especialidad puede intervenir también como evaluador en el seguimiento.

5. El Capacitado en todos los casos participará como su propio evaluador a fin de corroborar y

complementar la información observada, y obtenida por medio de la entrevista.

En el siguiente apartado se detalla el procedimiento a seguir para el seguimiento precisándose la intervención de los evaluadores, capacitados y coordinadores del mismo.

#### VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS GENERALES:

Es la fase en la cual se comparan y correlacionan los resultados obtenidos en la evaluación del proceso-producto en su totalidad y los obtenidos en la evaluación de consecuencias (seguimiento), esto a fin de establecer los nexos y divergencias entre unos y otros para proceder a su interpretación.

En el caso de no hacer el Seguimiento del curso, esta y la Fase VII se suprimen.

#### VII. INTERPRETACION DE RESULTADOS:

En esta etapa, los datos objetivos y las observaciones complementarias anotadas en los formatos, se traducen en juicios y conclusiones fundamentados, que apoyen la toma de decisiones con respecto a las acciones alternativas consecuentes.

#### VIII. ELABORACION DEL INFORME:

Los promedios generales, las conclusiones y las

alternativas desprendidas de esa información se estructuran a fin de elaborar una síntesis integradora que manifieste los beneficios y limitaciones principales de cada curso en particular así como el grado de aprovechamiento de los recursos implicados en el proceso de capacitación.

Estos informes por curso sirven de apoyo a la elaboración de los reportes mensuales, semestrales y anuales que al nivel directivo de la Institución se le presentan de ordinario.



#### IV.7 PROCEDIMIENTO MANUAL DE OPERACION DEL MODELO

Antes de proceder a la exposición del procedimiento, conviene aclarar que el papel que juegan cada uno de los puestos incluidos en la operación del Modelo, es el que, en realidad desempeñan en la Institución estudiada, en el caso de aplicarse en otro tipo de estructura organizacional pueden hacerse las adaptaciones necesarias.

En este caso, el Area de Capacitación cuenta con un Gerente de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, principal responsable de las actividades de capacitación en el Banco, le sigue un Jefe de Capacitación y Desarrollo, encargado de la planeación y organización de la función de entrenamiento, a nivel nacional. De este Jefe dependen los Instructores Titulares que hacen también de Coordinadores de los cursos de una o mas Regiones y Areas de la Institución y cuya función es detectar en éstas, las necesidades de capacitación, formar y asesorar Instructores Internos Habilitados y apoyar en el diseño, implantación y evaluación de los cursos fuera y dentro del aula; por eso, como se observará en el procedimiento al Coordinador se le asignan responsabilidades importantes en la operación del Modelo de Evaluación.

Asimismo, cuando se habla en la descripción del procedimiento, del Instructor se hace referencia a la persona que imparte el curso, ya sea interna o externa a la organización y que será apoyada por un Coordinador cuya función ya fue mencionada. Se cita al participante en el curso como al Alumno, y al que lleva a cabo el

seguimiento como al Evaluador de Consecuencias.

De acuerdo con las etapas descritas en el apartado anterior, a continuación se presenta el procedimiento manual de operación del Modelo de Evaluación:

ETAPA	PUESTO	ACTIVIDAD
I.		
DETECCION D E NECESIDA- DES	El Coordinador	- Investigará las necesidades de capacitación a través de las técnicas y herramientas adecuadas.
II.		
DISEÑO DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE EVALUA- CION	El Coordinador	- Redactará los objetivos de aprendizaje desprendidos de necesidades reales y planeará los demás elementos del programa de curso.

**El Coordinador**

- Elaborará un listado de los diez conocimientos, habilidades o actitudes que por medio del curso se pretendan desarrollar en los alumnos de manera prioritaria. Esto lo anotará en la Forma de Evaluación Global del Programa (7.1) para ser utilizada en la etapa V.

- Diseñará los instrumentos para la evaluación diagnóstica (1.1), formativa (1.2) y sumaria (1.3). Consistirán en pruebas objetivas con claves o plantillas de calificación, pruebas de ejecución o escalas estimativas según corresponda a conocimientos,

habilidades o actitudes.

### III.

EJECUCION  
DEL  
PROGRAMA  
Y EVALUA-  
CION DEL  
APRENDI-  
ZAJE

El Coordinador - Proporcionará al instructor las evaluaciones diagnósticas (1.1) y le explicará el contenido de éstas, antes de iniciar el curso.

El Instructor - Aplicará las evaluaciones diagnósticas (1.1) al inicio del curso, explicando a los alumnos la finalidad de ellas y las instrucciones para su llenado asesorándolos durante su realización.

El Alumno - Contestará la evaluación diagnóstica (1.1), solicitando al instructor las

aclaraciones necesarias.

El Instructor - Recogerá las evaluaciones diagnósticas (1.1) al alumno una vez que haya concluido.

### III.

EJECUCION  
DEL  
PROGRAMA  
Y EVALUA-  
CION DEL  
APRENDI-  
ZAJE

El Instructor - Entregará las evaluaciones al coordinador.

El Coordinador - Analizará las evaluaciones diagnósticas de inmediato, determinando los temas que requieren mayor y menor tiempo y dedicación durante el curso.

- Proporcionará al instructor, los resultados al concluir la sesión, para que entre ambos adecúen el programa a los requerimientos específicos del grupo en cuestión.

- Realizará múltiples visitas al aula para poder evaluar al instructor, programa, y al grupo, durante y al finalizar el curso.

Es conveniente que desde sus inicios vaya anotando sus observaciones, con el propósito de no perder objetividad en sus apreciaciones finales.

- Proporcionará al instructor, en caso de que así lo indique el Programa, la(s) evaluación(es) formativa(s) (1.2) y supervisará que sea(n) aplicada(s).

#### El Instructor

- Aplicará de acuerdo a las instrucciones la(s) evaluación(es) formativa(s) (1.2), asesorando al participante en su

realización.

El Alumno - Resolverá 1a(s)  
 evaluación(es)  
 formativa(s) (1.2),  
 solicitando las  
 aclaraciones necesarias.

### III.

EJECUCION  
 DEL  
 PROGRAMA  
 Y EVALUA-  
 CION DEL  
 APRENDI-  
 ZAJE

El Instructor - Recogerá 1a(s)  
 evaluación(es)  
 formativa(s) (1.2) al  
 alumno una vez que haya  
 concluído.  
 - Entregará 1a(s)  
 evaluación(es)  
 formativa(s) al  
 coordinador.

El Coordinador - Calificará las  
 evaluación(es)  
 formativa(s) (1.2).  
 - Informará al instructor  
 sobre los resultados.

- Retroalimentará al instructor del curso en base a los resultados y sus observaciones.
- El Instructor**
- Retroalimentará a los participantes en base a los resultados obtenidos.
- El Coordinador**
- Proporcionará las evaluaciones sumarias (1.3) al instructor antes de concluir el curso y las comentará con él.
  - Supervisará la aplicación de las evaluaciones sumarias (1.3).
- El Instructor**
- Aplicará la evaluación sumaria (1.3) de acuerdo con las instrucciones, asesorando al participante durante su realización.
- El Alumno**
- Resolverá la evaluación



sumaria (1.3), aclarando sus dudas en el llenado.

**El Instructor** - Recogerá la evaluación sumaria (1.3) al alumno.  
- Entregará las evaluaciones al coordinador.

**El Coordinador** - Aplica de acuerdo a las instrucciones:

a) La Guía de Evaluación del Participante (2.2) que incluye las hojas:

- I. Instructor,
  - II. El Programa del Curso,
  - III. El Grupo de Capacitación,
  - IV. Autoevaluación,
  - V. El Coordinador;
- y la Hoja de Respuestas (2.2.A).

Si se trata de un curso en el que intervengan varios instructores, es necesario realizar al

término de cada sesión la evaluación de cada uno para no alterar la confiabilidad de sus resultados. Se empleará la Guía (2.2) exclusivamente en su parte I. Instructor marcando en la Hoja de Respuestas (2.2.A) si se trata del Instructor A, B, C, D o E.

b) La Guía de Evaluación del Instructor (2.1) que incluye las hojas:

- I. Autoevaluación,
  - II. El Programa del Curso,
  - III. El Grupo de Capacitación,
  - IV. El Coordinador;
- y la Hoja de Respuestas (2.1.A).

- Asesora a los participantes e instructor durante la realización de las Guías de Evaluación (2.1) y

(2.2), indicándoles que complementen la información anotando comentarios.

**El Alumno**

- Resuelve la Guía de Evaluación (2.2) en la Hoja de Respuestas (2.2.A), de acuerdo a las instrucciones y asesorado por el coordinador.
- Regresa su material de evaluación al coordinador.

**El Instructor**

- Resuelve la Guía de Evaluación (2.1) en la Hoja de Respuestas (2.1.A), de acuerdo a las instrucciones y asesorado por el coordinador.
- Regresa su material de evaluación al coordinador.

**El Coordinador**

- Al término del curso, contestará la Guía de

Evaluación del  
Coordinador (2.3) la cual  
incluye las hojas:

- I. Instructor,
  - II. El Programa de Curso,
  - III. El Grupo de  
Capacitación,
  - IV. Autoevaluación  
del Coordinador,
- y la Hoja de Respuestas  
(2.3.A), anotando sus  
comentarios al reverso.

- Calificará las  
evaluaciones sumarias  
(1.3).

- Anotará los resultados  
de las Hojas de  
Respuestas del Instructor  
(2.1.A), de los  
Participantes (2.2.A) y  
del Coordinador (2.3.A),  
y obtendrá promedios en  
el Formato de Tabulación  
de datos del Programa,  
Instructor, Grupo,  
C o o r d i n a d o r y

## Autoevaluación (3.1).

- Se hace el análisis cualitativo.
  
- Se tomará la información del Formato de Tabulación de Datos (3.1) para completar la información del Kardex del Instructor (6.1), de la Evaluación Global del Programa (7.1), de la Concentración de Alumnos por Curso (8.1), de la Concentración General de Evaluación (9.1) y del Kardex del Coordinador (10.1).
  
- Escribirá los resultados de la evaluación diagnóstica (1.1), el promedio de las formativas (1.2) y el resultado de la sumaria (1.3) en el Concentrado

de Alumnos por Curso (B.1).

NOTA: Obtendrá el promedio de la evaluación del aprendizaje de cada participante descartando los resultados de la evaluación diagnóstica (cálculo horizontal).

- Obtendrá el promedio grupal en cada uno de los tipos de evaluación mencionados: diagnóstica, formativa, sumaria, autoevaluación y del promedio de la evaluación del aprendizaje de los participantes, anotándolo en el Concentrado de Alumnos por Curso (B.1) y en el Concentrado General de Evaluación (9.1) las autoevaluaciones se tomaron del Formato de Tabulación de Datos (3.1)

(cálculo vertical para el 8.1 y horizontal para el 9.1).

- Del Concentrado de Alumnos por Curso (8.1) se tomará la información para requisitar los Kardex de los Participantes (5.1).

- Las observaciones serán anotadas en cada uno de los formatos utilizados 5.1, 6.1, 7.1, y 9.1, para complementar la información.

- La Hoja de Tabulación e Interpretación (3.1) se anexará al formato 9.1 en expediente para respaldar la elaboración de informes.

- En caso requerido, elaborará un informe para reportar los resultados obtenidos con respecto al PROCESO-

PRODUCTO, apoyado en los formatos 9.1 y 3.1.

- De acuerdo con la naturaleza del curso, decidirá si requiere realizar el seguimiento(s) o no y en caso de requerirlo en que plazo es conveniente llevarlo(s) a cabo.

V.

SEGUI-  
MIENTO

El Coordinador

- Procederá al llenado del Formato (4.1) Forma de Seguimiento basándose en el (7.1) Evaluación Global del Programa.

- Decidirá de acuerdo al tipo de curso quiénes serán las personas que fungirán como evaluadores en el seguimiento y cuál será la forma de realizarlo: DIRECTAMENTE,



a través de la observación, y/o INDIRECTAMENTE mediante la entrevista.

Cuando se efectúe de manera DIRECTA podrán intervenir las siguientes personas en el Seguimiento:

- a) Especialista/Capacitado /Coordinador.
- b) Instructor Titular/Capacitado/Coordinador.
- c) Instructor Interno Habilitado/Capacitado/Coordinador.

Cuando se lleve a cabo de forma INDIRECTA podrán intervenir las siguientes personas en el seguimiento:

- a) Jefe/Capacitado/Coordinador.
- b) Especialista/Capacitado /Coordinador.
- c) Instructor Titular/Capacitado/Coordinador.

El especialista, el instructor titular, el instructor interno habilitado y el jefe, en su caso, fungirán como evaluadores de consecuencias en el trabajo del capacitado.

El capacitado fungirá como autoevaluador de consecuencias en su trabajo.

El coordinador fungirá como orientador, moderador y supervisor del proceso de seguimiento.

El Coordinador -Determinará con el evaluador de consecuencias la fecha, hora y lugar de la aplicación del seguimiento, dándole a conocer los antecedentes.

El Coordinador - Citará al capacitado a

la fecha, hora y lugar de la aplicación del seguimiento.

- Al inicio del seguimiento, ya sea a través de la observación y entrevista, se establecerá un clima de confianza y explicará los objetivos y procedimiento general a seguir al capacitado y al evaluador de consecuencias, para sensibilizarlos.

- Aclarará dudas e inquietudes.

El Evaluador  
de  
Consecuencias  
y el  
Capacitado

- Exponen dudas e inquietudes, confirmando su disposición a llevar a cabo el seguimiento.

El Coordinador

- Dará instrucciones y moderará el proceso de jerarquización de acuerdo a su importancia las

habilidades, conocimientos y actitudes que el curso de capacitación tomado por el empleado pretendía desarrollar de manera prioritaria.

El Evaluador - En el formato (4.1)  
 d e anotarán en conjunto la  
 Consecuencias importancia RELATIVA que  
 y e l tiene para el desempeño  
 Capacitado laboral del capacitado,  
 cada producto de  
 aprendizaje, empleando  
 una escala del 1 al 10.  
 NOTA: el número que  
 corresponda a la  
 importancia asignada a  
 cada producto no podrá  
 repetirse.

El Coordinador - Solo en el caso de la  
 OBSERVACION DIRECTA  
 pedirá al capacitado que  
 ejecute las actividades  
 que correspondan al

desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes aprendidas en el curso en cuestión.

El Capacitado - Realizará las actividades correspondientes.

El Evaluador - Observará y calificará las actividades realizadas por el capacitado.  
d e  
Consecuencias

El Coordinador - Reunirá nuevamente al evaluador de consecuencias y al capacitado dándoles instrucciones para que establezcan entre ambos, el grado de dominio alcanzado por el capacitado con respecto a los productos de aprendizaje que el curso pretendía desarrollar.

- Moderará el intercambio de ideas.

El Evaluador d e Consecuencias y e l Capacitado - Dando continuidad a la ENTREVISTA inicial, establecerán por acuerdo el grado de dominio alcanzado por el capacitado, anotándolo en la forma (4.1), empleando una escala del 1 al 10.

NOTA: los números anotados para cada producto de aprendizaje podrán repetirse dado que se les evaluará independientemente.

El Coordinador - Cerrará la ENTREVISTA agradeciendo la participación del evaluador y el capacitado y solicitando su firma.

- En el formato (4.1) determinará la discrepancia que existe entre la importancia

percibida y el grado de dominio obtenido por el capacitado, restando al número asignado a la importancia el número asignado al dominio en cada producto de aprendizaje, respetando los números positivos y negativos en las cantidades, ya que, ello reflejará discrepancias a favor o en contra.

- Vaciará el contenido de las formas de Seguimiento (4.1) al Kardex del Participante (5.1) y al Concentrado de Alumnos por Curso (8.1), conservando los signos positivos y negativos.

- Sumará las veces que los capacitados y los evaluadores señalaron cada uno de los diez productos de aprendizaje

con cero (0) de discrepancia anotándolo en la casilla correspondiente, con (+1) ó (-1), con (+2) ó (-2), con (+3) ó (-3), etc.

Esto se escribirá en el Concentrado Grupal de Seguimiento (cara posterior del Concentrado de Alumnos por Curso (B.1).

- Obtendrá los totales sumando cada columna dentro del Concentrado Grupal de Seguimiento, (B.1) según la fase que corresponda.

- Sumará por grupos 0-3, 4-7 y 8-10 y determinará el tipo de revisión que requiere el programa.

- Si la cifra más alta se concentra en las

El Coordinador



cuatro primeras casillas (0,1,2 y 3), indicará que las habilidades, conocimientos y/o actitudes pretendidos, lograron un desarrollo satisfactorio por lo cual NO es necesaria una REVISION; ello implica que no se requiere reestructurar ni ajustar el programa y que el desempeño del instructor fue eficiente.

- Si la cifra más alta se concentra en la casillas (4,5,6 y 7) significará que el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes pretendido, no se logró en su máxima eficiencia y que por ello conviene realizar una REVISION PARCIAL del programa analizando

fundamentalmente los objetivos planteados y la metodología empleada; asimismo al instructor remitiéndose a sus antecedentes y evaluaciones y revisando también otros elementos involucrados en el proceso de capacitación. Esto implica que conviene realizar ajustes al mismo programa, dar sugerencias al instructor, etc.

-Si la cifra más alta se concentra en las tres últimas casillas (8,9 y 10) indicará que todas las habilidades, conocimientos y/o actitudes que el curso pretendía desarrollar de hecho no se desarrollaron, por lo cual se requiere de una REVISIÓN TOTAL del

programa, instructores y demás elementos involucrados en el proceso de capacitación, ello implica que existe la necesidad de modificar o reestructurar el programa en su totalidad.

**El Coordinador**

- Analizará e interpretará la información numérica basándose en el tipo de revisión y en los formatos (4.1).
- Anotará los resultados obtenidos a través del Análisis e Interpretación de la información numérica en el espacio asignado para ello en el formato de Concentración Grupal de Seguimiento (8.1).
- En el Concentrado General de Evaluación por

Curso formato (9.1), vaciará el total de las discrepancias obtenidas grupalmente, en los espacios correspondientes a las Fases de Seguimiento en cuestión: I ó II.

- En el mismo formato (9.1) rellenará las casillas que indican las acciones procedentes con respecto al Programa e Instructores, siguiendo las claves anteriores y que se describen a continuación:

ACCIONES RELLENAR LAS  
PROCEDENTES CASILLAS

NO REVISION= 0,1,2 y 3  
REVISION  
PARCIAL = 4,5,6 Y 7  
REVISION  
TOTAL = 8, 9 Y 10

- Anotará observaciones y/o conclusiones si así se requiere, en la parte posterior del Concentrado General de Evaluación por Curso (9.1).

NOTA: al concluir la fase de Evaluación de Consecuencias se procederá a interrelacionar sus resultados con los obtenidos en la Fase de Evaluación del Proceso-Producto realizada con anterioridad.

## VI.

ANALISIS  
DE  
RESULTA-  
DOS

El Coordinador

- Comparará y correlacionará los resultados obtenidos del aprendizaje y del programa del curso: PROCESO-PRODUCTO-CONSECUENCIAS.

- Relacionara estos resultados con los obtenidos por el Instructor, Grupo y Coordinador.

NOTA: los datos los obtendrá de los formatos (3.1), (9.1) y (8.1).

## VII.

### INTERPRE- TACION DE RESULTA- DOS

- Traducirá los datos objetivos y las interpretaciones complementarias en los formatos (3.1) y (8.1) reverso, en juicios y conclusiones fundamentadas.

- Tomara decisiones con respecto a las acciones alternativas a seguir.

NOTA: tanto las conclusiones como las acciones alternativas se anotarán en el formato (9.1) reverso: Concentrado

General de Evaluación.

VIII.

ELABORACION  
DE  
INFORME

- Estructurara un reporte conteniendo los promedios generales, las conclusiones y las actividades alternativas a seguir, con el programa de trabajo correspondiente. (11.1)

- Una vez concluido el informe se lo entregará al jefe del departamento con copia al gerente de capacitación.

El Gerente y  
el Jefe

- Analizarán y aprobarán el informe y lo presentarán al responsable del area solicitante del curso evaluado.

El Coordinador

- Reiniciara el ciclo con otro curso diferente o en

relación al ya evaluado, tomando en consideración las decisiones adoptadas sobre las acciones a seguir, las cuales podrán partir de un nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación, del diseño o rediseño del programa y evaluaciones, o de otra aplicación del seguimiento para el curso en cuestión.



#### IV.8 INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO

En este apartado se exponen las herramientas para evaluar la capacitacion, mismas con las que se aplica el procedimiento descrito en el inciso IV.7 (p.136).

En relacion a los INSTRUMENTOS empleados en las distintas Etapas del Modelo de Evaluación propuesto (inciso IV.6, p.127 ) se puede señalar que para la:

Etapa I. Detección de Necesidades. existen gran variedad de tecnicas e instrumentos y su elección depende de las necesidades de la organización, abundar sobre estas no es el objetivo de la Tesis.

Etapa II. Diseño de Programas. se cuenta con diversos enfoques metodológicos, sin embargo, en cualquier caso deberá emplearse alguno centrado en objetivos de aprendizaje.

Etapa III. Evaluación del Proceso-Producto. se han diseñado distintos instrumentos especificos que se explican mas adelante.

Etapa IV. La Evaluación de Consecuencias. tambien se han elaborado las herramientas para llevarla a cabo y registrar sus resultados. Se explican posteriormente.

Etapa V. Análisis de los Resultados. se emplean los mismos formatos anteriores para el vaciado de este análisis, por lo que no se requiere un instrumento especial.

Etapa VI. Interpretación de los Resultados. también se emplean los mismos formatos para realizarla.

Etapa VII. Elaboración del Informe. se ha estructurado un formato específico, por lo que se explica con mayor amplitud en el contenido de este apartado.

Por lo tanto, la presentación de los instrumentos se ha clasificado en cuatro aspectos: el I, II Y IV se refieren a tres de las etapas centrales que contempla el Modelo y el III al manejo de los resultados obtenidos a través de éste.

I. Evaluación del Proceso-Producto. En este renglón se describe la finalidad y uso de los instrumentos que evalúan el logro de los objetivos de aprendizaje por parte de los participantes: Evaluación Diagnóstica (formato 1.1), Evaluación Formativa (formato 1.2) y Evaluación Sumaria (formato 1.3). Estas herramientas se presentan en modalidades diferentes de acuerdo al programa de cada curso, por lo cual no se anexan en esta Tesis. También se describe el uso y finalidad de las Guías de Evaluación (formatos 2.1, 2.2 y 2.3) que evalúan el desempeño eficiente del Instructor, el Grupo,

el Coordinador y la efectividad del Programa del curso.

Estas Guías contienen información similar y solo se distinguen porque se dirigen al instructor (formato 2.1) con la hoja de respuestas (2.1.A) (p.179), al participante (formato 2.2) con su hoja de respuestas (2.2.A) (p.180), y al coordinador (formato 2.3) con su hoja de respuestas (2.3.A) (p.179). Dada su extensión las Guías de Evaluación se incluyen en la sección de anexos, al final de esta Tesis. Ver anexos 3,4 y 5.

También se incluye la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos solamente en la fase de evaluación del proceso-producto. Ello preve que por alguna razón no se realice el seguimiento y aún así se requiera informar sobre los resultados del curso realizado.

Para tabular se emplea el Formato de Tabulación de Datos (3.1) y la interpretación se vacía en el Cuadro de Interpretación de Datos (12.1).

II. Evaluación de Consecuencias. En esta sección se registran los resultados sobre la transferencia del aprendizaje al trabajo de los participantes (seguimiento), para ello se emplea la Forma de Seguimiento (4.1).

III. Concentrado de Datos. Se considera indispensable que el Modelo de Evaluación además de generar información sobre los

resultados, los organice para apoyar así a la administración de la capacitación. Por ello, se presentan una serie de formatos que clasifican los datos de acuerdo a sus necesidades de uso: Kardex del Participante (formato 5.1) (p.186), Kardex del Instructor (6.1) (p.187), Evaluación Global del Programa (7.1) (p.188), Concentrado de Alumnos por Curso (9.1) (p.190), Kardex del Coordinador (10.1) (p.191).

IV. Informe de Resultados. El producto final del Modelo de Evaluación es un Informe de Evaluación (formato 11.1 p.192 y anexo 2), que describe los resultados cuantitativos y cualitativos del curso y del seguimiento de una manera clara y sintética, para apoyar así, la eficiente toma de decisiones de los administradores de la capacitación y de los directivos responsables de las áreas usuarias de los servicios de entrenamiento. En el Informe de Evaluación se resumen las etapas de Análisis e Interpretación de los Resultados Generales Propuestos en el Modelo (ver anexo 2).

En la siguiente página se muestra un cuadro (figura 8) que especifica cada instrumento de acuerdo a los cuatro aspectos citados, al tipo de evaluación y/o control que cubre, a su finalidad y al momento de su aplicación. Después se incluyen físicamente los instrumentos.

**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	PERIODO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
I	EVALUACION DEL PROCESO-PRODUCTO	I. Evaluación del Instructor al:	<p data-bbox="373 298 538 332">A. Alumno:</p> <p data-bbox="373 332 538 405">a. Diagnóstica</p> <p data-bbox="373 415 538 449">b. Formativas</p> <p data-bbox="373 501 538 535">c. Sumaria</p> <p data-bbox="373 587 538 621">B. Grupo:</p> <p data-bbox="373 708 538 742">C. Programa:</p> <p data-bbox="373 794 538 828">D. Autoevaluación:</p>	<p data-bbox="538 314 857 401">Identificar la realidad particular de los alumnos para adecuar los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje a la misma.</p> <p data-bbox="538 418 857 484">Retroalimentar al alumno y al instructor sobre el progreso de aquel en un tema o unidad.</p> <p data-bbox="538 505 857 539">Determinar el nivel de aprendizaje individual.</p> <p data-bbox="538 588 857 654">Inferir la influencia del clima de relaciones intergrupales sobre el aprendizaje de los alumnos</p> <p data-bbox="538 708 857 774">Precisar la eficacia de medios didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados.</p> <p data-bbox="538 795 857 847">Apreciar el grado eficiencia alcanzado en cuanto al desempeño propio.</p>	<p data-bbox="857 314 1059 349">Al inicio del curso</p> <p data-bbox="857 418 1059 452">Durante el curso</p> <p data-bbox="857 505 1059 539">Al final del curso</p> <p data-bbox="857 588 1059 622">Durante y al final del curso</p> <p data-bbox="857 708 1059 774">Al final del curso o de la sesión impartida</p> <p data-bbox="857 795 1059 829">Durante el curso y al final.</p>	<p data-bbox="1059 314 1271 381">PRUEBA OBJETIVA, DE EJECUCION O ESCALA ESTIMATIVA (1.1).</p> <p data-bbox="1059 418 1271 484">PRUEBA OBJETIVA, DE EJECUCION O ESCALA ESTIMATIVA (1.2)</p> <p data-bbox="1059 505 1271 571">PRUEBA OBJETIVA, DE EJECUCION O ESCALA ESTIMATIVA (1.3)</p> <p data-bbox="1059 588 1271 675">OBSERVACIONES GUIA DE EVALUACION (2.1) HOJA DE RESPUESTAS (2.1.A)</p> <p data-bbox="1059 708 1271 774">GUIA DE EVALUACION (2.1) HOJA DE RESPUESTAS (2.1.A)</p> <p data-bbox="1059 795 1271 899">AUTODIAGNOSTICOS DIRIGIDOS Y GUIA DE EVALUACION (2.1) HOJA DE RESPUESTAS (2.1.A)</p>

Figura 6

INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
I	EVALUACION DEL PROCESO-PRODUCTO	1. Evaluación del Instructor al:	E. Coordinador	Determinar la eficiencia en la organización del curso.	Al final del curso	GUIA DE EVALUACION (2.1) HOJA DE RESPUESTAS (2.1.A)
		2. Evaluación del Alumno al:	A. Instructor	Precisar el nivel de eficiencia alcanzado respecto a su desempeño y retroalimentar al instructor sobre el mismo	Durante y al final del curso o sesión	GUIA DE EVALUACION (2.2) HOJA DE RESPUESTAS (2.2.A)
			B. Programa	Determinar el grado de adecuación de los objetivos de aprendizaje y demás elementos didácticos a las necesidades individuales e institucionales.	Al final del curso	GUIA DE EVALUACION (2.2) HOJA DE RESPUESTAS (2.2.A)
			C. Grupo	Apreciar la realidad grupal y la influencia individual en la misma.	Durante y al final del curso	AUTODIAGNOSIS DIRIGIDO Y GUIA DE EVALUACION (2.2) HOJA DE RESPUESTAS (2.2.A)
			D. Autoevaluación	Apreciar el grado de eficiencia alcanzado en cuanto al desempeño propio	Durante el curso y al final.	AUTODIAGNOSIS DIRIGIDO Y GUIA DE EVALUACION (2.2) HOJA DE RESPUESTAS (2.2.A)

**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
1	EVALUACION DEL PROCESO-PRODUCTO	2. Evaluación del Alumno al:	E. Coordinador	Determinar la eficiencia en la organización del curso.	Al final del curso	GUIA DE EVALUACION (2.2) HOJA DE RESPUESTAS (2.2.A)
		3. Evaluación del Coordinador al:	A. Instructor	Precisar el nivel de eficiencia alcanzado respecto a su desempeño y retroalimentar al instructor sobre el mismo.	Durante y al final del curso o sesión	OBSERVACION GUIA DE EVALUACION (2.3) HOJA DE RESPUESTAS (2.3.A)
			B. Programa	Determinar la eficacia de los diversos elementos didácticos que intervienen en la consecución de los objetivos de aprendizaje, respecto a estos, verificar su adecuación y realidad.	Al final del curso	GUIA DE EVALUACION (2.3) HOJA DE RESPUESTAS (2.3.A)
			C. Grupo	Inferir la influencia en el aprendizaje de los alumnos del clima de relaciones existente entre y con el instructor.	Durante y al final del curso	GUIA DE EVALUACION (2.3) HOJA DE RESPUESTAS (2.3.A)
			D. Autoevaluación	Apreciar el grado de eficiencia logrado en relación a las funciones de su puesto.	Al final del curso y del seguimiento	GUIA DE EVALUACION (2.3) HOJA DE RESPUESTAS (2.3.A)

**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	TIEMPO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no., formato)
I	EVALUACION DEL PROCESO-PRODUCTO	4. Resultados de la Guía de Evaluación:	A. Instructor B. Programa C. Grupo D. Coordinador E. Autoevaluación	Tabular e interpretar los datos de las guías de evaluación.	Una vez concluido el curso	FORMATO DE TABULACION DE DATOS (3.1) Y CUADRO DE INTERPRETACION DE DATOS (3.1.A)
II	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	5. Evaluador de Consecuencias y Capacitado al:	A. Curso (proceso-producto) B. Desempeño (Consecuencias)	Verificar directamente la funcionalidad de un programa de capacitación y la adecuación de sus objetivos de aprendizaje a las necesidades y características personales e institucionales; e indirectamente verificar su calidad intrínseca general.	Una vez concluido el curso Se determina con precisión el lapso según el tipo de programa	FORMA DE SEGUIMIENTO (4.1)
III	CONCENTRADO DE DATOS	6. Por Participante que incluye:	A. Cursos tomados B. Evaluación -Diagnósticas -Formativas -Sumarias C. Autoevaluaciones D. Seguimiento -Fase I -Fase II	Condensar la información general y evaluaciones de cada participante para llevar un mayor control sobre su rendimiento en la capacitación.	Una vez concluido el curso.	FARDEX DEL PARTICIPANTE (5.1)



**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/D CONTROL		FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
III	CONCENTRADO DE DATOS	7. Por Instructor, que incluye:	A. Especiali- dad. B. Cursos o Se- siones impar- tidos. C. Evaluacio- nes del: a. Alumno b. Coordinador D. Autoevalua- ciones E. Incentivos recibidos.	Condensar la información general y evaluaciones de cada instructor para tener un mayor control sobre su desempeño en la capacita- ción, y como apoyo en la toma de decisiones.	Una vez concluido el curso.	KARDEX DEL INSTRUCTOR (6.1)
		8. Por Programa de Capacitación que incluye:	A. Objetivo B. Conocimien- tos, Habilidad- dades que de- sarrolla. C. Instructo- res que lo imparten. D. Evaluación del: a. Alumno b. Instructor c. Coordinador	Reunir los datos alusivos a las evaluaciones de cada Programa de Capacitación realizadas por los Alumnos Instructor y Coordinador a fin de adecuar las medidas necesarias para que logre su máxima eficacia.	Al finalizar el Curso.	EVALUACION GLOBAL DEL PROGRAMA (7.1)
		9. De Alumnos por Curso, que incluye:	A. Participan- tes B. Evaluación: a. Diagnóstica b. Formativa c. Sumaria d. Seguimiento Individual	Concentrar las evaluacio- nes aplicadas a los alum- nos durante el proceso de capacitación y el segui- miento respecto a un curso	Al finalizar el curso.	CONCENTRADO DE ALUMNOS POR CURSO (8.1)

**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	TIEMPO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
III	<b>CONCENTRADO DE DATOS</b>	<p>9. De Alumnos por Curso, que incluye:</p> <p>10. General de Evaluación, que incluye:</p> <p>11. Por Coordinador que incluye:</p>	<p>a. Fase I b. Fase II D. Concentrado Grupal de Seguimiento: a. Fase I b. Fase II E. Porcentaje de Asistencia</p> <p>A. Fechas en que se ha impartido. B. Evaluación promedio de: a. Alumnos b. Instructor c. Programa.</p> <p>A. Cursos coordinados. B. Periodo y duración de esos cursos. C. Evaluación del: a. Alumno b. Instructor c. Autoevaluación d. Promedio D. Observaciones.</p>	<p>Condensar las evaluaciones promedio de los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación y recabar la información arrojada por las distintas fases de seguimiento a fin de determinar la eficacia obtenida en las diversas aplicaciones de un mismo curso con diferentes instructores y alumnos</p> <p>Condensar la información general y evaluaciones de cada coordinador para tener un mayor control sobre su desempeño en la capacitación y como apoyo a la toma de decisiones.</p>	<p>Al finalizar el curso y las fases de seguimiento al mismo.</p> <p>Una vez concluido el curso.</p>	<p><b>CONCENTRADO GENERAL DE EVALUACION (9.1)</b></p> <p><b>INDEX DEL COORDINADOR (10.1)</b></p>

**INSTRUMENTOS DE EVALUACION DISEÑADOS PARA LA OPERACION  
DEL MODELO DE EVALUACION PROPUESTO**

no.	ASPECTO	TIPO DE EVALUACION Y/O CONTROL		FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	INSTRUMENTO (no. FORMATO)
IV	INFORME DE RESULTADOS	12. Del Area Capacitación hacia los Directivos de las Areas usuarias, que incluye:	A. Datos del Curso y Participantes. B. Evaluación de los Participantes. C. Datos y Evaluación del Instructor. D. Datos y Evaluación del Programa. E. Evaluación del Ambiente Grupal. F. Datos y Evaluación del Coordinador. G. Datos y Resultados del Seguimiento. H. Análisis e Interpretación de los resultados generales.	Presentar la síntesis de los resultados del curso en relación a todos los aspectos evaluados que afectan el aprendizaje y la interpretación acerca de la aplicabilidad de los conocimientos al trabajo de los participantes. Ofrecer una base para apreciar el beneficio de la capacitación e involucrar a los directivos.	Al finalizar el curso.	INFORME DE EVALUACION (11.4)



PROGRAMA				GRUPO				COORDINADOR/AUTOEVALUAC.						
no.	puntos	prom.	ev.	no.	puntos	prom.	ev.	no.	puntos	prom.	ev.			
21			O	36			I	45			S			
22				39				46						
23			C	40			A	47						
24				41			R	48						
25				42				49			A			
26				43			T	50			I			
27				44				51				T		
28				H					52			P		
29			53											
30			R	54										
31				55										Is
32			E	56										
33				57										
34														
35														
36			T											
37														
Pr			/	Pr			/	Pr			/			

OBSERVACIONES:

CLAVES: ev. = aspecto evaluado  
 pr. = promedio general

prom. = promedio por aspecto evaluado



PROGRAMA				GRUPO				AUTOEVALUACION				CREDITAJE				
no	puntos	prom	av	no	puntos	prom	av	no	puntos	prom	av	no	puntos	prom	av	
21			O	36			I	45			D	57			S	
22				39				46				58				
23			C	40			A	47			59					
24				41			R	48			60					
25				42				49			61			A		
26				43			T	50			P	62			I	
27			44			51				63			T			
28			H					52			A	64			P	
29								53			I	65				
30			R					54				E	66			I <sub>s</sub>
31								55			67					
32			E					56			68					
33								T								
34																
35																
36																
37																
Pr			/	Pr			/	Pr			/	Pr			/	

OBSERVACIONES:

CLAVES: av.: aspecto evaluado  
pr.: promedio general

prom.: promedio por aspecto  
evaluado

## MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION

## FORMATO DE TABULACION DE DATOS 3.1

INSTRUCTOR		A.							B.							C.							D.							E.																																
		D	C	G	c	A	T	E	P	D	C	G	c	A	T	E	P	D	C	G	c	A	T	E	P	D	C	G	c	A	T	E	P	D	C	G	c	A	T	E	P	D	C	G	c	A	T	E														
PARTICIPANTE																																																														
PROMEDIO PARTICIPANTES																																																														
PROMEDIO COORDINADOR																																																														
PROMEDIO DE INSTRUCTORES		A																																																												
		B																																																												
		C																																																												
		D																																																												
		E																																																												
PROMEDIO GENERAL																																																														





**CLAVES PARA EL ANALISIS DEL FORMATO (3.1)  
"TABULACION DE DATOS"**

ASPECTO	CLAVE	SIGNIFICADO	No. DE PREGUNTA EN LA GUIA DE EVALUACION .
EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR	D	-Habilidad Didáctica	01-05
	C	-Dominio de la materia	06
	G	-Manejo de Grupo	07-10
	Co	-Comunicación	11-15
	A	-Puntualidad y Asistencia	16-17
	T	-Control del Tiempo	18
	E	-Manejo de la Evaluación	19-20
	P	-Promedios	
EVALUACION DEL PROGRAMA	D	-Objetivos	21-22
	C	-Contenido	23-27
	M	-Metodología	28-29
	R	-Recursos Didácticos	30-31
	E	-Evaluación	32-35
	T	-Tiempo	36-37
	P	-Promedios	
EVALUACION DEL GRUPO	I	-Interés	38-39
	A	-Puntualidad y Asistencia	40
	R	-Responsabilidad y respeto	41-42
	T	-Integración	43-44
	P	-Promedios	
AUTOEVALUACION DEL ALUMNO	D	-Logro de Objetivos	45-49
	Pa	-Participación	50-51
	A	-Asistencia y Puntualidad	52
	It	-Integración	53-54
	E	-Evaluación	55-56

ASPECTO	CLAVE	SIGNIFICADO	No. DE PREGUNTA EN LA GUIA DE EVALUACION DEL:	
			parti.	coord.
EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL COORDINADOR	S	-Supervisión	57-60	45-48
	A	-Puntualidad y Asistencia	61	49
	I	-Integración	62	50
	T	-Tiempo	63	51
	Pt	-Planeación	64-65	52-54
	Is	-Instalaciones	66-68	55-57
P	-Promedios			

• NOTA:

La columna de datos del coordinador también corresponde a los datos del instructor. En el caso anterior en el que no se especifica a quien se dirige la Guía, los datos corresponden tanto al participante como al instructor y al coordinador.



**GRUPO**

**FUERZAS**

**DEBILIDADES**

FUERZAS	DEBILIDADES

**COORDINADOR**

**FUERZAS**

**DEBILIDADES**

FUERZAS	DEBILIDADES

**OBSERVACIONES:**

_____
_____
_____

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION  
FORMA DE SEGUIMIENTO**

4.1

**CURSO:** \_\_\_\_\_ **DURACION:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **DIRECCION:** \_\_\_\_\_  
**SUBDIRECCION:** \_\_\_\_\_ **GERENCIA O SUCURSAL:** \_\_\_\_\_  
**PUESTO:** \_\_\_\_\_ **ANTIGUEDAD:** \_\_\_\_\_ **JEFE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** ESTA FORMA DEBE SER LLENADA EN CONJUNTO POR EL EVALUADOR DE CONSECUENCIAS Y EL CAPACITADO.  
 Señale el grado de importancia que las siguientes actividades tengan para el PUESTO ACTUAL del capacitado, así como el grado de dominio logrado DESPUES de haber participado en el curso de capacitación.

**I = IMPORTANCIA:** Con el número 10, marque la actividad que mayor importancia tenga, con el 9 a la siguiente, hasta marcar con el número 1, a la de menor importancia.

**D = DOMINIO:** 10 - 9 Excelente (el mejor grado posible)  
 8 - 7 Bueno (es satisfactorio)  
 6 - 5 Normal (rendimiento medio)  
 4 - 3 Inferior al normal (menor al esperado)  
 2 - 1 Deficiente (ninguna mejora en el rendimiento)

no.	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES	I	D	RANGO DE DISCREPANCIAS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**RANGO:** 0-3 No discrepancia, 4-7 Discrepancia, 8-10 Alta Discrepancia

\_\_\_\_\_  
EVALUADOR DE CONSECUENCIAS

\_\_\_\_\_  
COORDINADOR

\_\_\_\_\_  
CAPACITADO

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION  
 A NIVEL DEL PARTICIPANTE**

S. I.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **DIRECCION:** \_\_\_\_\_ **SUBDIRECCION:** \_\_\_\_\_ **R.F.C.:** \_\_\_\_\_  
**GERENCIA:** \_\_\_\_\_ **REGION Y PLAZA:** \_\_\_\_\_ **PUESTO:** \_\_\_\_\_ **No. REG.:** \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO	FECHA	EVALUACION*	SEGUIMIENTO																																
			FASE I										FASE II																						
			D	F	S	A	P	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
			D																																
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														
					D																														

\* NOTA: Para obtener el promedio por alumno NO incluya el resultado de la Evaluación Diagnóstica.

<b>GENERALIDADES:</b>

<b>OBSERVACIONES:</b>

<b>OBSERVACIONES:</b>

CLAVES: E = Evaluación Diagnóstica    Aa = Autoevaluación    P = Promedio    D = Rango de Discrepancias  
F = Evaluación Formativa    S = Evaluación Sumaria



187  
**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION**  
**ORDEN DEL INSTRUCTOR**

6.1

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_

INTERNO: SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_ GERENCIA: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

NO. LICENCIA: \_\_\_\_\_ REGION: \_\_\_\_\_ PLAZA: \_\_\_\_\_

EXTERNO: INSTITUCION: \_\_\_\_\_ Domicilio y telefono: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO	REPETIDO	DURACION hrs.	EVALUACION				HORAS IMPAR- TIDAS	COSTO \$	OBSERVACIONES
			A	C	Ae	P			
* A : Alumnos C : Coordinador Ae : Autoevaluación P : Premio									

MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION  
EVALUACION GLOBAL DEL PROGRAMA

7.1

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ DURACION: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ REGION: \_\_\_\_\_  
 PROGRAMA: \_\_\_\_\_ DIRIGIDO A: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO GENERAL:**

INSTRUCTOR (ES):		ii	ie
A			
B			
C			
D			
E			

**CONOCIMIENTOS, HABS. Y/O ACTITUDES**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**EVALUACION:**

	D	Co	M	R	T	E	P
A							
I							
C							
FG							

**COORDINADOR:**

**CLAVES:**

D = Objetivos                      Co = Contenido  
 M = Metodología                  R = Recursos D.  
 T = Tiempo                          E = Evaluación  
 P = Promedio                      A = Alumno  
 I = Instructor                      C = Coordinador  
 ii = Inst. Interno                  ie = Inst. Externo

**OBSERVACIONES:**

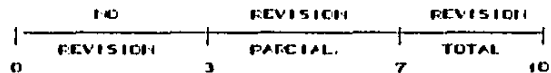


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

#### FASE I. SEGUIMIENTO

##### - D I S C R E P A N C I A -

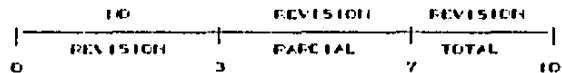
HCA	Rango de Discrepancia (RD)											
	+ 0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5	+ 6	+ 7	+ 8	+ 9	+ 10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
TOTAL RD												
TIPO REVISIÓN												



#### FASE II. SEGUIMIENTO

##### - D I S C R E P A N C I A -

HCA	Rango de Discrepancia (RD)											
	+ 0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5	+ 6	+ 7	+ 8	+ 9	+ 10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
TOTAL RD												
TIPO REVISIÓN												



**CLAVES:** RD = Rango de Discrepancia  
 HCA = Numeración de las Habilidades, Conocimientos y Actitudes Evaluadas.



**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---

**CLAVES:** D = Evaluación Diagnóstica    An = Autoevaluación    P = Promedio    D = Rango de Discrepancias  
 F = Evaluación Formativa    S = Evaluación Sumaria    O = Objetivo    C = Contenido    E = Recursos  
 H = Intelectual    T = Tiempo    E = Evaluación  
 En el seguimiento:    R = Tipo de Revisión    D = Discrepancias Grupales



TIPO DE EVALUACION

II.1

MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION

I.

## I. DATOS DEL CURSO Y PARTICIPANTES

## PROGRAMA

CURSO

DURACION

DIRIGIDO

DIRECCION

AREA

REGION

ZONA

PLAZA

INVITADOS

ASISTENTES No.

%

## EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

(Escala cuantitativa de 10 grados)

## 1. DEL APRENDIZAJE

AL INICIO DEL CURSO:

DURANTE EL CURSO:

AL FINAL DEL CURSO:

## 2. AUTOEVALUACION DE ACTITUDES:

PROMEDIO GRUPAL:

## FUERZAS:

## DEBILIDADES:



2. DATOS DEL INSTRUCTOR		Int	Ext		Int	Ext
NOMBRES	A.			E.		
	B.			F.		
	C.					

EVALUACION DEL INSTRUCTOR						
	A	B	C	D	E	PROMEDIO
1. PARTICIPANTES						
2. COORDINADOR						
3. AUTOEVALUACION						
PROMEDIO:						

FUERZAS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DEBILIDADES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. DATOS DEL DISEÑO DEL CURSO**

DISEÑO INTERNO: \_\_\_\_\_

DISEÑO EXTERNO: \_\_\_\_\_

**EVALUACION DEL DISEÑO DEL CURSO**

1. PARTICIPANTES: \_\_\_\_\_

2. COORDINADOR: \_\_\_\_\_

3. INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

PRECEDIO: \_\_\_\_\_

FUERZAS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_DEBILIDADES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. EVALUACION DEL AMBIENTE GENERAL			
PARTICIPANTES	INSTRUCTOR	COORDINADOR	PROFESOR:
FUERZAS:			
_____			
_____			
DEBILIDADES:			
_____			
_____			

5. DATOS DEL COORDINADOR	
NOMBRE	FUESTO
_____	_____

EVALUACION DEL COORDINADOR			
PARTICIPANTES	INSTRUCTOR	COORDINADOR	PROFESOR:
FUERZAS:			
_____			
_____			
DEBILIDADES:			
_____			
_____			



II.

197

2. CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO

3. ACCIONES A SEGUIR

III.

1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DEL CURSO  
CONCLUSIONES

ACCIONES A SEGUIR

CAPÍTULO V. APLICACION PRACTICA DEL MODELO DE EVALUACION  
PROPUESTO

En este Capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación así como los resultados obtenidos através del empleo del Modelo de Evaluación de la Capacitación expuesto en el Capítulo anterior.

V.1 METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

La investigación es la herramienta básica de la ciencia, su objetivo es "propiciar la aparición de ciertos fenómenos o impedir otros, a fin de satisfacer las necesidades humanas, incluyendo la de conocer".<sup>72</sup>

La investigación supone y emplea un método científico, pero no son sinónimos.

La investigación es considerada como "el proceso formal sistemático e intensivo de llevar a cabo un método de análisis científico".<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento., p. 32

<sup>73</sup> BEST, John W., Como Investigar en Educación., p. 35

Así pues, al investigar se realiza una actividad más sistemática que la aplicación informal del método científico a la resolución de problemas cotidianos, ya que, se dirige hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo de conocimientos organizado.

En el campo de la educación, se identifica a la investigación entre otras cosas, como un medio para lograr una mejor comprensión del individuo, de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de las condiciones bajo las cuales éstos se llevan a cabo con mayor eficacia.

La investigación pedagógica es en su mayor parte, investigación aplicada; en ella se incluyen casi todas las características de la investigación fundamental, pero se preocupa más por el empleo de sus resultados. Su propósito es mejorar un proceso o producto y probar concepciones teóricas en situaciones problemáticas reales.

La investigación pedagógica puede ser: histórica (describe lo que era), descriptiva (traza lo que es) y experimental (delinea lo que será mediante el control de variables).<sup>74</sup>

En esta tesis profesional se utilizó la investigación descriptiva, la cual se relaciona a condiciones o conexiones existentes, hechos presentes, prácticas, puntos de vista, opiniones o actitudes que

---

<sup>74</sup> cfr. *ibid.* p. 31

prevalecen, procesos en marcha, tendencias que se desarrollan y/o relaciones de causa-efecto.

La investigación descriptiva considera estas etapas según Van Dalen y Meyer <sup>70</sup>:

1. Examen de las características del problema elegido (identificación del problema)
2. Definición y formulación de hipótesis
3. Enunciado de los supuestos en que se basan éstas y los diversos procedimientos adoptados
4. Elección de los temas y las fuentes apropiados
5. Selección o elaboración de técnicas para la recolección de datos
6. Establecimiento, para clasificar estos últimos, de categorías precisas, que se

---

<sup>70</sup> cfr. VAN DALEN, Deobold B. y MEYER, William J., Manual de Técnica de Investigación Educativa, p. 226 y 227



adecúen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

7. Verificación de la validez de las técnicas empleadas para la recolección de los datos

8. Realización de observaciones objetivas y exactas

9. Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos, en términos claros y precisos

A continuación se presenta el contenido sobre el cual se trabajó en la investigación que se basan en las etapas expuestas.

#### V.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Al inicio de la investigación la situación que prevalecía en el Area de Capacitación del Banco estudiado, fue la relacionada con la inexistencia de mecanismos coherentes y funcionales de evaluación que

sustentaran la toma de decisiones de mejora de los directivos, en base a los resultados de los cursos y que favorecieran el que estos se enfocaran a satisfacer las necesidades reales de la Institución.

Para delimitar el problema se investigó el número y porcentaje de los cursos que eran evaluados durante el año estudiado, como eran evaluados, para qué se empleaban los resultados obtenidos y cuáles eran las dificultades que se tenían para evaluar. La síntesis de este trabajo de diagnóstico se encuentra en el inciso IV.1 (p.113)

Posteriormente se realizó una consulta bibliográfica sobre el tema, que junto con la experiencia previa de la sustentante contribuyó a identificar las lagunas y propuestas ya existentes sobre el mismo.

Así el problema fue delimitado de esta forma:

La inexistencia de un Modelo Integral de Evaluación provoca que en la empresa estudiada se desatienda esta función y se le reste importancia y uso a la retroalimentación como base para la toma de decisiones sobre la capacitación del personal.

### V.3 FORMULACION DE HIPOTESIS.

A partir del análisis anterior se plantearon las siguientes hipótesis

o conjeturas, las cuales se clasifican de acuerdo al esquema referencial que conceptualiza el Modelo, en los tres ambitos de la evaluación: PROCESO-PRODUCTO-CONSECUENCIAS. (p.119)

PROCESO: 1. ¿Las dificultades para utilizar los resultados de la evaluación se deben a la falta de un sistema funcional para evaluar?

2. ¿Las dificultades para optimizar los recursos humanos, materiales y técnicos y en general, para mejorar la función de capacitación en la empresa, se superan mediante la retroalimentación de cada uno de los elementos implicados en el proceso de capacitación y de las acciones pedagógicas y administrativas que de ella se derivan?

PRODUCTO: 3. ¿El Modelo de Evaluación propuesto puede brindar información sobre el grado de aprendizaje logrado por los participantes como producto del proceso de capacitación?

CONSECUENCIAS:

4. ¿Puede el Modelo de Evaluación, ayudar a verificar el nivel de aplicabilidad real de los cursos de capacitación al trabajo de los participantes?

#### V.4 DEDUCCION DE CONSECUENCIAS.

Esta etapa dentro de la investigación se lleva a cabo para que partiendo de la observación directa de ciertas consecuencias se comprueben las hipótesis formuladas. De esta forma en el presente trabajo se definieron las siguientes consecuencias:

1. Si las dificultades para utilizar los resultados de la evaluación en el Banco estudiado, se deben a la falta de un sistema funcional para evaluar, entonces:

1.1 El Modelo propuesto tiene que ser fácil de aplicar, tabular e interpretar.

1.2 No debe consumir tiempo excesivo, ni requerir demasiados recursos humanos y materiales para implantarlo.

1.3 Sus resultados deben ser lo más objetivos posibles y de tipo cuantitativo y cualitativo.

2. Si las dificultades para optimizar los recursos humanos, materiales y técnicos y en general para mejorar la función de capacitación en la empresa, se superan mediante la retroalimentación de cada uno de los elementos implicados en el proceso de capacitación y de las acciones pedagógicas y administrativas que de ella se

2.1 El Modelo debe evaluar la situación presente de los recursos existentes brindando información precisa sobre cada elemento del proceso de capacitación.

2.2 Asimismo, tiene que ayudar a derivar de ella, la toma de decisiones sobre las acciones procedentes.

2.3 El conocimiento de los resultados por los participantes, instructores, coordinadores y administradores, tiene que ser un medio para estimularlos a superar sus limitaciones y mejorar su actuación.

3. Si el Modelo de Evaluación propuesto puede brindar información sobre el grado de aprendizaje logrado por los participantes como producto del proceso de capacitación, entonces:

3.1 El Modelo de Evaluación tiene que considerar el nivel de aprendizaje del participante antes de iniciar el curso para comparar sus resultados con los finales. Es decir que debe incluir evaluaciones diagnósticas, formativas y sumarias.

3.2 El Modelo de Evaluación tiene que cuantificar y

cualificar el logro de los objetivos de aprendizaje de los cursos institucionales.

3.3 El Modelo de Evaluación debe ofrecer medios para identificar a través del análisis los factores concretos que favorecen u obstaculizan el aprendizaje de los participantes.

4. Si puede el Modelo en cuestión ayudar a verificar el nivel de aplicabilidad real de los cursos de capacitación al trabajo de los participantes, entonces:

4.1 Tiene que partir de la evaluación de las necesidades de capacitación como fundamento a la planeación de los objetivos de los cursos, de ese modo definirá los parámetros.

4.2 Debe incluir instrumentos y técnicas para realizar el seguimiento.

4.3 Tiene que enlazar los resultados del participante en el curso con sus ejecuciones en el trabajo, distinguiendo si los cambios se deben al curso o a otros medios; o si la falta de ellos

se debe al curso o a otros factores organizacionales.

#### V.5 ELECCION DE TEMAS Y FUENTES

De lo anterior se desprenden los siguientes temas investigados:

- PROCESO**
1. Funcionalidad, economía y objetividad del Modelo de Evaluación en cuanto a su aplicación, tabulación e interpretación.
  2. Precisión cuantitativa y cualitativa de los resultados para la toma de decisiones y para la toma de consciencia del cambio en los involucrados.
- PRODUCTO**
3. Comparación cuantitativa y cualitativa del nivel de aprendizaje logrado por los participantes e identificación de los obstáculos y medios para lograrlo.
- CONSECUENCIAS**
4. Evaluación previa de necesidades enlazada con los resultados del curso y con el

seguimiento posterior al mismo.

Las fuentes de información elegidas fueron: personal involucrado; evaluados y evaluadores, especialistas, la consulta bibliográfica y la experiencia y observación de la sustentante.

#### V.6 INVESTIGACION DE DATOS

En este apartado se incluyen las técnicas de recolección de datos, así como su organización.

En la investigación de datos se incluyen los cuatro rubros que a continuación se enlistan:

1. Procedimiento de investigación de datos
2. Curso y grupo a investigado
3. Población participante
4. Técnicas e instrumentos de investigación

##### 1. Procedimiento de Investigación de Datos:

En la investigación de datos se emplearon dos fases, la primera de ellas carente de métodos formales de investigación, pero que aportó gran cantidad de elementos para poder mejorar el Modelo de Evaluación



y llevar a cabo la segunda fase de investigación con un carácter más sistemático.

La primera fase incluyó las siguientes actividades:

A. Investigación de antecedentes y necesidades en materia de Evaluación en el Banco estudiado.

B. Diseño de un Sistema de Evaluación que contenía:

- a) Un modelo para evaluar la capacitación integralmente.
- b) Un objetivo general (muy amplio).
- c) Un procedimiento genérico (sólo cuantitativo e inexacto).
- d) Los formatos básicos (no correspondían exactamente al procedimiento descrito).

C. Implantación del Sistema de Evaluación en varios cursos de distintos tipos: administrativos, técnicos y humanísticos.

D. Evaluación del Sistema por un grupo de 6 especialistas del área de capacitación del Banco citado: 2 pedagogos, 2 administradores y 2 técnicos bancarios, los cuales emplearon en varias ocasiones el Sistema y pilotearon los instrumentos.

E. A partir de sus observaciones, análisis y experiencias, junto con las de la sustentante, se imprimieron cambios los cuales

constituyen el Modelo de Evaluación actual y propuesto en esta tesis.

En la segunda fase de la investigación:

F. Se diseñó una nueva aplicación del Modelo de Evaluación mejorado a un curso concreto (de Manejo de Efectivo).

G. Se levantaron cuestionarios a los involucrados para retroalimentar el Modelo mejorado y se hicieron nuevas observaciones sobre su funcionamiento.

H. Se obtuvieron conclusiones sobre esta nueva aplicación, mismas que forman parte final de este trabajo.

#### 2. Curso y Grupo a Investigar:

Se eligió un solo curso y un solo grupo para esta segunda fase de investigación, a petición de la Sociedad Nacional de Crédito en la cual se llevó a cabo el estudio; la razón es que dicha Institución inició un proceso de fusión con otra Sociedad Nacional de Crédito y por ello, esta investigación no pudo extenderse a un mayor número de cursos y participantes. Así, se empleó una población de 21 personas además de las 6 participantes desde la primera fase de la investigación, en total suman 27 personas.

El nombre del curso es Manejo de Efectivo y está integrado al Programa Procedimientos Operativos y Contables, a su vez perteneciente al Plan Institucional de Capacitación del Banco estudiado. Se dirige a cajeros múltiples, ambulantes y comodines que operan dentro de las sucursales bancarias.

El grupo es de 12 personas mixto, entre 18 y 25 años de edad.

Los cursos antecedentes que a nivel técnico existen en el Programa son: Inducción, Caja para Personal de Nuevo Ingreso, Contabilidad y Servicios Bancarios.

Los cursos consecuentes al estudiado son: Módulo de Cheques y Módulo de Pago de Servicios.

La necesidad manifiesta que originó el Curso fue la de un cambio en el sistema de trabajo del personal de caja, a consecuencia de la inclusión de la Tira de Auditoria para el registro de las operaciones diarias.

A continuación se presentan dos cuadros en los que se observa la distribución total de evaluados y evaluadores participantes en el estudio formal realizado. Véase figuras 10 y 11 (p.212)

TOTAL DE EVALUADOS EN LA INVESTIGACION				
AREAS	CAJEROS MULTIPLES	CAJEROS AMBULANTES	COORDINADORES	TOTAL
C.S. PERISUR	2	-	-	2
C.S. I. LA CATOLICA	1	1	1	3
C.S. POLANCO	1	-	-	1
C.S. NONDALCO	1	-	-	1
C.S. VALLEJO	1	-	-	1
C.S. TLALHEPANTLA	2	1	-	3
C.S. CHURUBUSCO	-	1	-	1
<b>TOTAL DE EVALUADOS</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

\*C.S. = Centro de Servicios o Sucursal

Figura 9

TOTAL DE EVALUADORES EN LA INVESTIGACION				
AREAS	EVALUADORES DE CONSECUENCIAS	INSTRUCTORES	COORDINADORES	TOTAL
C.S. PERISUR	1	-	-	1
C.S. I. LA CATOLICA	1	-	-	1
C.S. POLANCO	1	-	-	1
C.S. NONDALCO	1	-	-	1
C.S. VALLEJO	1	-	-	1
C.S. TLALHEPANTLA	1	-	-	1
C.S. CHURUBUSCO	1	-	-	1
AREA DE CAPACITACION	-	1	1	2
<b>TOTAL DE EVALUADORES</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

\*C.S. = Centro de Servicios o Sucursal

Figura 10

### 3. Población Participante en la Investigación:

La población participante fue de 21 personas distribuidas en dos grupos: el de capacitandos que tomaron el curso y fueron 12 a los que se denominarán "evaluados" y el de instructor, coordinador y los jefes que realizaron la función de "evaluadores", y sumaron 9 personas.

Se puede considerar como una limitación de la investigación el tamaño de la población estudiada.

Sin embargo, no por ello pierde importancia la investigación, dado que el número de cursos y participantes seleccionados en la segunda fase de la investigación, no afectan la puesta a prueba de los mecanismos operativos del Modelo de Evaluación con los que se relacionan las hipótesis de esta Tesis.

El propósito fundamental de esta investigación es hacer una evaluación operativa del Modelo propuesto, ya que en él se abarcan personas y procesos y su objetivo se logra al elevar el rendimiento de la actividad de capacitación.

### 4. Técnicas e Instrumentos de Investigación:

De acuerdo al enfoque de la investigación y a la clase de datos a obtener para verificar las hipótesis, se seleccionaron las siguientes

## técnicas e instrumentos:

- A. Cuestionario
- B. Observación Directa
- C. Entrevista
- D. Tests de Rendimiento
- E. Escalas de Opiniones

A. Cuestionario. Se formula a los sujetos preguntas específicas, cada una de las cuales se refiere a un aspecto determinado del problema que se desea investigar, permite que las respuestas tengan mayor objetividad y exactitud y que sea más fácil para el investigador agruparlas en categorías estándares.<sup>7\*</sup>

El tipo de cuestionario empleado fue el de tipo encuesta cerrado, que consiste en "una lista de preguntas concretas, al lado de las cuales se anotan varias respuestas posibles, entre las que el sujeto deberá optar"<sup>77</sup>. En este caso, el cuestionario indagó sobre opiniones y actitudes y solicitó un "sí" o un "no" y el "por qué" de tal respuesta. Ver anexo 1.

B. Observación Directa. "Como sistema de obtención de datos, la observación directa aporta notable contribución a la investigación

---

<sup>7\*</sup> cfr. *ibid.* p.328

<sup>77</sup> *ibid.* p.330

descriptiva, (porque...) el método de la investigación descriptiva intenta referir detalladamente la conducta bajo controles menos rígidos y en circunstancias que se presentan de modo más natural"<sup>78</sup>. El observador debe saber exactamente que es lo que debe observar. La objetividad es esencial, empleándose métodos de medida y de registro cuidadosos y exactos. El uso de las listas de control, de la ficha de puntuación, o de algún otro tipo de medio auxiliar de la investigación puede ayudar a objetivar y a sistematizar el proceso.

En esta Tesis se empleó la lista de control o lista de verificación, que consiste en una relación de características previamente preparada. La presencia o ausencia de la característica se indica con la notación sí o no. Ver anexo 1.

C. Entrevista. Con un realizador experimentado, la entrevista es muchas veces superior a otros sistemas de obtención de datos. "La entrevista puede ser formal (previamente preparada) o informal (observaciones recogidas en una conversación incidental)"<sup>79</sup>. Hoy se considera a la entrevista como una conversación, en el cual el esquema debe ser flexible, que incluso pueda ser abandonado en su mayor parte ante un giro inesperado<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> BEST, *op.cit.*, p.153

<sup>79</sup> *ibid.* p. 161

<sup>80</sup> *cfr. idem.*

En el trabajo que se presenta, se empleo la entrevista formal principalmente, para ello se apoyo en una serie de preguntas integrantes del esquema incluido en el anexo 1. Tambien se complementó la información con entrevistas de tipo informal.

D. Test de Rendimiento. Determinan el estado del aprendizaje en individuos o grupos. Con frecuencia "permiten evaluar la influencia de cursos de estudio, profesores, métodos didácticos y otros factores que se consideran de importancia en la practica educativa"<sup>1</sup>.

Este instrumento se utilizó como parte del Modelo de Evaluación para comparar la situación inicial, posterior y final del participante en relación a su aprendizaje a través del curso piloteado. Las evaluaciones diagnóstica, formativa y sumaria del curso de Manejo de Efectivo no fueron incluidos en la Tesis, por no considerarse necesaria su presencia para los fines de la misma.

E. Escalas de Opiniones. Es un tipo de cuestionario que intenta obtener el juicio o actitud de un individuo. "Lo que un individuo siente o su disposición de animo es su actitud"<sup>2</sup>. Pero es difícil, medir las actitudes, por tanto el investigador ha de depender de lo que el individuo dice acerca de sus juicios o sentimientos, es decir, depende de sus opiniones.

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 164

<sup>2</sup> Ibid, p. 145



Uno de los métodos empleados para conocer las opiniones de las personas consiste en solicitar que indiquen el grado de conformidad o disconformidad con una serie de afirmaciones acerca de un tema. Este método es conocido como Método de Likert, el cual, asigna un valor de escala a cada una de las cinco respuestas. Así, el instrumento da una puntuación total para cada respondente y una discusión de cada ítem individual cuando sea necesario. La escala es de 5 puntos o grados en los cuales se incluyen distintos grados de acuerdo (de mayor a menor)<sup>43</sup>.

En esta Tesis Profesional se incluyó dicha escala en la denominada Guía de Evaluación (formatos 2.1, 2.2 y 2.3) que se dirige tanto a los participantes, como al instructor y coordinador del curso para medir diversos factores relacionados con la eficiencia de la capacitación. Los aspectos evaluados se describen en los incisos III.2.4 (p.76) y III.2.5 (p.83) y los instrumentos citados se encuentran en los anexos (C al 5). Las Guías de Evaluación, además de ser un producto de este Trabajo sirvieron para recoger datos muy importantes de esta investigación.

Asimismo, se emplearon todos los instrumentos diseñados para la implantación del Modelo de Evaluación, ya que, la intención fue demostrar su funcionalidad al momento de operarlo. Esas herramientas fueron descritas en el apartado IV.8 (p.168).

---

<sup>43</sup> cfr. ibid., p. 146 v147

A continuación se presenta un cuadro que esquematiza las técnicas e instrumentos empleados en la investigación, su propósito y a quién estuvo dirigido:

## TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

TECNICAS E INSTRUMENTOS	PROPOSITO	DIRIGIDO A:
Pruebas Objetivas Casos Prácticos	Evaluación del Aprendizaje	Participantes
Guías de Evaluación	Evaluación del Instructor, Programa, Grupo, Coordinador y Autoevaluaciones	Participantes Instructor Coordinador
Formato de Seguimiento Observación Entrevista	Evaluación de Consecuencias	Participante Evaluador de Consecuencias/ jefe y Coordinador de Seguimiento
Cuestionario de Opiniones y Actitudes	Diagnóstico de opiniones sobre la Evaluación del Aprendizaje	Participante Instructor Coordinador

y la Guía de  
Evaluación

Encuesta de  
Opinión para  
Evaluar el  
Seguimiento

Verificación del  
Seguimiento como  
medio para  
determinar la  
transferencia de  
capacitación al  
trabajo

Evaluador de  
Consecuencias/  
Jefe

Lista de  
Control

Apoyo a la  
Observación  
Directa sobre  
la operación  
del Modelo

Coordinadores  
Jefe de  
Capacitación  
Sustentante

Entrevista  
Dirigida  
sobre la  
Funcionalidad

Diagnóstico sobre  
la funcionalidad  
del Modelo en  
cuanto a su  
aplicación,  
tabulación e  
interpretación

Coordinador

figura II

## V.7 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La organización de los datos se realizó en base a las hipótesis y a los temas derivados de ellas.

Para la clasificación de los mismos se empleó como criterio interno de comparación a dos grupos el de evaluadores y el de evaluados y como criterio externo de comparación a las opiniones de los expertos: autores de publicaciones y el equipo especialmente seleccionado para este proyecto (colaboradores del área de capacitación que aplicaron el Modelo durante las dos fases de la investigación).

La tabulación de los cuestionarios y entrevistas se hizo manualmente y los datos fueron integrados en cuadros que resumen opiniones de los participantes en la prueba piloto. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

<b>TEMA 1</b>	<b>FUNCIONALIDAD, ECONOMIA Y OBJETIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACION EN CUANTO A SU APLICACION, TABULACION E INTERPRETACION.</b>
---------------	---

**EL MODELO DE EVALUACION ES FUNCIONAL EN CUANTO A SU APLICACION, TABULACION E INTERPRETACION DE SUS RESULTADOS:**

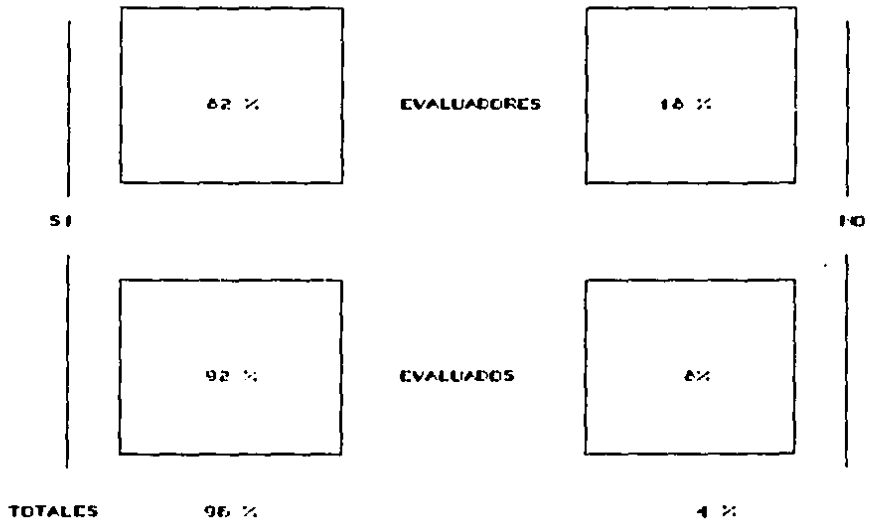


Figura 12

TEMA 1. FUNCIONALIDAD, ECONOMIA Y OBJETIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACION.			
OPINIONES		EVALUADORES	EVALUADOS
P O S I T I V A S	1. Las instrucciones de la Guía de Evaluación son fáciles de entender.		•
	2. Las afirmaciones de la Guía de Evaluación manejan un lenguaje comprensible.		•
	3. La aplicación del Sistema de Evaluación es práctico porque una vez comprendidos los pasos todo va ligado.	•	
	4. El procedimiento de llenado de formato del Seguimiento no representa ningún problema.	•	
	5. La forma de interpretar los resultados sí es funcional porque ayuda a ser objetivos.	•	
	6. La interpretación final se apoya en juicios que se hicieron desde el inicio del curso.	•	
	7. La retroalimentación que se brinda al participante después de cada evaluación es muy útil para aclarar dudas y para corregir la dirección del aprendizaje.	•	
	8. Las instrucciones de los ejercicios de evaluación son accesibles.		•
N E G A T I V A S	1. Se repiten muchos datos al llenar los formatos.	•	
	2. El tiempo requerido para tabular es excesivo.	•	

Figura 13

TEMA 2	PRECISION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PARA LA TOMA DE CONSCIENCIA DEL CAMBIO EN LOS INVOLUCRADOS.
--------	---

EL MODELO EVALUA LA SITUACION PRESENTE DE LOS RECURSOS EXISTENTES Y BRINDA INFORMACION PRECISA SOBRE CADA ELEMENTO DEL PROCESO DE CAPACITACION:

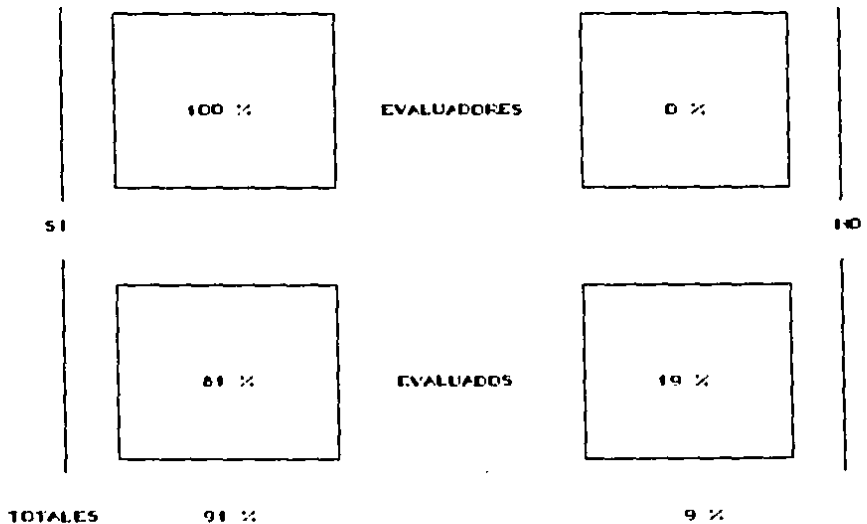


Figura 11



TEMA 2. PRECISION DE LOS RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y COMO ESTIMULO A LOS INVOLUCRADOS			
OPINIONES		EVALUADORES	EVALUADOS
P O S I T I V A S	1. Permite determinar con que conocimientos llegamos.		•
	2. Es completa, abarca muchos aspectos importantes de las actividades docentes y de coordinacion.	•	
	3. Vemos donde existen fallos y se van corrigiendo durante el curso.		•
	4. Permite ver lo que se aprendió y lo que faltó de tomar en otros cursos.		•
	5. En los ejercicios se reafirma lo que se aprende.		•
	6. Es una guía que permite adecuar los objetivos a las necesidades del grupo.	•	
	7. Abarca todos los aspectos sobre la actuación del instructor y coordinador y evalúa si es bueno o no el programa.	•	
	8. Ayuda a conocer el grado de avance de cada participante en relación al contenido del curso.	•	
	9. Implica práctica, toma de consciencia, responsabilidad y lo principal es que integra el conocimiento. Es un medio de verificación del aprendizaje.	•	
N E G A T I V A S	1. Es una perdida de tiempo para el curso.		•
	2. Durante el curso cada quien sabe lo que aprendió, no se necesita presionar.		•

Figura 15

<b>TEMA 2</b>	<b>PRECISION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PARA LA TOMA DE CONSCIENCIA DEL CAMBIO EN LOS INVOLUCRADOS.</b>
---------------	--

LA EVALUACION CREA EN LOS PARTICIPANTES, INSTRUCTORES, COORDINADORES Y ADMINISTRADORES CONSCIENCIA DE LAS LIMITACIONES Y ACIERTOS DE SU ACTUACION, LO QUE LOS LLEVARA A SUPERAR LAS PRIMERAS Y LOS INCENTIVOS PARA PERSISTIR Y REALIZAR NUEVAS CONDUCTAS POSITIVAS.

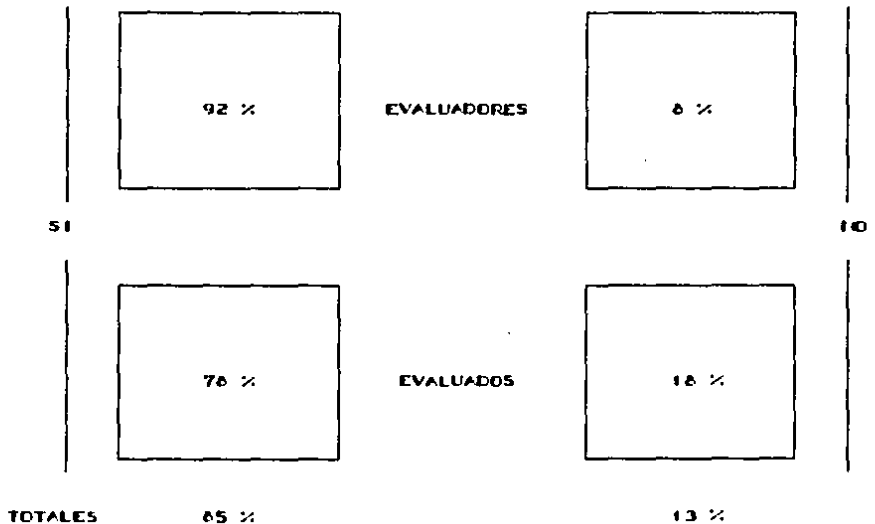


Figura 16

TEMA 2. PRECISION DE LOS RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y COMO ESTIMULO A LOS INVOLUCRADOS			
OPINIONES		EVALUADORES	EVALUADOS
P O S I T I V A S	1. Me interesa saber en que me equivoque y aclarar los conceptos.		•
	2. El conocer mis resultados de las evaluaciones me ayuda a hacer mejor el trabajo.		•
	3. Me ha servido para no cometer las mismas fallos que me han provocado problemas en la institución.		•
	4. Es benéfico, ya que, los participantes reciben retroalimentación y aclaran sus dudas.	•	
	5. A través de la evaluación se toma conciencia de nuestra capacidad personal y de nuestras actitudes.		•
	6. Es bueno porque se ponen los pies en la tierra y se ve en que hay que superarse.		•
	7. No ayuda a reflexionar sobre mi actuación y corregir lo que sea necesario.	•	
	8. Es muy favorable porque es una forma de mejorar nuestro trabajo como instructores.	•	
	9. Hay una reacción positiva de interés por conocerse.	•	
N E G A T I V A S	1. Me provocó temor porque supuse que le iban a mostrar las evaluaciones a los jefes.		•

figura 13

TEMA 3	COMPARACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL NIVEL DE APRENDIZAJE LOGRADO POR LOS PARTICIPANTES Y DE LOS OBSTACULOS Y MEDIOS PARA LOGRARLO.
--------	---

RESULTADOS	Como producto de las etapas de aplicación, tabulación e interpretación de datos se procedió a la integración de un informe ANEXO 2, en el cual se sintetiza la información cuantitativa y cualitativa acerca del aprendizaje de los participantes, en él se incluyen los resultados y conclusiones de las evaluaciones diagnóstica, formativa y sumaria, así como de la autoevaluación de las actitudes hacia el aprendizaje.
------------	---

figura 18

TEMA 4	EVALUACION PREVIA DE NECESIDADES ENLAZADA CON LOS RESULTADOS DEL CURSO Y CON EL SEGUIMIENTO POSTERIOR AL MISMO.
--------	---

EL MODELO DE EVALUACION DEMUESTRA DE MANERA PRECISA Y COMPLETA EL NIVEL DE APLICABILIDAD REAL DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES ADQUIRIDOS O MODIFICADOS A TRAVES DE LOS CURSOS DE CAPACITACION, AL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES:

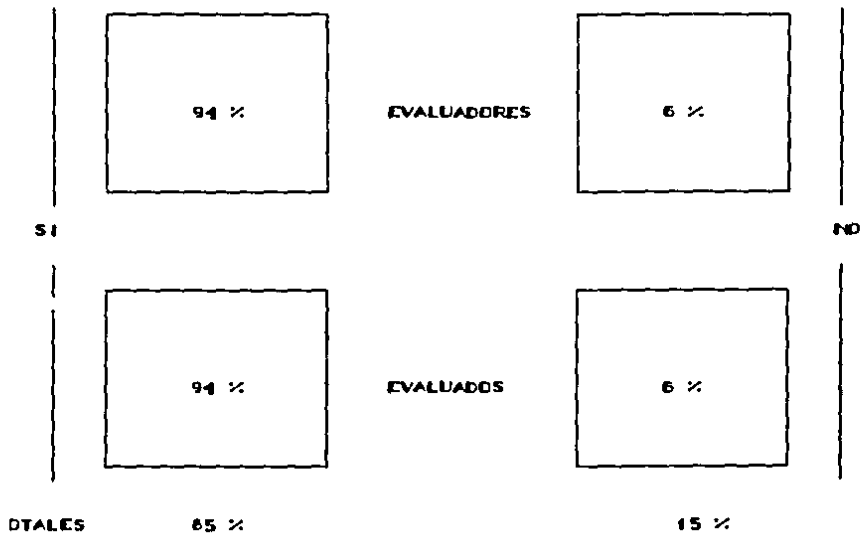


Figura 19

## TEMA 4. ENLACE DE LOS RESULTADOS DEL CURSO CON EL SEGUIMIENTO

OPINIONES	EVALUADORES	EVALUADOS
1. El seguimiento es Útil porque se ven las dificultades que se tienen para poner en práctica los conocimientos del curso. 2. Permite ver la funcionalidad del curso. 3. Los conocimientos que evalúa el seguimiento si se relacionan con mi puesto. 4. Puede checar en el puesto, el procedimiento operativo que se vió en el curso. 5. La observación del alumno en el seguimiento además de ser más completa es más real. 6. En la entrevista de seguimiento se analiza con el empleado su aprovechamiento del curso, esto lo estimula. 7. El seguimiento refleja mis conclusiones previas sobre la aplicación del curso al trabajo de mi personal. 8. Se solucionan problemas de desempeño y de capacitación en conjunto.	• • • • • • • •	• • • • • • • •
1. Se limita a una sola gente a la vez, lo que requiere de mucho tiempo para cubrir a varios empleados. 2. En la entrevista no se llega a un acuerdo con el jefe.	• •	• •

figura 20

#### V.E COMPROBACION DE LAS SUPOSICIONES

Además de considerar los resultados de los cuestionarios y entrevistas aplicados, se integraron los resultados de las observaciones directas e instrumentos del Modelo de Evaluación para comprobar las suposiciones planteadas inicialmente.

A la interrogante inicial de que si la falta de un Sistema de Evaluación, provoca que se desatienda esta función y se le reste importancia y uso para retroalimentar y tomar decisiones que mejoren la capacitación en el Banco estudiado, la respuesta es claramente afirmativa, ya que, antes de la existencia de este Modelo de Evaluación el área de capacitación carecía de impacto real en imagen y resultados en la Institución estudiada. A partir de su implementación, se tomaron medidas inmediatas que afectaron el diseño, impartición y evaluación de los nuevos cursos, se mejoró la selección y capacitación de los instructores internos, y se vinculó a la capacitación con los planes de desarrollo interno de la Organización. Asimismo, se hicieron del conocimiento de los capacitados, jefes y directivos los resultados lo que incrementó notablemente su apoyo hacia el entrenamiento.

En base a las hipótesis y las consecuencias que de ellas se deducen, planteadas en el inciso V.4 (p.203) de esta Tesis, se presentan a continuación las conclusiones obtenidas en la investigación:

1.A. El Modelo de Evaluación es funcional en su aplicación e interpretación, no así en su tabulación, la cual es manual y requiere personal y tiempo que podrían emplearse en otras actividades de capacitación.

B. El Modelo de Evaluación es funcional, porque sus resultados son objetivos y de tipo cuantitativo y cualitativo.

C. El Modelo de Evaluación requiere capacitar al personal del área de capacitación en el diseño de programas y en el manejo de adecuado de los procedimientos que incluye.

2.A. El Modelo permite optimizar los recursos existentes, ya que, brinda información actual y precisa sobre cada elemento del proceso de capacitación, y ayuda a derivar de sus resultados la toma de decisiones sobre las acciones procedentes.

E. El Modelo de Evaluación a través de dos actividades básicas: la autoevaluación y la retroalimentación da a conocer los resultados de su actuación a participantes, instructores, coordinadores y administradores, lo cual, los estimula a superar sus limitaciones y mejorar su actuación. Situación que también contribuye a la optimización de los recursos y a mejorar la función de capacitación.



C. El Modelo permite comparar las características de un programa con otros iguales o de su tipo, a fin de obtener conclusiones sobre sus fallas y ciertos, y además posibilita la evaluación de aprendizajes cognoscitivos, afectivos y psicomotrices e involucra a los responsables de la capacitación en el proceso de evaluación.

3.A. El Modelo de Evaluación brinda información sobre el grado y calidad del aprendizaje logrado por los participantes como producto del proceso de capacitación, porque parte del conocimiento del nivel inicial de competencia de los participantes y lo compara con su actuación final, a través del empleo de la evaluación diagnóstica, formativa y sumaria.

B. Asimismo, informa sobre los factores que favorecen y/o obstaculizan el aprendizaje de los participantes; información que es básica para incluirse en cursos posteriores o en el rediseño del curso en cuestión.

4.A. El Modelo ayuda a verificar el nivel de aplicación real de los cursos de capacitación al trabajo de los participantes, porque parte del diagnóstico de necesidades como fundamento al diseño de los cursos, especialmente de los objetivos que son parámetros para evaluar. Incluye instrumentos y técnicas funcionales para realizar el seguimiento.

B. Enlaza los resultados del curso con las ejecuciones del participante en el trabajo. De manera directa no puede discriminar la influencia de variables organizacionales, ajenas al curso, que afecten o no la transferencia del aprendizaje.

Se sugiere para investigaciones posteriores ampliar la población en que se aplique el Modelo de Evaluación, incluir en el estudio cursos dirigidos a modificar actitudes tanto como a la adquisición de conocimientos y habilidades, para poder comprobar su efectividad para evaluar cada uno. También se sugiere simplificar el empleo de los procedimientos y formatos con ayuda de una computadora. Así como profundizar en el tema de la funcionalidad del seguimiento en la empresa mexicana, donde la mayor parte de las veces los recursos son escasos para llevarlo a cabo en la realidad.

Por otra parte, se sugiere que la presentación de los resultados se realice mediante gráficas por participante, instructor, coordinador, programa, grupo, etc.; que se incremente la frecuencia en la información de resultados a los participantes, coordinadores, administradores y directivos; y que la escala de calificación de las Guías de Evaluación se reduzca de 5 a 4 grados o puntos, para evitar la tendencia natural de las personas para evaluar hacia la media. Incluso puede reducirse el criterio para informar: a acreditado y no acreditado en las calificaciones sobre los conocimientos de los

acreditado en las calificaciones sobre los conocimientos de los participantes, especialmente cuando los resultados de la capacitación no se requieran emplear para fines oficiales, como en el caso de algunas profesiones.

Asimismo, para obtener el mayor beneficio del Modelo de Evaluación se recomienda relacionar siempre la información numérica con los juicios de valoración de la misma, para no perder de vista su función principal como retroalimentador del proceso de capacitación y guía en las decisiones para el mejoramiento del mismo.

## CONCLUSIONES

De la revisión teórica realizada para la fundamentación de esta Tesis y del trabajo de campo efectuado para validarla se desprenden las siguientes conclusiones:

1. El trabajo es un medio a través del cual el adulto desarrolla su potencial y se dignifica como persona porque encuentra en él, la oportunidad para ejercitar las virtudes humanas y servir a la sociedad. Educar para el trabajo es un objetivo pedagógico muy importante.

2. A la capacitación se le considera una forma de educación de adultos que posee objetivos y métodos propios y que está al servicio, primero de la persona y luego de la organización, porque el individuo se beneficia de ella en forma inmediata y directa y pasa a formar parte de su patrimonio, para después ponerla al servicio de la institución en la cual colabora.

De hecho el individuo puede capitalizar de manera personal sus conocimientos en el campo laboral.

3. La capacitación es una inversión para la empresa, siempre y cuando los recursos implicados puedan ser justificados a través de beneficios reales. La evaluación es un medio para lograrlo, sin embargo, debe vincular sus resultados a criterios externos tales como: reducción o eliminación de ciertos problemas, o aumento o

mejoría en ciertos procesos relacionados a la actividad de la propia empresa. Incluso debe establecer la relación de los beneficios con respecto a los costos originados por la capacitación.

4. El proceso de capacitación es un proceso análogo al proceso administrativo, en él se realizan actividades de planeación, realización y control y se implican recursos humanos, técnicos y económicos para alcanzar objetivos desprendidos de necesidades reales de la organización.

5. La evaluación pedagógica abarca un campo extenso en el que se incluye la evaluación de la capacitación, la cual, es limitada en sus planteamientos y ejecuciones dado el escaso desarrollo e interés que se le ha otorgado en el ámbito organizacional.

6. La falta de interés en la evaluación es producto de la ignorancia de sus fundamentos y beneficios y principalmente de la improvisación que prevalece en gran parte de las actividades de capacitación. Situación que sin lugar a dudas tiene relación con la inadecuada planeación y organización de las mismas.

7. La evaluación de la capacitación requiere de procedimientos e instrumentos funcionales que objetivicen sus resultados, ya que, se desperdician gran cantidad de recursos anualmente en las empresas y eso ha provocado desprestigio para las áreas responsables de la capacitación. Por ello, la medición es

fundamental en esta Tesis, sin descuidar la apreciación cualitativa de los datos obtenidos.

8. La riqueza de la evaluación de la capacitación se centra en el conocimiento de los resultados, es decir, en la retroalimentación y en las acciones que de ella se desprenden.

El Modelo de Evaluación ofrece medios concretos para obtener conclusiones acerca de los resultados y para decidir sobre ellos.

9. El obstáculo principal de la evaluación de la capacitación en la empresa, es que, las áreas respectivas adquieren dichas herramientas en el mercado de la asesoría externa, y forzan para su empleo, los procedimientos y herramientas que parten de una realidad ajena.

El Modelo que se presenta es una aportación hecha a la medida de las necesidades de la organización para la cual se realizó.

10. La evaluación para ser efectiva debe basarse en objetivos y seguir lineamientos muy formales para la construcción de instrumentos y pruebas de aprovechamiento. En el ámbito de la capacitación los mecanismos de evaluación no operan si poseen un alto grado de sofisticación técnica. Se prefiere lo simple a lo confiable, lo cual, representa un problema para el diseñador de procedimientos de evaluación.

11. En esta Tesis se propuso un mecanismo confiable de un grado de sofisticación técnica que puede variar, ya que, la propuesta incluye por ejemplo: que se elaboren pruebas de aprovechamiento o cualquier otro tipo de instrumento de evaluación, pero no exige un determinado grado de complejidad; el cómo se elabore afectará el resultado obtenido indudablemente; pero, aunque carezca de formalidad su diseño, la confiabilidad es mayor, en tanto se comparan los resultados obtenidos del curso con los del seguimiento y en tanto se comparen las respuestas de los participantes, instructores, coordinadores y jefes de los capacitandos sobre los mismos aspectos evaluados.

12. El mismo problema se encuentra en cuanto a la validez. Sugerir en un Modelo de Evaluación de la Capacitación para una empresa, mecanismos técnicos de validación de instrumentos, resulta inútil, lo que se propone en este caso, es desprender los objetivos de los cursos de las necesidades reales, identificadas previamente mediante las herramientas usuales.

De esta manera sin caer en la rigidez científica, se obtienen resultados prácticos que servirán para la toma de decisiones de mejora del proceso de capacitación.

13. Mientras que la mayor parte de los instrumentos actuales de evaluación de la capacitación solo incluyen la reacción de los participantes frente al curso y siendo ésta una forma muy superficial de evaluarlo, el Modelo propuesto en esta Tesis sirve

para retroalimentar independientemente a cada aspecto del programa, del grupo, del instructor, del coordinador y del participante, a fin de señalar de manera integral y específica las oportunidades de mejora para cada uno de ellos.

14. A pesar de que el Modelo de Evaluación propuesto no fue ampliamente usado en cursos de tipo humanístico, es posible inferir que es factible emplearse para evaluarlos, así como a los de tipo técnico y administrativo, ya que, los instrumentos pueden variar según el caso, pero el procedimiento general se mantiene vigente.

15. Una situación que también prevalece en la capacitación es la desvinculación real de sus etapas, es decir, que el diagnóstico de necesidades y el diseño de los programas tienen poco o nada de relación con la evaluación, para subsanar esto el Modelo propuesto integra esas etapas para hacer de la capacitación un proceso coherente y efectivo.

16. El evaluar la transferencia del aprendizaje al trabajo de los participantes es un objetivo prioritario para la empresa, ya que de nada sirve la capacitación recibida si el personal no puede o sabe emplearla en su trabajo, por tanto, el logro de los objetivos del curso es importante en tanto resuelva realmente necesidades de la organización.

El Modelo de Evaluación vincula los resultados del proceso de



capacitación con las consecuencias de este, en la actividad laboral de los participantes.

17. La evaluación especialmente en la educación de adultos, carece de significado al asociarla a sistemas de recompensas y castigos, por que favorece la competencia no siempre justa y además innecesaria al referirse a este campo; por ello el Modelo no propone ningún sistema particular de estímulos. Sin embargo, para favorecer al personal más capacitado puede asociarse al sistema de cobertura de vacantes con personal interno que se maneja en la organización y servir de base para la expedición de constancias de habilidades laborales.

18. Un problema central para los administradores de la capacitación es el de la gran cantidad de reportes e informes que requieren preparar para cumplir con las disposiciones legales, este Modelo facilita esta actividad al concentrar la información en formatos que incluyen los datos necesarios.

19. La funcionalidad del Modelo de Evaluación es un requisito básico de este Trabajo, a ese respecto se encuentra que en cuanto a su aplicación e interpretación no ofrece problemas, sin embargo, en su tabulación se requiere tiempo excesivo. Se sugiere, emplear la computadora como un medio para abreviar esta actividad.

20. Una función importante de la evaluación en general considerada en el Modelo es la de la clasificación de los miembros de un

grupo, en este caso, se emplea para determinar la selección, formación y el pago a los instructores internos habilitados de la institución.

## CONCLUSIÓN GENERAL

El proceso de evaluación es muy complejo, por tanto no se pueden aplicar procedimientos, técnicas e instrumentos simplistas. A medida que se requiera conocer con mayor profundidad el proceso de capacitación se tendrán que tomar en cuenta un mayor número de variables que influyen en él.

La labor del pedagogo en la empresa, es al respecto, la de ofrecer la tecnología didáctica necesaria para hacer de la evaluación un proceso integral y efectivo, en el cual se busque el mejoramiento de las actividades de capacitación y por ende, de la organización.

La evaluación juega un papel central en el desarrollo de los individuos, porque gracias a ella, toman conciencia del impacto de sus acciones y deciden, para superarlas.

Pero la calidad no depende solo de las personas, sino también de los procesos de trabajo, por ello al sugerir un Modelo de Evaluación se hace referencia a la participación de todos los elementos que intervienen en la capacitación: personas, procesos y recursos cuya finalidad está definida por las necesidades y los objetivos. Satisfactorio es un compromiso real para las áreas de capacitación. La evaluación es un medio fundamental para lograrlo.

## B I B L I O G R A F I A

## I. BIBLIOGRAFIA ESPECIALIZADA BASICA:

- CALDERON CORDOVA, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Primera edición, Editorial Limusa, S.A. México, 1982. p. 129
- CARREÑO H., Fernando. Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación. Tercera reimpresión, ANUIES. México, 1980. p. 71
- CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS, CISE. Sistematización de la Enseñanza. Primera edición, UNAM. México, 1980. p. 69
- DE MATTOS, Luiz A. Compendio de Didáctica General. Segunda edición, Editorial Kapelusz, S.A. Argentina, 1974. p. 355
- ESPONDA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento: Como Cumplir y Aprovechar la Ley. Parte II. Primera edición, Grupo Editorial Expansión, S.A. México, 1979. p.228
- FERMIN, Manuel. La Evaluación, los Exámenes y las Calificaciones. Primera edición, Editorial Kapelusz, S.A. Argentina, 1971. p. 128
- FERRINI, Ma. Rita y Equipo. Bases Didácticas. Sexta edición, Editorial Progreso, S.A. México, 1981. p. 111
- FORELA. Sistema de Relaciones Laborales: Subsistema de Capacitación. Primera edición, STPS-CENAPRO. México, 1981. p.136
- GRONLUND, Norman E. Medición y Evaluación de la Enseñanza. Primera edición (en español), Editorial Pax-México, S.A.

México, 1973. p. 630

- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Primera edición, Editorial Trillas, México, 1982. p. 131
- NERICI, Imideo G. Hacia una Didáctica General Dinámica. Segunda edición, Editorial Kapelusz, S.A. Argentina, 1973. p. 541
- REID, Martha y Otros. Evaluación Continua. Cuarta edición, Editorial Progreso, S.A. México, 1976. p.79
- SANCHEZ HIDALGO, Efraim. Psicología Educativa. Segunda reimpresión, Editorial Limusa, S.A. México, 1978. p. 586
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Segunda edición, Editorial Limusa, S.A. México, 1982. p.152
- THORNDIKE, Robert y HAGEN, Elizabeth. Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación. Quinta reimpresión, Editorial Trillas, S.A. México, 1980. p.733
- TRACEY, William R. Evaluating Training and Development Systems. First edition, Published by American Management Association Inc. USA, 1983. p. 304
- VILLARREAL CANSECO, Tomás. Didáctica General. Novena edición, Ediciones Oasis, S.A. México, 1975. p. 398

#### Revistas y Folletos:

- COMISION PARA LA EVALUACION DE POSGRADO (COPEP). Cuestionario a Estudiantes. Universidad Iberoamericana. Dirección General Académica de Estudios de Posgrado. México, 1982. p. 15

- QUESADA CASTILLO, Rocío. "Evaluación de Programas de Formación y Capacitación de Profesores". Perfiles Educativos, No. 10, CISE-ANUIES. Septiembre-noviembre, 1980. p. 29 a 40
- SALINGER, Ruth D. y DEMING, Basils. "Practical Strategies for Evaluating Training". Training and Development Journal. Vol. 36, No. 8, Published by The American Society for Training and Development. USA, 1982. p. 20 a 29
- WEINSTEIN, Laurence M. "Collecting Training Cost Data". Training and Development Journal. Vol. 36, No. 8, Published by The American Society for Training and Development. USA, 1982. P. 31 A 34
- ZENGER, John H. Y HARGIS, Kenneth. "Assessing Training Results; It's Time to Take the Plunge!". Training and Development Journal. Vol. 36, No. 1, Published by The American Society for Training and Development. USA, 1982. p. 10 a 15

## II. BIBLIOGRAFIA GENERAL BASICA:

- ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera edición, Editorial Trillas. México, 1980, p. 251
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimerá reimpresión, Editorial Trillas. México, 1981. p. 525

- BEST, John W. Cómo Investigar en Educación. Novena edición, Ediciones Morata, S.A. Madrid, 1982. p. 510
- BLOOM, Benjamín S. y Colaboradores. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. Sexta edición, Editorial El Ateneo. Argentina, 1977. p. 355
- CASTREJON DIEZ, Jaime y ANGELES GUTIERREZ, Ofelia. Educación Permanente. Segunda edición, Editorial Edicol, S.A. México, 1980. p. 93
- ELIAS DE BALLESTEROS, Emilia. Ciencia de la Educación. Decimotercera edición, Ediciones Patria, S.A. México, 1983. p. 440
- FERRANDEZ, Adalberto y SARRAMONA, Jaime. La Educación Constantes y Problemática Actual. Décima edición, Ediciones CEAC, S.A. España, 1983, p. 581
- FORELA. La Metodología del Enfoque de Sistemas para el Estudio de las Relaciones Laborales en la Empresa Pública. Primera edición, STPS-CENAFRO. México, 1981. p. 128
- F. OTERO, Oliveros. Realización Personal en el Trabajo. Primera edición, Editorial EUNSA, S.A. España, 1978. p.150
- FRANK, Hermanus. Educación de Adultos, su Metodología y sus Técnicas. Primera edición, Editorial Edicol, S.A. México, 1981. p. 100
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo. Segunda reimpresión, Editorial Limusa, S.A. México, 1978. p. 181
- KODNTZ, Harold Y D'DONNEL, Cyril. Administración. Octava edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1987.p. 758

- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Primera edición, Editorial Limusa, S.A. México, 1957 y 1968 (2 partes). p. 195 y 182
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Primera edición, Editorial Limusa, S.A. México, 1986. p. 189
- VAN DALEN, Deobold B. y MEYER, William J. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Tercera Reimpresión, Editorial Paidós Mexicana, S.A. México, 1986. p. 542

Ponencias:

- GUILLEN NIEMEYER, Benito. Mercado de Trabajo en Actividades Técnico-Profesionales del Pedagogo. Ponencia presentada en el Encuentro del Colegio de Pedagogía. UNAM. México, 1982. p. 6
- MEDEL BELLO, José. Actividad Profesional del Pedagogo. Ponencia presentada en el Encuentro del Colegio de Pedagogía. UNAM. México, 1982. p.7
- ROJO, Laura Elena. Formación Técnica del Pedagogo. Ponencia presentada en el Encuentro del Colegio de Pedagogía. UNAM. México, 1982. p. 6

III. BIBLIOGRAFIA GENERAL COMPLEMENTARIA:

- PEREZ RIVERA, Graciela y Otros. Manual de Didáctica General.



Curso Introductorio, Primera edición, ANUIES-UNAM. México,  
1972. p. 134

-FERRER PEREZ, LUIS. Tópicos para Instructores de Empresas.  
Primera edición, Editorial CECSA, México, 1981. p.257

## ANEXOS :

1. INSTRUMENTOS DE LA PRUEBA PILOTO:
  - 1.1. ENTREVISTA DIRIGIDA SOBRE FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACION
  - 1.2. CUESTIONARIO DE OPINIONES Y ACTITUDES
  - 1.3. ENCUESTA DE OPINION SOBRE EL SEGUIMIENTO
  - 1.4. LISTA DE CONTROL DE LAS OBSERVACIONES EN LA PRUEBA PILOTO
2. INFORME DE EVALUACION PRODUCTO DEL SISTEMA DE EVALUACION
3. GUIA DE EVALUACION DEL INSTRUCTOR
4. GUIA DE EVALUACION DEL PARTICIPANTE
5. GUIA DE EVALUACION DEL COORDINADOR
6. PROCEDIMIENTO ANALITICO PARA LA APLICACION DEL MODELO DE EVALUACION

## **A N E X O I I**

SISTEMA DE EVALUACION

PRUEBA PILOTO

ENTREVISTA DIRIGIDA SOBRE FUNCIONALIDAD DEL S.E.

- 1.- Coordinador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_
- 2.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el manejo del S.E. \_\_\_\_\_
- 3.- Recibió capacitación previa: \_\_\_\_\_ ¿quién se la dió? \_\_\_\_\_  
cuánto tiempo duro su capacitación: \_\_\_\_\_ ¿fué efectiva? \_\_\_\_\_  
por qué? \_\_\_\_\_
- 4.- Tiene experiencia en diseño de cursos: \_\_\_\_\_ ¿de cuánto tiempo? \_\_\_\_\_  
aproximadamente cuántos cursos? \_\_\_\_\_ ¿con qué metodología? \_\_\_\_\_  
¿ve la aplicabilidad del S.E. a la metodología que conoce? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Qué metodología utiliza para el diseño de instrumentos de evaluación?  
\_\_\_\_\_  
¿En qué sentido esa metodología afecta al Sistema de Evaluación?  
\_\_\_\_\_
- 6.- ¿Qué opinión tiene acerca de las instrucciones de la Guía de Evaluación?  
\_\_\_\_\_
- 7.- ¿Qué opinión tiene del procedimiento de llenado de la Guía de Evaluación?  
\_\_\_\_\_
- 8.- ¿Qué opinión tiene del planteamiento de las afirmaciones de la Guía?  
\_\_\_\_\_

9.-¿En la tabulación de datos de las evaluaciones DFS y de la Guía de Evaluación ha encontrado algún problema?

10.-¿Qué opina del procedimiento de llenado del formato de seguimiento?

11.-¿Qué opinión tiene acerca del llenado de todos los formatos del Sistema?

12.-¿Qué dificultades ha encontrado para el análisis e interpretación de los datos?

13.-¿Qué tiempo en horas emplea en el diseño de un curso de capacitación? \_\_\_\_\_ ¿en la ejecución(promedio)? \_\_\_\_\_ y ¿en la evaluación del mismo? \_\_\_\_\_

14.-¿Considera que los procedimientos del SE son funcionales, en cuanto a su:

aplicación \_\_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

tabulación \_\_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

interpretación \_\_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

15.- Comentarios y Sugerencias:

---

---

---

---

SISTEMA DE EVALUACION  
PRUEBA PILOTO  
QUESTIONARIO DE OPINIONES Y ACTITUDES

PARTICIPANTE \_\_\_\_\_ INSTRUCTOR \_\_\_\_\_ COORDINADOR \_\_\_\_\_

El presente cuestionario pretende obtener información acerca de sus opiniones y actitudes con respecto a la función de evaluación del proceso de capacitación en Banco Sofimex, esto nos dará retroalimentación útil para mejorar nuestras actividades al respecto. Le agradeceremos de antemano su sinceridad al responder y su colaboración para contestar todas las preguntas.

1.-¿Considera útil y necesario que se aplique una evaluación a los participantes al INICIO del curso? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-¿Cuál fue la reacción del grupo al aplicarles la evaluación al INICIO del curso?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Por qué, piensa usted que se dió esa reacción en el grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.-¿Qué opinión tiene con respecto a las evaluaciones y ejercicios practicados DURANTE el curso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.-¿Cuál fue la reacción del grupo al aplicarles las evaluaciones y ejercicios DURANTE el curso? \_\_\_\_\_

¿Por qué se dió esta reacción? \_\_\_\_\_

5.-¿Qué limitaciones y/o beneficios encuentra en el conocimiento de los resultados de sus evaluaciones DURANTE el curso? \_\_\_\_\_

6.-¿Cuál fue la reacción del grupo al conocer los resultados de sus evaluaciones y -- ejercicios DURANTE el curso? \_\_\_\_\_

¿Por qué se dió esta reacción? \_\_\_\_\_

7.-¿Considera útil y necesario que se aplique una evaluación a los participantes al - FINAL del curso? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué ? \_\_\_\_\_

8.-¿Cuál fue la reacción del grupo frente a la evaluación FINAL? \_\_\_\_\_

¿Por qué se dió esta reacción ? \_\_\_\_\_

- 9.-¿Las preguntas y ejercicios contenidas en las evaluaciones guardan relación estrecha con las principales funciones de su puesto, de acuerdo a los temas del curso?  
Si  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 10.-¿Considera usted que la Guía de Evaluación permite calificar con precisión la actuación del instructor y del coordinador así como la efectividad del programa de capacitación? Si  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11.-¿Qué opinión tiene acerca de evaluarse a sí mismo en el curso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
¿por qué? \_\_\_\_\_
- 12.-¿Considera que las respuestas que usted dió a la Guía de Evaluación fueron sinceras? Si  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13.-¿Las instrucciones de la Guía de Evaluación son claras y precisas?  
Si  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14.-¿Las afirmaciones o preguntas de la Guía de Evaluación manejan un lenguaje sencillo y claro? Si  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 15.-¿Cuál considera usted que sea la finalidad de la evaluación de la Capacitación en Banco Sofimex? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
¿por qué? \_\_\_\_\_
- 16.- Observaciones y sugerencias con respecto a la evaluación.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_



SISTEMA DE EVALUACION

PRUEBA PILOTO

ENCUESTA DE OPINION SOBRE EL SEGUIMIENTO

PARTICIPANTE \_\_\_\_\_ EVALUADOR DE CONSECUENCIAS \_\_\_\_\_ COORDINADOR \_\_\_\_\_

El presente cuestionario tiene como propósito conocer sus opiniones con respecto a los objetivos y formas de realizar el seguimiento que se le da a un curso de capacitación impartido a un grupo de participantes, a fin de conocer el grado de aplicabilidad real del mismo a su trabajo.

1.-¿Considera útil y necesario llevar a cabo el seguimiento de los cursos de capacitación? Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-¿Considera que en relación al curso de capacitación impartido, los diez conocimientos, habilidades y/o actitudes que evalúa el seguimiento son significativos en cuanto a las actividades del puesto del participante? Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.-¿Considera usted que la observación directa realizada a la actividad del participante es un medio efectivo para evaluar las consecuencias de la capacitación en el trabajo? Si \_\_\_ No. \_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.-¿Qué beneficios y limitaciones arroja, según su experiencia en el seguimiento, el complementar la información observada con la entrevista al jefe y colaborador?  
beneficios: \_\_\_\_\_

por qué? \_\_\_\_\_

limitaciones: \_\_\_\_\_

por qué? \_\_\_\_\_

5.-¿Considera que el procedimiento en el que usted intervino, refleja de una manera precisa las conclusiones que había obtenido antes sobre las consecuencias de la capacitación al trabajo del participante? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

---

6.- Comentarios y Sugerencias

---

---

---

---

Fecha \_\_\_\_\_

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION**  
**LISTA DE CONTROL DE OBSERVACION**

RASEO OBSERVADO

SI

NO

- |   |  |       |  |       |
|---|--|-------|--|-------|
| <p>1. El Modelo de Evaluación tiene una _____<br/>                 secuencia lógica de funcionamiento y aplicación.</p> |  | _____ |  | _____ |
| <p>2. El Modelo vincula funcional y armónicamente las fases de planeación, realización y evaluación.</p>                |  | _____ |  | _____ |
| <p>3. El Modelo considera las funciones básicas de la evaluación pedagógica:</p>  |  |       |  |       |
| -retroalimentar:  |  | _____ |  | _____ |
| -corregir:  |  | _____ |  | _____ |
| -mejorar:   |  | _____ |  | _____ |
| -pronosticar:   |  | _____ |  | _____ |
| -diagnosticar:  |  | _____ |  | _____ |
| <p>4. Las Guías de Evaluación son prácticas y fáciles de contestar...</p>   |  |       |  |       |
| -para los participantes:  |  | _____ |  | _____ |
| -para los coordinadores:  |  | _____ |  | _____ |
| -para los instructores:   |  | _____ |  | _____ |
| <p>5. Los resultados se obtienen fácilmente desprendidos de los niveles previos de información.</p>                     |  | _____ |  | _____ |

6. Los resultados son...

- cuantitativos: \_\_\_\_\_
- cualitativos: \_\_\_\_\_
- objetivos: \_\_\_\_\_
- subjetivos: \_\_\_\_\_
- ocasionales: \_\_\_\_\_
- periódicos: \_\_\_\_\_
- permanentes: \_\_\_\_\_

7. El Modelo compara el desempeño  
inicial y final del...

- instructor: \_\_\_\_\_
- participante: \_\_\_\_\_
- coordinador: \_\_\_\_\_

8. Compara los Programas de un mismo \_\_\_\_\_  
tipo, los retroalimenta para me-  
jorar.

9. Identifica fuerzas y obstáculos \_\_\_\_\_  
que afectan el aprendizaje del  
participante.

10. Distingue los factores que in- \_\_\_\_\_  
terfieren o favorecen la apli-  
cación del curso al trabajo de  
los participantes.

**A N E X O 2**

## INFORME DE EVALUACION

## CAPACITACION Y DESARROLLO

## 1. DATOS DEL CURSO Y PARTICIPANTES

PROGRAMA Capacitación sobre Procedimientos Operativos y Contables  
 CURSO Manejo de Efectivo DURACION 24 horas  
 DIRIGIDO Cajeros ambulantes, múltiples y comodines DIRECCION Ejecutiva de Bca. Comercial  
 AREA Banca Comercial REGION Zona Metropolitana y Centro-Ste.  
 ZONA Sur, Centro y Norte PLAZA México, D.F.  
 INVITADOS 17 ASISTENTES 12 718

## EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

(Escala Cuantitativa de 10 grados)

## 1. DEL APRENDIZAJE

AL INICIO 5 DURANTE 8.6 AL FINALIZAR 7.2  
 DEL CURSO: EL CURSO: EL CURSO:

2. AUTOEVALUACION DE ACTITUDES 8.2

PROMEDIO GRUPAL 8

FUERZAS: A nivel de conocimientos durante el curso el grupo se destacó por la asimilación rápida y efectiva del sellado y distribución de fichas, así como de las normas de seguridad en el manejo de documentos. Comprendieron los temas, alcanzando satisfactoriamente los objetivos y participando con entusiasmo e interés.  
 DEBILIDADES: El grupo presentó dificultades para identificar y realizar operaciones relacionadas con el corte de caja y la tira de auditoría, en relación a ésta se mostraron resistentes para utilizarla porque les implica mayor complejidad en el procedimiento, que el sistema anterior.

2. DATOS DEL INSTRUCTOR

		I	E		I	E
NOMBRES	A. <u>Rebeca Ortiz Sordia</u>	<u>X</u>	<u>   </u>	D.	<u>   </u>	<u>   </u>
	B. <u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	E.	<u>   </u>	<u>   </u>
	C. <u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>			

EVALUACION DEL INSTRUCTOR

	A	B	C	D	E	PROMEDIO
1. PARTICIPANTES	<u>7.6</u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>7.6</u>
2. COORDINADOR	<u>8</u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>8</u>
3. AUTOEVALUACION	<u>8.2</u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>8.2</u>
P R O M E D I O	<u>7.9</u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>   </u>	<u>7.9</u>

FUERZAS: Domina la materia que imparte, hace un manejo y control adecuados del grupo, su comunicación e interacción con el grupo es abierta, suficiente y cordial, asiste puntualmente a todas las sesiones del curso.

DEBILIDADES: No dió a conocer los objetivos de aprendizaje al grupo, requirió mayor habilidad para manejar las técnicas de instrucción, no distribuyó racionalmente el tiempo dedicado a cada tema, no analizó profundamente con el grupo las evaluaciones del curso (aprendizaje).

3. DATOS DEL DISEÑO DEL CURSO

DISEÑO:                      INTERNO   X                        EXTERNO           

EVALUACION DEL DISEÑO DEL CURSO

PARTICIPANTES   7.8                        INSTRUCTOR   7.6                        COORDINADOR   7.4  

PROMEDIO:   7.6  

FUERZAS:   La variedad de actividades favoreció el aprendizaje y promovieron la participación de los capacitandos, la estructura de las evaluaciones es clara en cuanto a las instrucciones y ejercicios, los instrumentos miden aspectos aplicables al trabajo de los participantes.

DEBILIDADES:   La cantidad de temas fue elevada en relación al tiempo, se enseñaron contenidos que ya dominaban los participantes de lo cual, se infiere que algunos de los objetivos planteados no respondían a las necesidades específicas del grupo y no se adaptaron a partir de la evaluación diagnóstica. Se abusó del rotafolio como auxiliar didáctico.



1. DATOS SOBRE EL SEGUIMIENTO

COORDINADOR DEL SEGUIMIENTO Ileana Luce González  
 FECHA 5 al 7 de agosto No. EVALUADOS 12

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y/O ACTITUDES EVALUADAS:

- |   |  |
|---|--|
| 1. <u>Identificación de operaciones en la tira de auditoría</u> | 6. <u>Separación del billete</u>   |
| 2. <u>Registro de datos en la estructura de la tira</u>         | 7. <u>Clasificación del billete de acuerdo a su denominación</u>             |
| 3. <u>Registro de operaciones en la tira de auditoría</u>       | 8. <u>Realizar corte de caja</u>   |
| 4. <u>Sellado de formatos de cada operación</u>                 | 9. <u>Aplicar las normas de seguridad sobre el efectivo, sellos y firmas</u> |
| 5. <u>Distribución de fichas y documentos</u>                   | 10. <u>Respeto a políticas de autorización de fichas y documentos</u>        |

Participantes	conocimientos, habilidades o act.	GRADO DE DOMINIO (%)										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Silvia Gómez Alejo	40	50	20	70	90	80	80	10	60	70	57
2	Martha Morán Bermudez	100	80	90	90	90	100	80	90	80	100	90
3	Juan López Aguado	60	50	80	100	100	80	90	50	70	60	74
4	Araceli Castro Borrás	50	70	90	80	90	80	90	50	80	70	76
5	José Luis Butrón S.	60	50	90	70	100	90	100	90	80	90	82
6	Eduardo Ayala Aquirre	80	60	40	80	90	80	100	60	70	90	75
7	Patricia Juárez Martínez	50	70	30	80	90	80	80	20	60	30	59
8	Lucía Ojuelos Orozco	70	90	70	90	100	100	80	60	70	60	79
9	Griselda Barajas Argumada	80	90	90	100	80	90	80	90	100	100	91
10	Carlos Alfaro Vázquez	80	80	70	90	90	100	70	60	90	80	81
11	Miguel Mendoza Armenta	70	90	90	100	80	100	80	70	80	90	85
12	Artemio Lázaro Saquines	40	20	60	100	80	90	60	50	80	90	67
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
PROMEDIOS		66	67	68	87	90	90	83	58	77	78	76

## II. SEGUIMIENTO

2. CONCLUSIONES El grado de dominio de los participantes fue de un 76% grupal en el Seguimiento a través de éste se detectó que los conocimientos y habilidades 4, 5, 6 y 7 se desarrollaron en mayor nivel que el resto. El dominio del 1, 2, 3, 9 y 10 es menor, ello obedece a la dificultad en la implantación de los nuevos sistemas de trabajo. El número 8 referente al corte de caja presentó algunos problemas para el personal de menor antigüedad.

3. ACCIONES A SEGUIR Se sugiere realizar otro seguimiento (fase II) en un plazo de un mes, a fin de verificar la permanencia y adecuación de los aprendizajes logrados en el curso; mientras, se sugiere reforzar la supervisión en el trabajo.

## III

### 1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DEL CURSO

CONCLUSIONES El diseño del Programa de Capacitación responde a las necesidades reales del nivel que corresponde a los cajeros y comedinas de la Institución, por lo cual no requiere revisión; sin embargo, en el caso de este curso no se adaptó a partir de la evaluación diagnóstica a los requerimientos específicos del grupo, por lo que se invirtió mayor tiempo en la enseñanza de algunos conocimientos y habilidades que ya dominaba (4, 5, 6 y 7); ello, sin descuidar los correspondientes a los nuevos procedimientos. Tanto la labor del coordinador, del instructor y la de los participantes como personas y como grupo contribuyeron al logro de los objetivos de aprendizaje.

ACCIONES A SEGUIR Asesorar al instructor para mejorar sus habilidades en el manejo del grupo y la evaluación con el mismo. Seleccionar aulas acordes al número de invitados o viceversa. Tener un mayor control del tiempo. Realizar otra fase de seguimiento en un plazo de un mes.

**A N E X O 3**

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION**

**GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS**

**GUIA DE EVALUACION DEL INSTRUCTOR**

**México, D. F.**

## GUIA DEL INSTRUCTOR PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

2.1

Esta GUIA DE EVALUACION fue preparada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo - con el propósito de conocer la eficiencia que se logra con respecto a los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los resultados que obtengamos integrados y relacionados, nos darán una visión más amplia de nuestra labor y servirán de apoyo al perfeccionamiento del servicio que brindamos.

### INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente estas instrucciones antes de proceder a contestar la GUIA, el material que tiene usted en sus manos consta de un cuadernillo de "preguntas" o afirmaciones y una HOJA DE RESPUESTAS anexo.

Le suplicamos no escribir en este cuadernillo, utilice solamente la HOJA DE RESPUESTAS.

La GUIA contiene una lista de afirmaciones clasificadas en diferentes rubros a evaluar: Autoevaluación del Instructor, el Programa del Curso, el Grupo de Capacitación y el Coordinador.

Usted seguramente tiene una opinión personal, basada en su experiencia acerca de cada una de esas afirmaciones. Esta opinión puede manifestarse en diferentes grados de acuerdo o desacuerdo con ella.

Para simplificar las respuestas y su análisis posterior se ha elegido una escala cuantitativa de cinco puntos o grados.

A cada grado se le asigna un valor numérico, de tal modo que una alta puntuación reflejará un alto grado de acuerdo, con las afirmaciones y en consecuencia, una evaluación positiva de ese aspecto particular.

La escala con que debe usted calificar cada una de las afirmaciones es la siguiente:

**OPINION**

**PUNTOS**

Si usted está...

Asigne un punto de...

Muy de Acuerdo:	5
De Acuerdo:	4
Medianamente de Acuerdo:	3
En Desacuerdo:	2
Muy en Desacuerdo:	1

Esta técnica de calificación, permite cuantificar en una forma sencilla y ágil sus opiniones.

Usted encontrará en su HOJA DE RESPUESTAS la misma escala de calificación, manténgala a la vista al ir respondiendo la GUIA.

Para responder, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que están numeradas y anote en la HOJA DE RESPUESTAS en la casilla correspondiente a ellas, el número que representa mejor su opinión.

En caso de que el curso haya sido impartido por varios instructores, se le asignará a cada uno una clave de identificación (A), (B), (C), (D) ó (E) según del orden en que se fueron presentando ante el grupo. Pregunte al coordinador de su curso que clave de instructor le corresponde.

**FOR EJEMPLO:** EL objetivo es calificar nuestra propia actuación como INSTRUCTORES. La clave que se le asignó a usted en el ejemplo, es la (A).

Si usted está **DE ACUERDO** con la afirmación "Oí Me esfuerzo en preparar bien las sesiones", asignarle un punto de (4) -según lo especifica la escala- a dicha afirmación, de tal forma que en su HOJA DE RESPUESTAS puede anotar lo siguiente:

n o.	INSTRUCTOR A.		INSTRUCTOR B.		INSTRUCTOR C.		INSTRUCTOR D.		INSTRUCTOR E.		E V
	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	
1											

De esta misma forma y según la escala presentada se evaluarán todas y cada una de las afirmaciones.

por favor: **NO DEJE NINGUNA CASILLA SIN RESPONDER**

Ahora pase a la hoja siguiente y comience a contestar. **GRACIAS** por su sinceridad y cuidado al responder.

**ADELANTE!**

1. AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR:

- 01 He esfuerzo por preparar bien las sesiones.
- 02 Doy a conocer al grupo los objetivos de cada tema.
- 03 Explico los temas de una manera ordenada y lógica.
- 04 Aplico con efectividad las técnicas para enseñar.
- 05 Empleo oportunamente el material ilustrativo e impreso.
- 06 Domino la materia que imparto.
- 07 Invito a participar a todas las personas por igual.
- 08 Oriento eficientemente las actividades individuales y grupales.
- 09 Soy objetivo e imparcial al coordinar las discusiones sobre la materia.
- 10 Colaboro en la integración del grupo de capacitación.
- 11 Tengo gran facilidad para explicar nuevos conceptos.
- 12 Aclaro dudas y satisfago inquietudes de los participantes.
- 13 En todo momento acepto puntos de vista y experiencias ajenas.
- 14 Soy entusiasta y procuro interesar a los participantes en el tema.
- 15 Favorezco oportunidades de diálogo con los participantes.
- 16 Asisto a todas las sesiones del curso.
- 17 Soy puntual durante todas las sesiones.
- 18 Distribuyo y empleo racionalmente el tiempo destinado a cada tema y sesión.
- 19 Compruebo continuamente si los participantes aprendieron los temas expuestos.
- 20 Analizo ampliamente con el grupo el resultado de las evaluaciones aplicadas durante el curso.

## 11. EL PROGRAMA DEL CURSO:

- 21 Los objetivos del curso planteados responden a las necesidades personales y profesionales de los participantes.
- 22 Los objetivos de aprendizaje se lograron eficazmente por los participantes.
- 23 Los contenidos del programa equilibran elementos teóricos y prácticos.
- 24 Los temas presentados son aplicables al trabajo de los capacitados.
- 25 El orden lógico de los temas favorecen su comprensión y asimilación.
- 26 La profundidad del contenido es la adecuada a las necesidades del puesto del participante.
- 27 La cantidad de temas es la conveniente para su fácil asimilación.
- 28 Las actividades y técnicas de instrucción promueven la participación y creatividad de los participantes.
- 29 La variedad de actividades favorecen el aprendizaje efectivo.
- 30 El diseño de los materiales ilustrativos facilita la comprensión de los conocimientos.
- 31 El material ilustrativo e impreso es suficiente en cantidad.
- 32 Las instrucciones para resolver las evaluaciones son claras y precisas.
- 33 La redacción de las preguntas y ejercicios de la evaluación facilita su resolución.
- 34 Los instrumentos evalúan temas aplicables al trabajo de los participantes.
- 35 El material sujeto a evaluación se cubre adecuadamente en el curso.
- 36 El tiempo dedicado al curso es abundante para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- 37 El tiempo dedicado a cada sesión es el adecuado para la real asimilación de los conocimientos.



### III. EL GRUPO DE CAPACITACIÓN:

- 38 El grupo de capacitación se muestra interesado por los temas del curso.
- 39 Los miembros del grupo se muestran muy cooperativos y dispuestos a participar en las actividades del curso.
- 40 Los participantes asisten puntualmente a las sesiones de capacitación.
- 41 Las actitudes de los participantes hacia el instructor son de respeto y cordialidad.
- 42 El ambiente de respeto da gran confianza a los participantes para aclarar sus dudas.
- 43 La comunicación entre los participantes favorece el intercambio de experiencias.
- 44 El grupo de capacitación logró una integración efectiva.

#### IV. EL COORDINADOR:

- 45 Supervisa continuamente todas las actividades inherentes al curso.
- 46 Supervisa que el instructor cuenta con el material ilustrativo e impreso necesario para la impartición del curso.
- 47 Supervisa que el servicio de café esté a tiempo durante los descansos.
- 48 Supervisa la asistencia y puntualidad de los participantes durante el curso.
- 49 Asiste puntualmente a todas las sesiones del curso.
- 50 Manifiesta gran interés por integrarse al grupo de capacitación.
- 51 Controla el tiempo asignado a cada tema y sesión.
- 52 La selección de participantes al curso fue muy adecuada para favorecer el aprendizaje.
- 53 Invita con la anticipación suficiente a los participantes lo que contribuya a la asistencia de los mismos.
- 54 Apoya al instructor en la preparación de las sesiones de capacitación.

#### INSTALACIONES:

- 55 El tamaño del aula permite un manejo dinámico de las actividades del curso.
- 56 La ventilación del aula es la óptima para el tamaño del grupo participante.
- 57 La iluminación es la óptima para observar con claridad los estímulos visuales presentados.

**A N E X O 4**

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION**

**GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO**

**DE RECURSOS HUMANOS**

**GUIA DE EVALUACION DEL PARTICIPANTE**

**México, D. F.**

## GUIA DEL PARTICIPANTE PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

Esta GUIA DE EVALUACION fue preparada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo - con el propósito de conocer la eficiencia que se logra con respecto a los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los resultados que obtengamos integrados y relacionados, nos darán una visión más amplia de nuestra labor y servirán de apoyo al perfeccionamiento del servicio que brindamos.

### INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente estas instrucciones antes de proceder a contestar la GUIA, el material que tiene usted en sus manos consta de un cuadernillo de "preguntas" o afirmaciones y una HOJA DE RESPUESTAS anexa.

Le solicitamos no escribir en este cuadernillo, utilice solamente la HOJA DE RESPUESTAS.

La GUIA contiene una lista de afirmaciones clasificadas en diferentes rubros a evaluar: el Instructor, el Programa del Curso, el Grupo de Capacitación, la Autoevaluación del Participante y el Coordinador.

Usted seguramente tiene una opinión personal, basada en su experiencia acerca de cada una de esas afirmaciones. Esta opinión puede manifestarse en diferentes grados de acuerdo o desacuerdo con ella.

Para simplificar las respuestas y su análisis posterior se ha elegido una escala cuantitativa de cinco puntos o grados.

A cada grado se le asigna un valor numérico, de tal modo que una alta puntuación reflejará un alto grado de acuerdo, con las afirmaciones y en consecuencia, una evaluación positiva de ese aspecto particular.

La escala con que debe usted calificar cada una de las afirmaciones es la siguiente:

**OPINION**

**PUNTOS**

Si usted está...

Asigne un punto de...

Muy de Acuerdo:	5
De Acuerdo:	4
Medianamente de Acuerdo:	3
En Desacuerdo:	2
Muy en Desacuerdo:	1

Esta técnica de calificación, permite cuantificar en una forma sencilla y ágil sus opiniones.

Usted encontrará en su HOJA DE RESPUESTAS la misma escala de calificación, manténgala a la vista al ir respondiendo la GUIA.

Para responder, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que están numeradas y anote en la HOJA DE RESPUESTAS en la casilla correspondiente a ellas, el número que represente mejor su opinión.

En caso de que el curso haya sido impartido por varios instructores, se le asignará a cada uno de ellos una clave de identificación (A), (B), (C), (D) ó (E) según del orden en que se fueron presentando ante el grupo.

**FOR EJEMPLO:** Nuestro objetivo es calificar la actuación de un INSTRUCTOR cuya clave es la (A), en un curso determinado.

Si un participante está DE ACUERDO con la afirmación "Oí Se esfuerza en preparar bien las sesiones", asignaría un punto de (4) -según lo especifica la escala- a dicha afirmación, de tal forma que en su HOJA DE RESPUESTAS puede anotar lo siguiente:

n o.	INSTRUCTOR A.		INSTRUCTOR B.		INSTRUCTOR C.		INSTRUCTOR D.		INSTRUCTOR E.		E V
	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	
1											

De esta misma forma y según la escala presentada se evaluarán todas y cada una de las afirmaciones.

por favor: **NO DEJE NINGUNA CASILLA SIN RESPONDER**

Ahora pase a la hoja siguiente y comience a contestar. **GRACIAS** por su sinceridad y cuidado al responder.

**ADELANTE!**

**1. EL INSTRUCTOR:**

- 01 Se esfuerza por preparar bien las sesiones.
- 02 Da a conocer al grupo los objetivos de cada tema.
- 03 Explica los temas de una manera ordenada y lógica.
- 04 Aplica con efectividad las técnicas para enseñar.
- 05 Emplea oportunamente el material ilustrativo e impreso.
- 06 Domina la materia que imparte.
- 07 Invita a participar a todas las personas por igual.
- 08 Orienta eficientemente las actividades individuales y grupales.
- 09 Es objetivo e imparcial al coordinar las discusiones sobre la materia.
- 10 Colabora en la integración del grupo de capacitación.
- 11 Tiene gran facilidad para explicar nuevos conceptos.
- 12 Aclara dudas y satisface inquietudes de los participantes.
- 13 En todo momento acepta puntos de vista y experiencias ajenas.
- 14 Es entusiasta y procura interesar a los participantes en el tema.
- 15 Favorece oportunidades de diálogo con los participantes.
- 16 Asiste a todas las sesiones del curso.
- 17 Es puntual durante todas las sesiones.
- 18 Distribuye y emplea racionalmente el tiempo destinado a cada tema y sesión.
- 19 Comprueba continuamente si los participantes aprendieron los temas expuestos.
- 20 Analiza ampliamente con el grupo el resultado de las evaluaciones aplicadas durante el curso.

11. EL PROGRAMA DEL CURSO:

- 21 Los objetivos del curso planteados responden a las necesidades personales y profesionales de los participantes.
- 22 Los objetivos de aprendizaje se lograron eficazmente por los participantes.
- 23 Los contenidos del programa equilibran elementos teóricos y prácticos.
- 24 Los temas presentados son aplicables al trabajo de los capacitados.
- 25 El orden lógico de los temas favorecen su comprensión y asimilación.
- 26 La profundidad del contenido es la adecuada a las necesidades del puesto del participante.
- 27 La cantidad de temas es la conveniente para su fácil asimilación.
- 28 Las actividades y técnicas de instrucción promueven la participación y creatividad de los participantes.
- 29 La variedad de actividades favorecen el aprendizaje efectivo.
- 30 El diseño de los materiales ilustrativos facilita la comprensión de los conocimientos.
- 31 El material ilustrativo e impreso es suficiente en cantidad.
- 32 Las instrucciones para resolver las evaluaciones son claras y precisas.
- 33 La redacción de las preguntas y ejercicios de la evaluación facilita su resolución.
- 34 Los instrumentos evalúan temas aplicables al trabajo de los participantes.
- 35 El material sujeto a evaluación se cubre adecuadamente en el curso.
- 36 El tiempo dedicado al curso es abundante para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- 37 El tiempo dedicado a cada sesión es el adecuado para la real asimilación de los conocimientos.



### III. EL GRUPO DE CAPACITACION:

- 38 El grupo de capacitación se muestra interesado por los temas del curso.
- 39 Los miembros del grupo se muestran muy cooperativos y dispuestos a participar en las actividades del curso.
- 40 Los participantes asisten puntualmente a las sesiones de capacitación.
- 41 Las actitudes de los participantes hacia el instructor son de respeto y cordialidad.
- 42 El ambiente de respeto da gran confianza a los participantes para aclarar sus dudas.
- 43 La comunicación entre los participantes favorece el intercambio de experiencias.
- 44 El grupo de capacitación logró una integración efectiva.

#### IV. AUTOEVALUACION DEL PARTICIPANTE:

- 45 Poseo los conocimientos previos suficientes que sustentan mi aprovechamiento en este curso.
- 46 Alcanzo satisfactoriamente los objetivos de aprendizaje.
- 47 Comprendo en su totalidad los temas del curso.
- 48 Satisfago mis dudas e inquietudes personales.
- 49 Estoy muy dispuesto a aplicar en mi trabajo los conocimientos.
- 50 Participo en las actividades de aprendizaje con entusiasmo e interés.
- 51 Soy objetivo e imparcial en cuanto a la defensa de mis puntos de vista.
- 52 Asisto puntualmente a las sesiones del curso.
- 53 He relacionado satisfactoriamente con los demás miembros del grupo.
- 54 Favorezco un ambiente de confianza y cordialidad dentro del aula.
- 55 Muestro gran interés en conocer los resultados de mis evaluaciones.
- 56 Soy objetivo y sincero al responder esta guía de evaluación.

## V. EL COORDINADOR:

- 57 Supervisa continuamente todas las actividades inherentes al curso.
- 58 Supervisa que el instructor cuente con el material ilustrativo e impreso necesario para la impartición del curso.
- 59 Supervisa que el servicio de café esté a tiempo durante los los descansos.
- 60 Supervisa la asistencia y puntualidad de los participantes durante el curso.
- 61 Asiste puntualmente a todas las sesiones del curso.
- 62 Manifiesta gran interés por integrarse al grupo de capacitación.
- 63 Controla el tiempo asignado a cada tema y sesión.
- 64 La selección de participantes al curso fue muy adecuada para favorecer el aprendizaje.
- 65 Invita con la anticipación suficiente a los participantes lo que contribuye a la asistencia de los mismos.

## INSTALACIONES:

- 66 El tamaño del aula permite un manejo dinámico de las actividades del curso.
- 67 La ventilación del aula es la óptima para el tamaño del grupo participante.
- 68 La iluminación es la óptima para observar con claridad los estímulos visuales presentados.

**A N E X O 5**

**MODELO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION**

**GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS**

**GUIA DE EVALUACION DEL COORDINADOR**

**México, D. F.**

## GUIA DEL COORDINADOR PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

2.3

Esta GUIA DE EVALUACION fue preparada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo - con el propósito de conocer la eficiencia que se logra con respecto a los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los resultados que obtengamos integrados y relacionados, nos darán una visión más amplia de nuestra labor y servirán de apoyo al perfeccionamiento del servicio que brindamos.

### **INSTRUCCIONES:**

Por favor lea detenidamente estas instrucciones antes de proceder a contestar la GUIA, el material que tiene usted en sus manos consta de un cuadernillo de "preguntas" o afirmaciones y una HOJA DE RESPUESTAS anexa.

Le solicitamos no escribir en este cuadernillo, utilice solamente la HOJA DE RESPUESTAS.

La GUIA contiene una lista de afirmaciones clasificadas en diferentes rubros a evaluar: el Instructor, el Programa del Curso, el Grupo de Capacitación y la Autoevaluación del Coordinador.

Usted seguramente tiene una opinión personal, basada en su experiencia acerca de cada una de esas afirmaciones. Esta opinión puede manifestarse en diferentes grados de acuerdo o desacuerdo con ella.

Para simplificar las respuestas y su análisis posterior se ha elegido una escala cuantitativa de cinco puntos o grados.

A cada grado se le asigna un valor numérico, de tal modo que una alta puntuación reflejará un alto grado de acuerdo, con las afirmaciones y en consecuencia, una evaluación positiva de ese aspecto particular.

La escala con que debe usted calificar cada una de las afirmaciones es la siguiente:

## OPINIÓN

## PUNTOS

Si usted está...Asigne un punto de...

Muy de Acuerdo:	5
De Acuerdo:	4
Medianamente de Acuerdo:	3
En Desacuerdo:	2
Muy en Desacuerdo:	1

Esta técnica de calificación, permite cuantificar en una forma sencilla y ágil sus opiniones.

Usted encontrará en su HOJA DE RESPUESTAS la misma escala de calificación, manténgala a la vista al ir respondiendo la GUIA.

Para responder, lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones que están numeradas y anote en la HOJA DE RESPUESTAS en la casilla correspondiente a ellas, el número que represente mejor su opinión.

En caso de que el curso haya sido impartido por varios instructores, usted le asignará a cada uno de ellos una clave de identificación (A), (B), (C), (D) ó (E) según del orden en que se fueron presentando ante el grupo y se lo dará a conocer al mismo y al propio instructor.

**FOR EJEMPLO:** Nuestro objetivo es calificar la actuación de un INSTRUCTOR cuya clave es la (A), en un curso determinado.

Si usted está DE ACUERDO con la afirmación "D1 Se esfuerza en preparar bien las sesiones", asignarle un punto de (4) -según lo especifica la escala- a dicha afirmación, de tal forma que en su HOJA DE RESPUESTAS puede anotar lo siguiente:

n o.	INSTRUCTOR A.		INSTRUCTOR B.		INSTRUCTOR C.		INSTRUCTOR D.		INSTRUCTOR E.		E V
	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	puntos	prom.	
1											

De esta misma forma y según la escala presentada se evaluarán todas y cada una de las afirmaciones.

por favor: **NO DEJE NINGUNA CASILLA SIN RESPONDER**

Ahora pase a la hoja siguiente y comience a contestar, GRACIAS por su sinceridad y cuidado al responder.

**¡ADELANTE!**

## 1. EL INSTRUCTOR:

- 01 Se esfuerza por preparar bien las sesiones.
- 02 Da a conocer al grupo los objetivos de cada tema.
- 03 Explica los temas de una manera ordenada y lógica.
- 04 Aplica con efectividad las técnicas para enseñar.
- 05 Emplea oportunamente el material ilustrativo e impreso.
- 06 Domina la materia que imparte.
- 07 Invita a participar a todas las personas por igual.
- 08 Orienta eficientemente las actividades individuales y grupales.
- 09 Es objetivo e imparcial al coordinar las discusiones sobre la materia.
- 10 Colabora en la integración del grupo de capacitación.
- 11 Tiene gran facilidad para explicar nuevos conceptos.
- 12 Aclara dudas y satisface inquietudes de los participantes.
- 13 En todo momento acepta puntos de vista y experiencias ajenas.
- 14 Es entusiasta y procura interesar a los participantes en el tema.
- 15 Favorece oportunidades de diálogo con los participantes.
- 16 Asiste a todas las sesiones del curso.
- 17 Es puntual durante todas las sesiones.
- 18 Distribuye y emplea racionalmente el tiempo destinado a cada tema y sesión.
- 19 Comprueba continuamente si los participantes aprendieron los temas expuestos.
- 20 Analiza ampliamente con el grupo el resultado de las evaluaciones aplicadas durante el curso.



## 11. EL PROGRAMA DEL CURSO:

- 21 Los objetivos del curso planteados responden a las necesidades personales y profesionales de los participantes.
- 22 Los objetivos de aprendizaje se lograron eficazmente por los participantes.
- 23 Los contenidos del programa equilibran elementos teóricos y prácticos.
- 24 Los temas presentados son aplicables al trabajo de los capacitados.
- 25 El orden lógico de los temas favorecen su comprensión y asimilación.
- 26 La profundidad del contenido es la adecuada a las necesidades del puesto del participante.
- 27 La cantidad de temas es la conveniente para su fácil asimilación.
- 28 Las actividades y técnicas de instrucción promueven la participación y creatividad de los participantes.
- 29 La variedad de actividades favorecen el aprendizaje afectivo.
- 30 El diseño de los materiales ilustrativos facilita la comprensión de los conocimientos.
- 31 El material ilustrativo e impreso es suficiente en cantidad.
- 32 Las instrucciones para resolver las evaluaciones son claras y precisas.
- 33 La redacción de las preguntas y ejercicios de la evaluación facilita su resolución.
- 34 Los instrumentos evalúan temas aplicables al trabajo de los participantes.
- 35 El material sujeto a evaluación se cubre adecuadamente en el curso.
- 36 El tiempo dedicado al curso es abundante para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- 37 El tiempo dedicado a cada sesión es el adecuado para la real asimilación de los conocimientos.

### III. EL GRUPO DE CAPACITACION:

- 36 El grupo de capacitación se muestra interesado por los temas del curso.
- 39 Los miembros del grupo se muestran muy cooperativos y dispuestos a participar en las actividades del curso.
- 40 Los participantes asisten puntualmente a las sesiones de capacitación.
- 41 Las actitudes de los participantes hacia el instructor son de respeto y cordialidad.
- 42 El ambiente de respeto da gran confianza a los participantes para aclarar sus dudas.
- 43 La comunicación entre los participantes favorece el intercambio de experiencias.
- 44 El grupo de capacitación logró una integración efectiva.

#### IV. AUTOEVALUACION DEL COORDINADOR:

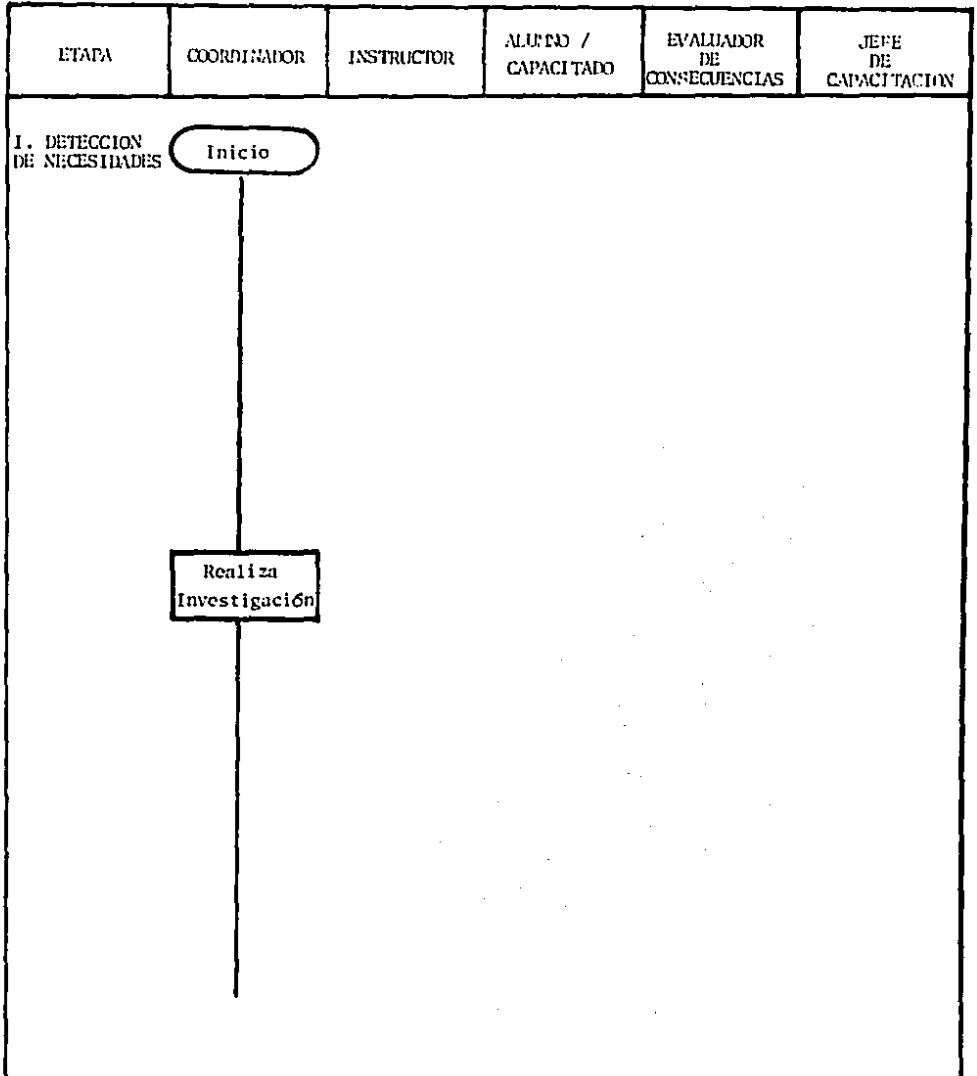
- 45 Superviso continuamente todas las actividades inherentes al curso.
- 46 Superviso que el instructor cuente con el material ilustrativo e impreso necesario para la impartición del curso.
- 47 Superviso que el servicio de café esté a tiempo durante los descansos.
- 48 Superviso la asistencia y puntualidad de los participantes durante el curso.
- 49 Asisto puntualmente a todas las sesiones del curso.
- 50 Manifiesto gran interés por integrarme al grupo de capacitación.
- 51 Controlo el tiempo asignado a cada tema y sesión.
- 52 La selección de participantes al curso fue muy adecuada para favorecer el aprendizaje.
- 53 Invito con la anticipación suficiente a los participantes lo que contribuye a la asistencia de los mismos.
- 54 Apoyo al instructor en la preparación de las sesiones de capacitación.

#### INSTALACIONES:

- 55 El tamaño del aula permite un manejo dinámico de las actividades del curso.
- 56 La ventilación del aula es la óptima para el tamaño del grupo participante.
- 57 La iluminación es la óptima para observar con claridad los estímulos visuales presentados.

**A N N E X O 6**

FLUJORAMA ANALITICO DE LA OPERACION DEL MODELO



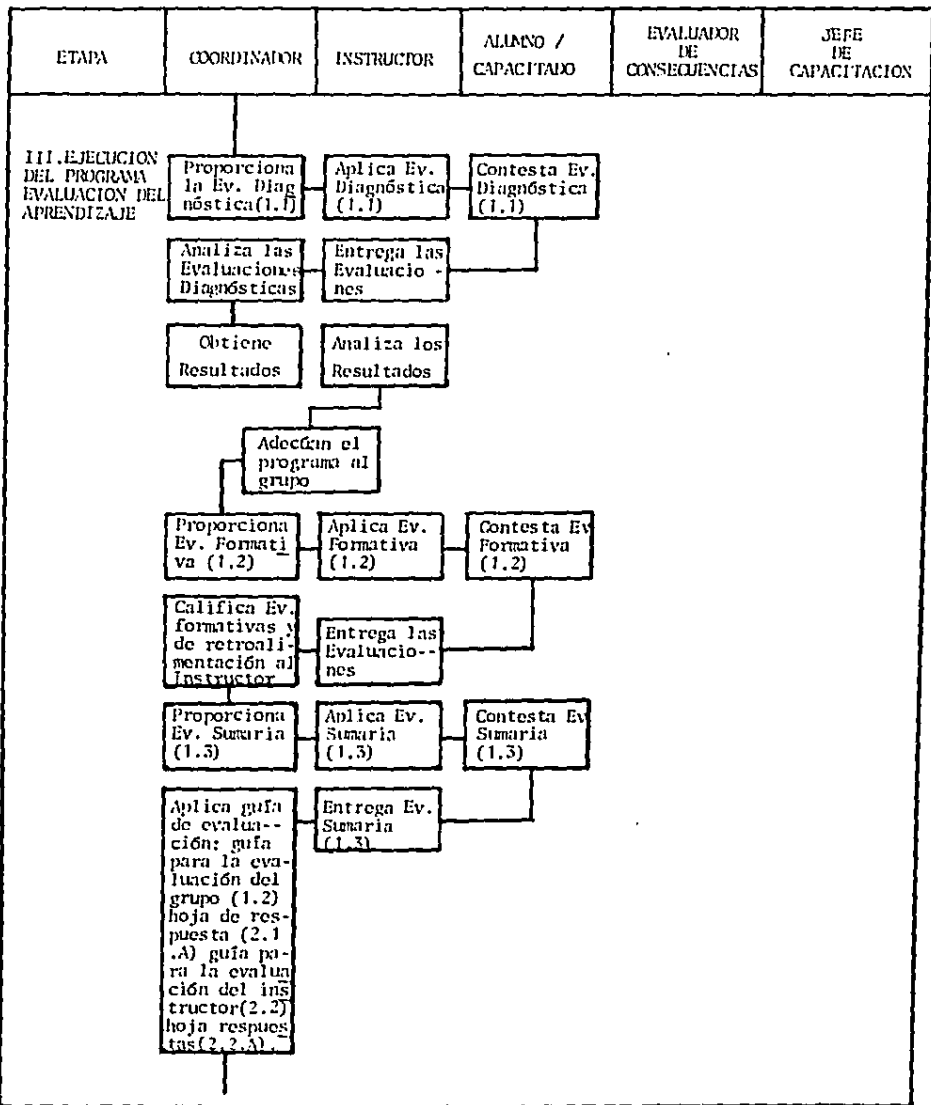
ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUADOR DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	------------------------	----------------------------------	----------------------------

II. DISEÑO DE  
PROGRAMAS Y  
ESTRATEGIAS DE  
EVALUACION

Redacta los  
Objetivos

Elabora el -  
listado H.C.A  
en Evaluación  
Global del -  
Programa (7.1)

Instrumentos  
de Medición:  
Ev. Diagnósti  
ca (1.1) Ev.-  
Formativa(1.2)  
y Ev. Sumaria  
(1.3).







ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUADOR DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	------------------------	----------------------------------	----------------------------

IV. EVALUACION  
DEL INSTRUCTOR  
PROGRAMA, GRUPO  
Y COORDINADOR.

Anota resul-  
tados de ho-  
ja de res-  
puestas del  
Instructor  
(2.1.A), ho-  
ja de res-  
puestas del  
Alumno, (2.2  
.A) y hoja de  
respuestas  
del Coordina-  
dor (2.3.A)  
en formato  
de tabula-  
ción de da-  
tos (3.1)

Interpreta-  
ción de da-  
tos

Anota resul-  
tados del --  
formato de ta-  
bulación de  
datos(3.1) a  
formatos: --  
Kardex del --  
Instructor --  
(6.1) Evalua-  
ción Global  
del Programa  
(7.1) Concen-  
trado de Al-  
umnos por --  
Curso (8.1)  
Concentrado  
General de E-  
valuación --  
(9.1) y Kar-  
dex del Coor-  
dinador ----  
(10.1).

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUADOR DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	------------------------	----------------------------------	----------------------------

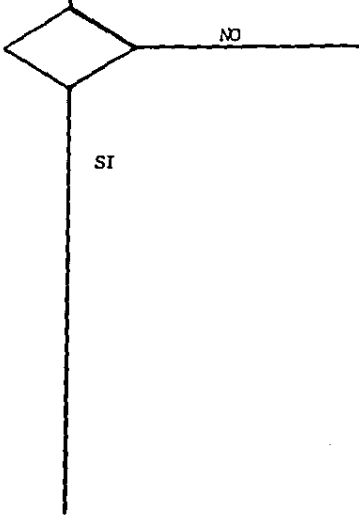
Anota resultados de:  
Ev. Diagnóstica (1.1)  
Ev. Formativa (1.2) y  
Ev. Sumaria (1.3) en formato: Concentrado de Alumnos por Curso (8.1) y concentrado General de Evaluación (9.1).

Llena Kardex del participante (5.1) del formato Concentrado de Alumnos por Curso - (8.1).

Realiza análisis e interpretación de la información

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALIANO / CAPACITADO	EVALUADOR DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	------------------------	----------------------------------	----------------------------

Redacta las conclusiones en formatos:  
 Kardex del participante (5.1) Kardex del Instructor (6.1) -- Evaluación Global del Programa - (7.1) Concentrado General de Evaluación (9.1) y Kardex del Coordinador (10.1).



ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
V. SEGUIMIENTO	<p>Llena formato de seguimiento (4.1) de datos del formato Evaluación Global del Programa (7.1)</p> <p>Determina evaluadores y forma de aplicación.</p> <p>Determina cita con evaluador</p> <p>Cita al capacitado a la aplicación</p> <p>Sensibiliza y da instrucciones</p> <p>Da instrucciones y modera jerarquización de productos de aprendizaje.</p>			<p>Conoce el sistema de seguimiento</p> <p>Exponen dudas</p> <p>Anotan la información en formato de Seguimiento (4.1)</p>	

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	---------------------	-----------------------------	----------------------

Pide al capacitado ejecutar actividades de seguimiento (4.1)

Ejecuta las actividades

Observa y califica actividades

Reune a evaluador y capacitado y da instrucciones

Establecen grado de dominio en forma de seguimiento (4.1).

Cierra la Entrevista

Determina discrepancias en el formato de seguimiento (4.1)

Anota resultados del formato de seguimiento (4.1) en formatos Kardex del participante (5.1) y concentrado de alumnos por curso (8.1)

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUADOR DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
	<p>Determina - frecuencia grupal de discrepancias, anotando los resultados en parte posterior - formato Con centrado de alumnos por curso (8.1)</p>				
	<p>Obtiene to tales en - el formato concentra do de alum nos por - curso(8.1)</p>				
	<p>Analiza e - Interpreta los resulta dos y deter mina el ti- po de revi- sión. Con- centrado de Alumnos por Curso - - (8.1)</p>				
	<p>Vaciará to- tal de fre- cuencias de las discre- pancias gru- pales en - formato con centrado ge- neral de - evaluación (9.1)</p>				

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	------------------------	-----------------------------------	----------------------------

Marca en -  
formato --  
Concentra-  
do general  
de Evalua-  
ción (9.1)  
tipo de re-  
visión.

Redacta con-  
clusiones -  
en el Con-  
centrado ge-  
neral de --  
evaluación  
(9.1)

ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO / CAPACITADO	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
VI. ANALISIS DE RESULTADOS	<div data-bbox="239 310 379 458" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 20px;"> Correlaciona resultados - del aprendi- zaje con el programa de curso. </div> <div data-bbox="239 700 379 821" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Relaciona - resultados con los del Instructor Grupo y --- Coordinador </div>				



ETAPA	COORDINADOR	INSTRUCTOR	ALUMNO/ CAPACITADO	EVALUACION DE CONSECUENCIAS	JEFE DE CAPACITACION
-------	-------------	------------	-----------------------	-----------------------------------	----------------------------

VII. INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Obtiene Conclusiones

Toma decisiones de acciones procedentes



