

57  
2EJ

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA**



**UN MODELO PSICOPEDAGOGICO PARA LA ADMINISTRACION  
INTEGRAL DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO  
DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

**FALLA DE ORIGEN**

*Vo. Bo.  
García*

**T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A:  
RIGOBERTO SANCHEZ MIRON**

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

CIUDAD UNIVERSITARIA 1995.

*Guadalupe del Pozo Martínez*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A BETY, SUSY POR CONTAGIARME SU AMOR  
Y FORMA DE VIVIR.**

**A MI MADRE POR EL EJEMPLO DE  
SUPERACION, TRABAJO, HONRADEZ Y  
CARIÑO.**

**A LUIS , JOEL, CESAR POR SU COMPRESION,  
CONVIVENCIA Y APOYO RECIBIDO DURANTE  
LA VIDA.**

**A MI PADRE (q.e.p.d.)**

**A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS QUE  
ME IMPULSARON Y APOYARON PARA LA  
REALIZACION DE ESTE TRABAJO.**

**¡A TODOS POR BRINDARME SU  
CONOCIMIENTO, AMISTAD Y CARIÑO!**

## **CONTENIDO**

	<b>PAGINA</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LAS ACTIVIDADES DEL PEDAGOGO EN EL CAMPO DE TRABAJO DE LA CAPACITACION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 PEDAGOGIA, ANDRAGOGIA Y CAPACITACION .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 FILOSOFIA Y PRACTICA DE LA CAPACITACION COMO SISTEMA DE EDUCACION DE ADULTOS .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 TECNOLOGIA EDUCATIVA Y TEORIA DE SISTEMAS APLICADAS A LA CAPACITACION DE PERSONAL .....</b>	<b>23</b>
<b>2. PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.</b>	<b>34</b>
<b>2.1 ROL Y MISION DE LA PLANIFICACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 METODOS Y TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE APLICACION .....</b>	<b>48</b>
<b>3. EJECUCION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1 DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2 INSUMOS PEDAGOGICOS Y RECURSOS MATERIALES PARA LA HABILITACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION .....</b>	<b>85</b>
<b>3.3 MECANISMOS DE SUPERVISION EN LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION .....</b>	<b>95</b>
<b>4. EVALUACION DEL APRENDIZAJE Y DE LA CAPACITACION .....</b>	<b>145</b>
<b>4.1 MODELOS Y TEORIAS DE LA EVALUACION .....</b>	<b>145</b>
<b>4.2 METODOS Y TECNICAS DE LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE .....</b>	<b>148</b>
<b>4.3 METODOS Y TECNICAS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION .....</b>	<b>152</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>177</b>
<b>OBRAS CONSULTADAS</b>	

## **INTRODUCCION**

Cualquier empresa que ejecuta programas de capacitación debe preferentemente contar con un equipo interdisciplinario, quienes, guiados por un pedagogo, organicen los eventos y tomen en cuenta la trascendencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que última instancia el promover el aprendizaje es la finalidad principal de la capacitación.

De esta manera, el objetivo del trabajo es presentar como campo de acción del pedagogo, la administración de los procesos de capacitación y desarrollo de recursos humanos en las empresas, la cuál está formada por un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos educativos, al paralelo de las aportaciones de otras ciencias, para contribuir en la formación del hombre.

Es decir, gracias a la intervención del pedagogo, las áreas de capacitación de las empresas se ven enriquecidas por los diseños y recursos que éstos proponen desde la planeación hasta la evaluación, ya que en tanto que es un especialista en la educación, al involucrarse en los procesos formativos del empleado, aborda con un sentido humano, las actividades de planeación, investigación, desarrollo y evaluación de los planes y programas.

Este trabajo comienza a partir de mi labor profesional en Instituciones Bancarias desde hace 6 años, en donde he participado en la planeación, ejecución y evaluación de procesos de capacitación, durante este tiempo he observado que se ofrece la capacitación al personal como una actividad primaria, pero que carece de un sistema organizado que tenga claro el propósito educativo, esto es, porque la rutina del trabajo diario hace que el proceso de capacitación no se planee, ni se evalúe en forma sistemática, que no cuente con políticas y procedimientos establecidos, ni que se estructure con un cuerpo de conocimientos psicopedagógicos para que pueda orientarse hacia el desarrollo del hombre y no sólo de la Institución.

Por lo tanto, nuestro labor se inició con la tarea de llevar al cabo métodos, técnicas y procedimientos bajo un marco psicopedagógico, sin embargo, era evidente el rechazo que mi enfoque provocaba entre los administradores de la capacitación del área donde laboro (no son profesionistas a fin), de los que recibía algunos comentarios: "eso no sirve en la vida real".

Con el firme propósito de demostrarles lo contrario, sin afanes ególatras sino con una convicción profesional, me hice a la tarea de crear un "Sistema Integral de Capacitación" para la Institución Bancaria con la orientación metodológica y pedagógica que mi profesión exige. Helo aquí tras mucho de esfuerzo logré integrar al trabajo que presento.

Nuestra contribución por tanto, ha sido la de proponer: a) un encuadre psicopedagógico para la capacitación, y b) un modelo de un Sistema Integral de Capacitación. Estas propuestas pretenden por un lado, que el actual sistema de capacitación del Banco cuente con un fundamento teórico que adecue los aprendizajes a situaciones concretas de trabajo, respetando los principios de la enseñanza de adultos y promoviendo el desarrollo integral del hombre a través de actividades de educación, capacitación, adiestramiento, concientización y formación. Por otro lado, al actual sistema de capacitación de la Institución se le agregaron los métodos, técnicas e instrumentos necesarios para que, junto con los principios de la administración y los de la capacitación, integren un sistema que permita una correcta planeación y evaluación, como mecanismos de retroalimentación a la formación del personal del Banco.

Consideramos que el papel del pedagogo es importante en este proceso, ya que a través del ejercicio de sus habilidades y conocimientos puede alterar positivamente la problemática de la capacitación en la Institución Bancaria, objeto de nuestro estudio, al brindar los elementos educativos que coadyuvan a subsanar las deficiencias detectadas. En particular, nuestra contribución se estructura sobre la base normativa-legal de la capacitación, la planificación-ejecución y los procedimientos administrativos, tecnológicos y pedagógicos de la misma.

Nuestro trabajo contiene la siguiente estructura. En el primer capítulo retomamos un análisis sobre la formación académica del pedagogo en los procesos de capacitación y desarrollo del personal de empresas; analizamos la capacitación desde el enfoque sistémico, apoyada por la dirección de la empresa e integrada al funcionamiento de la misma; además delimitamos las tareas y actividades del pedagogo en este campo de trabajo.

En el segundo capítulo damos a conocer las funciones del pedagogo ante la planeación del Sistema Integral de Capacitación, incluye los procedimientos para planificar el sistema y la metodología para realizar una correcta determinación de necesidades de capacitación, congruente con los planes y

**programas de la empresa. El carácter práctico del capítulo nos obliga a presentar algunas técnicas y formatos de aplicación.**

**En el tercer capítulo nos ocupamos de desarrollar los procedimientos y metodologías para ejecutar debidamente el Sistema Integral de Capacitación. Explicamos con suficiente detalle las técnicas a utilizar en la elaboración de planes y programas de capacitación, considerando tanto los aspectos legales como los administrativos y financieros, amén de los pedagógicos.**

**También en este capítulo exponemos las tareas a seguir para habilitar y ejecutar los programas de capacitación. De igual modo en este capítulo, el carácter pragmático de esta investigación nos impulsa a proponer instrumentos de fácil realización sin perder el enfoque pedagógico requerido.**

**En el cuarto y último capítulo de nuestro trabajo, abordamos el complejo proceso de la evaluación del aprendizaje, de la capacitación y del sistema mismo. Planteamos nuestra posición respecto a estos procesos y presentamos una metodología con un sentido práctico, para hacer operativo el complejo proceso de la capacitación de personal.**

**Nuestro trabajo no quedaría debidamente terminado sino presentamos nuestras conclusiones de acción de nuestro trabajo. Con esta estructura consideramos que aportamos un trabajo sistemático e integral para la actuación del pedagogo en el ámbito de la capacitación, particularmente en Instituciones Bancarias de donde nació la inquietud de elaborar el mismo.**

# **1. LAS ACTIVIDADES DEL PEDAGOGO EN EL CAMPO DE TRABAJO DE LA CAPACITACION.**

## **MARCO GENERAL**

**El papel que desempeña el Pedagogo en el desarrollo de la sociedad es importante en tanto que es el profesional que, desde el punto de vista teórico, científico y técnico, está en posibilidad de ofrecer alternativas de acción para el mejoramiento de los principales problemas educativos del país.**

**La tarea del Pedagogo abarca la educación familiar, escolar, laboral y social, siendo así su campo de trabajo tan amplio y trascendente como el mismo fenómeno educativo.**

**Ante esta situación nos damos cuenta que el propósito de desarrollar determinadas capacidades bajo diversas condiciones educativas han obligado a la Pedagogía a especializarse en diferentes modalidades para conferirle mayor precisión y eficacia a sus teorías, aportando formulaciones teóricas que permitan derivar postulados para construir una metodología que aborde los problemas de enseñanza-aprendizaje que supone la educación de adultos. Así podemos afirmar que el Pedagogo es el profesional capacitado para examinar los alcances teóricos y los significados empíricos de las teorías educacionales útiles para su aplicación en la capacitación de personal.**

**Ahora bien, la capacitación tiene como objetivo primordial el cambio de conducta de las personas en las organizaciones; donde su ámbito de acción está en el desarrollo organizacional a través de la modificación individual de la conducta, y su campo de acción específico esté en la intervención de los procesos de grupo que enfocan la atención de la cultura de una organización, con el propósito de establecer un cambio planeado.**

**Lo anterior significa que, el personal que integre las áreas de capacitación debe poseer conocimientos pedagógicos amplios, debido a que la capacitación es un proceso educativo dentro del cual se realizan, entre otras, las siguientes funciones:<sup>(1)</sup>**

**(1) ARMO. Pedagogía para el Adiestramiento. p. 13 - 17**



- **Detección de necesidades.**
- **Aplicación de principios pedagógicos aplicados a la capacitación.**
- **Redacción de objetivos de aprendizaje.**
- **Implementación de sistemas y métodos de enseñanza.**
- **Elaboración de programas y eventos de capacitación.**
- **Formación de instructores.**
- **Elaboración de instrumentos de evaluación.**
- **Aplicación de sistemas de evaluación.**
- **Elaboración de material didáctico.**
- **Utilización de equipo audiovisual.**
- **Seguimiento a participantes.**

**Cabe mencionar que en los departamentos de capacitación, actualmente labora, en algunos casos, personal cuyas profesiones no corresponden a las funciones mencionadas anteriormente, por ejemplo, se encuentran ingenieros, contadores, abogados, etc., con conocimientos mínimos del área, lo que repercute en la calidad de los eventos de capacitación.**

**De lo anterior consideramos que el Pedagogo es el profesional indicado para laborar dentro de dichas áreas de una organización ya que académicamente tiene las habilidades y conocimientos que pueden alterar positivamente la problemática de la capacitación, al brindar los elementos educativos que coadyuven a subsanar las deficiencias detectadas en la Institución.**

**A continuación retomaremos un análisis de la formación académica del pedagogo a fin de dar sustento a nuestras afirmaciones.**

## **LA FORMACION PROFESIONAL DEL PEDAGOGO.**

**"...el pedagogo es el profesionista que con criterios científicos y técnicos enfrenta la solución de los problemas educativos que aquejan a nuestra sociedad..."(2)**

**Bajo estas condiciones la preparación académica que se le brinda al pedagogo debe responder tanto a las necesidades educativas presentes como a las futuras. Ante esta situación presentamos la estructura educativa del Colegio de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.A.M., tanto del Sistema Escolarizado como del Sistema de Universidad Abierta (S.U.A.), como los medios a través de los cuáles se proporciona al estudiante los elementos para la realización y perfeccionamiento de actividades referidas al proceso educativo, haciendo hincapié en la capacitación de recursos humanos, por ser el objeto de nuestra investigación. (3)**

## **ANALISIS DEL PLAN DE ESTUDIOS.**

**Antes de comenzar el análisis de los planes de estudio, resulta conveniente presentar el objetivo de la licenciatura en Pedagogía:**

**"Formar profesionistas capacitados en el análisis filosófico, científico y técnico de todos aquellos problemas relacionados con el fenómeno educativo, de tal modo que dicha formación les permita formular y desarrollar nuevas estrategias educativas de toda índole que permitan resolver la problemática educativa contemporánea". (4)**

**Examinando lo anterior podemos advertir la orientación expresa para que el pedagogo obtenga una preparación integral con el aporte de otras disciplinas, fundamentalmente la psicología, filosofía, historia, entre otras, que le permitan examinar los problemas educativos que aquejan a nuestra sociedad, facilitando los medios para que el hombre los supere elevando así los niveles de vida individual y social.**

**De conformidad con este propósito la U.N.A.M. ha diseñado los planes de estudio que a continuación describiremos. Los datos que se obtuvieron son del Colegio de Pedagogía de la U.N.A.M.; así como del Sistema de Universidad Abierta.**

(2) D.G.O.V. Pedagogía Boletín Informativo.

(3) Recopilación de: ROBLEDO ROBLES, Irma. Presencia del Pedagogo... p. 31 - 66

(4) FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS. Organización Académica. p. 158

## **Planes de Estudio.**

Los planes de estudio de la licenciatura en Pedagogía se cursan en cuatro años divididos en ocho semestres y estructurados por asignaturas obligatorias y optativas. He aquí su organización.

### **1) Finalidades Primarias.**

- Contribuir a la formación integral de la persona.
- Formar al especialista de la Pedagogía, lo mismo para la docencia que para la técnica y la administración de la educación.

### **Finalidades Secundarias.**

- Contribuir a la formación pedagógica de los maestros de las diferentes especialidades de la enseñanza media y superior.
- Colaborar con la universidad en el estudio y la resolución de las consultas que el Estado y las diversas instituciones le formulen.

Es decir, la formación y práctica profesional del pedagogo están vinculados a la solución, con criterios científicos y técnicos, de los problemas educativos. Por supuesto es importante clarificar las metas de la formación profesional del pedagogo ya que son el punto de partida que posibilita una retroalimentación real de los planes de estudio considerando si el diseño curricular responde a las necesidades educativas del país, las relaciones con el mercado de trabajo y las exigencias planteadas por los avances científicos y tecnológicos del campo profesional.

2) Lineamientos Generales.

**COLEGIO DE PEDAGOGIA**

	SIST. ESCOLARIZADO	SIST. ABIERTO	
		MIN.	MAX.
<b>TOTAL DE CREDITOS</b>	<b>224</b>	<b>302</b>	<b>306</b>
<b>OBLIGATORIOS</b>	<b>160</b>	<b>204</b>	<b>204</b>
<b>OPTATIVOS</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>74</b>
<b>TESIS</b>		<b>28</b>	<b>28</b>
<b>NUMERO DE ASIGNATURAS</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	
<b>OBLIGATORIAS</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	
<b>OPTATIVAS</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	

\* Se entiende por crédito la unidad de medida que sirve para determinar el valor de una asignatura, en función de las horas teóricas y/o prácticas que el plan de estudio señala (con base al artículo 15 del Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales de la Legislación Universitaria).

3) Areas de Especialidad (mostrando la contribución que realizan otras ciencias a la Pedagogía)

*Psicopedagogía.*

Obtener conocimientos sobre el desarrollo psicológico de los individuos y su relación con el hecho educativo, estudiando el desarrollo infantil hasta la madurez del hombre, así como las técnicas psicológicas adecuadas para la formación de la personalidad del educando, para que con base en esto, se pueda organizar el proceso enseñanza-aprendizaje.

\* N.A.M. Glosario para la Administración Escolar. p. 6

- ***Sociopedagogía.***  
Analizar su campo educativo de los comportamientos sociales implicados en el proceso educativo, es decir, las relaciones que se generan en los grupos, así como traspasar los límites de la educación escolarizada incluyendo a otras instituciones como son la familia, grupos políticos, culturales y religiosos, para explicar y comprender el papel que juega la educación en nuestra sociedad.
- ***Didáctica y Organización Escolar.***  
Dotar de habilidades para ejecutar el proceso educativo a través del manejo de un conjunto de recursos y procedimientos para el logro de un aprendizaje efectivo, así como para el control de variables que intervienen en dicho proceso; así mismo, brindar las bases para planeación, dirección, organización y control sistemático del fenómeno educativo.
- ***Filosofía e Historia de la Educación.***  
Fundamentar la relación entre el quehacer educativo y la filosofía, es decir, explicar el tipo de hombre que se pretende educar, qué se ha de enseñar, con qué fines, cuál es el papel social del proceso educativo, etc. Por otra parte, analizar como la humanidad se ha preocupado por incorporar al hombre a la sociedad a través de la transmisión de los conocimientos y cultura que acumula como base en la experiencia.

#### 4) Titulación.

A la fecha para poder optar por el título de Licenciado en Pedagogía es necesario cubrir los siguientes requisitos académicos:

- Cubrir en su totalidad los créditos obligatorios y optativos.
- Cumplir con el Servicio Social.
- Aprobar los exámenes de traducción de dos idiomas extranjeros.
- Presentar una tesis y sustentar el examen profesional.
- Presentar una tesina y sustentar un examen global de conocimientos.
- Presentar un informe académico.
- Presentar un informe académico de actividad profesional.

Con base en los datos anteriores se obtiene que:

### Sistema Escolarizado

<i>Número de asignaturas obligatorias</i>	40
<i>Asignaturas relacionadas con la capacitación</i>	22 (55%)
<i>Número de asignaturas optativas</i>	62
<i>Asignaturas relacionadas con la capacitación</i>	16 (25%)

Las asignaturas obligatorias que se relacionan, de alguna manera, con la capacitación representan más del 50%, lo cuál es significativo, ya que estas asignaturas son básicas en la preparación académica de los estudiantes de Pedagogía. Así mismo, se advierte un equilibrio al depender éstas de las cuatro áreas de especialidad lo cual permite una formación interdisciplinaria, obteniendo así un a visión integral de este proceso educativo.

En cuanto a las asignaturas optativas concernientes a la capacitación se observa una mayor concentración en las áreas de sociopedagogía y didáctica. Su representación porcentual varía entre el 20% y 25% de la totalidad, con respecto a su relación con capacitación.

Con esta recopilación confirmamos al decir que el pedagogo es el profesionalista que puede llevara a cabo el proceso de capacitación, ya que obtiene los conocimientos y habilidades que se requieren.

El siguiente subtema busca definir algunos conceptos teóricos y prácticos que van a servir para clarificar nuestro trabajo.

## 1.1 PEDAGOGIA, ANDRAGOGIA Y CAPACITACION.

### PEDAGOGIA

En la actualidad la Pedagogía aborda el proceso educativo a través de tres áreas básicamente: filosófica, científica y técnica, de aquí que sea definida como "...la filosofía, la ciencia y la técnica de la educación..." (5).

Conceptualmente podemos definirla como el conjunto de conocimientos, principios, métodos, procedimientos, herramientas, técnicas y materiales referidos al fenómeno educativo.

La palabra Pedagogia tiene su origen en dos raíces griegas:

*PAIS, PAIDOS: NIÑO  
AGO, AGUEIN: CONDUCIR O LLEVAR*

Por mucho tiempo este concepto se justificó, llamando pedagogo al esclavo que guiaba a los niños en la escuela.

En la actualidad la Pedagogía abarca la conducción del hombre en general; así en el plano filosófico se estudia lo que debe ser la educación, en el científico se investigan los procedimientos y posibilidades objetivas del proceso educativo y en el técnico se crean los métodos para la óptima realización de dicho proceso.

Siendo la educación el objeto de la Pedagogía podemos nos apoyamos en la siguiente definición, para fines de nuestro trabajo:

**"...Proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso sociales. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas..."(6)**

(5) MATTOS, Luis Z. Compendio de Didáctica General. p. 20

(6) NERICI Imideo, Guiuseppe. Hacia una Didáctica General. p. 19

De esta definición nos interesa destacar que:

### **EDUCACION**

<b>1. TOMAR CONCIENCIA DE LA REALIDAD.</b>
<b>2. APROVECHAR EXPERIENCIAS ANTERIORES, MODIFICANDO EL COMPORTAMIENTO.</b>
<b>3. TOMAR EN CUENTA LA INTEGRACION DEL EDUCANDO.</b>
<b>4. TOMAR EN CUENTA LA REALIDAD DE CADA UNO DE LOS EDUCANDOS.</b>

Por lo que, en suma, podemos afirmar que educar, más que informar al individuo, es formarlo tomando en cuenta sus características y necesidades, dado que cuando se emprende una acción educativa se intenta comprender, explicar y controlar la conducta con lo cual se está en posibilidad de lograr un desarrollo individual y social.

Existen varios autores que consideran a la Pedagogía como la única ciencia de la educación.

"...la Pedagogía aunque de carácter sumamente complejo, es una ciencia unitaria y armónica, sus relaciones con las demás ciencias han ido ampliando y profundizando su contenido..." (7)

Actualmente se admite la existencia de una gama de ciencias de la educación. Cada una de ellas contempla en carácter el fenómeno educativo desde un punto de vista específico, sin que por ello desaparezca la Pedagogía como una de las ciencias de la educación que se ocupa del carácter normativo o general del fenómeno educativo.

(7) SARRAMONA, Jaime. ¿Qué es la Pedagogía? p. 34



**"...la pedagogía es una ciencia de la educación, junto a las demás ciencias de la educación, aunque distinguiéndose de ellas por su carácter científico y, por consiguiente, formando un grupo aparte. Las ciencias de la educación incluyen a la pedagogía, pero la pedagogía no incluye las ciencias de la educación. Con todo tengamos en cuenta que la pedagogía debe fundamentarse en las ciencias de la educación ; por eso tradicionalmente se les han llamado ciencias "auxiliares" de la pedagogía, con lo cual ésta, al tener un carácter unitario, sistemático e integrador, era considerada la ciencia de la educación..." (8)**

**Por nuestra parte nos adherimos a esta concepción pluralista de las ciencias de la educación, aunque manejando el carácter científico de la Pedagogía.**

**El objetivo específico de la Pedagogía es la elaboración de normas a diferentes niveles de aplicación, ya que la utilidad práctica, combinada con la metodología científica, es la que señala el nivel de aplicación a que pueden llegar dichas normas elaboradas.**

**La educación tiene un lugar en el contexto social, pero debe llegar a cada uno de los sujetos de manera individualizada, la consecuencia de esta situación, por tanto, no puede ser otra que el establecimiento de una normativa pedagógica diferenciada.**

**Y como todo proceso educativo concreto obtiene su marco de referencia en el contexto de los principios generales de la educación; de este modo se llega a la pedagogía general de una manera sintética, es decir, desde la práctica pedagógica en donde se considera al educando como hombre, y por ello mismo posee ciertas características que son comunes a todos los hombres, "...lo que ha de distinguir la Pedagogía General de las restantes disciplinas pedagógicas es su objeto formal que, a su vez, no puede ser otro que la Educación Generalizada..." (9)**

**(8) Ibidem. p. 38**

**(9) Ibidem. p. 70**

## **ANDRAGOGIA**

La edad justifica claramente una normativa diferenciada, puesto que cada etapa del desarrollo posee características peculiares. Cuando menor es la edad, mayores son las semejanzas entre los sujetos, de manera que la normatividad es más generalizada; luego progresivamente aumenta la diferenciación, al mismo tiempo que se constituye y refuerza la personalidad de cada sujeto.

Consientes de que la educación no se limita a las etapas del desarrollo biológico, incluiremos a la Andragogía, concebida como un perfeccionamiento permanente que dura toda la vida.

**"...La Andragogía viene a ser el resultante de una nueva concepción de la educación del hombre como unidad biológica, como expresión psicológica, como realidad social. Por lo tanto la educación de adultos abarca la etapa más larga de la vida humana..." (10)**

Si a la Pedagogía le interesa la psicología del aprendizaje del educando, a la Andragogía le sirve la psicología evolutiva, la psicología del aprendizaje del adulto y la psicología social, ya que trata con un ser que trabaja en la vida social, a través de sindicatos, familia, etc., y por consiguiente nos encontramos frente al hecho importante y diferente de que el adulto viene a la escuela por un acto de voluntad, mientras que al niño se le conduce para transmitirle los primeros conocimientos; además de que en el adulto hay motivaciones e intereses que parten de la vida social, del medio del trabajo, en busca de metas que él previamente ha trazado.

La concepción permanente del proceso educativo debe actualmente estructurarse sobre dos pilares: la Pedagogía y Andragogía; ya que la primera tiene por su parte la responsabilidad de perfeccionar el nivel teórico de la educación para aplicar las técnicas y los métodos en cada etapa del hombre, y la segunda por su parte nos da la técnica y procedimientos para continuar educando al adulto.

Nos encontramos con una concepción amplia y definida, donde cada proceso educativo es objeto de investigación para hacer de cada campo una actividad pragmática correctamente fundamentada.

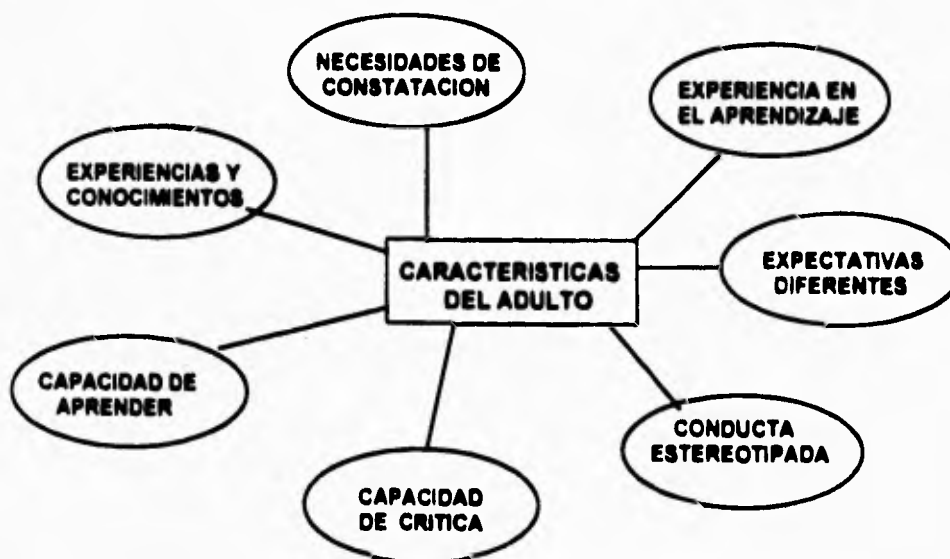
(10) UNIVERSIDAD VERACRUZANA. Colección Pedagógica Universitaria. p. 61

## EDUCACION DE ADULTOS

El aprendizaje se da a cualquier edad, empleando los métodos naturales que cualquier humano posee desde su nacimiento y pone en práctica a lo largo de su vida. Sin embargo, las características del niño y del adolescente no son iguales a las del adulto. El niño es un ser nuevo que está adaptándose a un mundo desconocido y sorprendente. Su aprendizaje es espontáneo, sin objetivos preinmediatos, interesado únicamente en el hecho de vivir, de experimentar y de disfrutar la existencia.

El adulto, en cambio, se ha formado dentro de un medio determinado que le ha impuesto sus reglas y le ha transmitido valores. Es un ser que ha tenido tiempo para adquirir sentido de responsabilidad, capacidad de ponderar, de temer, de prever, de planear, etc. De ahí que sus motivaciones para el aprendizaje estén regidas por factores extraídos de su propia experiencia, de sus necesidades específicas y de sus intereses personales.

Para lograr buenos resultados en el aprendizaje de los adultos, vale la pena considerar algunas características que los diferencian de los niños, y que pueden influir en el éxito o fracaso de la enseñanza. (11)



(11) PINTO, Villatoro, Roberto. Mnual para la Elaboración... p. 31

Así el objetivo de la educación de adultos es:

**"...ofrecer la oportunidad de adquirir, analizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades que le permitan incrementar su eficiencia profesional...(así como) proporcionar al adulto aquellos intereses o habilidades que le permitan ocupar plena y sanamente su tiempo libre..."**

(12)

Para lograr lo anterior se debe tender a producir en el individuo un cambio respecto a sus actitudes, transformándolo en un agente de su propio aprendizaje, pasando así de un estado de pasividad a la actividad; convirtiendo a la educación en un suceso continuo e integral en la vida de los individuos.

En general podemos decir que lo que la Pedagogía aporta a la Andragogía son investigaciones que consideran los aspectos psicológicos que caracterizan a la edad adulta, para efectos de su aprendizaje y la elaboración de una didáctica adecuada para la conducción de dicho proceso. Hoy día existen diversos ordenamientos de adultos que nos sirven de base para explicar aspectos particulares de su conducta ofreciendo la posibilidad de instrumentar una metodología apropiada a la especificidad de este campo educativo.

Con propósitos prácticos y para efectos de nuestro trabajo incluimos a continuación el tema de educación permanente como un concepto de educación, planteándola como un proceso que abarca toda la vida, sirviéndonos para establecer relaciones funcionales con la Andragogía y conocer como pueden producirse cambios adecuados en la conducta del adulto, para aprovecharlo en las actividades de capacitación.

### EDUCACION PERMANENTE

La Educación Permanente nos señala un enfoque original en la realización del proceso educativo con el objetivo primordial de asegurar una formación durante toda la vida, a fin de obtener una organización tal que se adquieran conocimientos, habilidades y actitudes continuamente, logrando una superación personal y un desarrollo social; "...es el perfeccionamiento integral y sin solución de continuidad de la personalidad humana, desde su nacimiento hasta su muerte..." (13)

(12) LUDOJOSKY, Roque. Andragogía o Educación de Adultos. p. 83

(13) Ibidem. p. 79

Esta definición nos da indicios de que la Educación Permanente deber ser una actitud del individuo ante la necesidad de su propio desarrollo, siendo además necesario la institucionalización de los medios e instrumentos que contribuyen al perfeccionamiento continuo, es decir, se preocupa por el orden intelectual, motriz y afectivo del hombre para conducirlo hacia su máxima eficiencia.

Como anteriormente mencionamos, esta forma de educación tiene como antecedente principal la educación de adultos y sus fundamentos pueden resumirse en dos aspectos:

<b>EDUCACION PERMANENTE</b>	
<b>CONTINUIDAD</b>	<b>EN LA VIDA DEL HOMBRE NO DEBE EXISTIR UNA ETAPA EN LA QUE SE APRENDA Y OTRA EN LA QUE SE VIVE DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS; DURANTE TODA LA VIDA SE DEBE CONTINUAR LA EDUCACION. ESTO IMPLICA QUE NO DEBE HABER UNA SEPARACION ENTRE LA EDAD ESCOLAR Y LA EDAD PRODUCTIVA DEL HOMBRE.</b>
<b>INTEGRIDAD</b>	<b>LA EDUCACION NO ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS QUE SE ACUMULAN, SINO EL CONJUNTO DE EXPERIENCIAS QUE NOS PERMITEN GENERAR NUEVOS PATRONES DE CONDUCTA. ESTO IMPLICA LA NECESARIA SALIDA DEL HECHO EDUCATIVO DEL MARCO DE LA ESCUELA PARA EXTENDERSE A TODAS LAS AREAS.</b>

Las principales formas de acción de la Educación Permanente son: (14)

- ALFABETIZACION.
- CULTURA POPULAR.
- EXTENSION AGRICOLA.
- DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.
- UTILIZACION DEL TIEMPO LIBRE.
- ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO.
- CAPACITACION EN Y PARA EL TRABAJO.
- PERFECCIONAMIENTO LABORAL O PROFESIONAL.

(14) ARMO. Op. Cit. p. 17 - 18

**Y en cada uno de ellos se fundamenta la continuidad e integridad de la Educación Permanente.**

**Ahora bien, esta metodología debe ser utilizada en las organizaciones con el fin de buscar mayor productividad en el personal.**

## **1.2 FILOSOFIA Y PRACTICA DE LA CAPACITACION COMO SISTEMA DE EDUCACION DE ADULTOS.**

### **ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACION**

Antiguamente existían los llamados aprendices, los cuales, eran personas que trabajaban bajo las órdenes de expertos en algún oficio. Los aprendices pasaban largos años con estas personas y después de mucho estudio y ardua práctica, llegaban a ser maestros a igual que las personas que los habían enseñado; así de generación en generación se transmitía la cultura y se perfeccionaba el arte y la técnica.

Posteriormente se formaron los gremios que consistían en un conjunto de personas destinadas a un mismo oficio, en estos gremios había aprendices que eran jóvenes o hasta niños que se instruían en un oficio a cambio de vivienda y comida.

Tiempo después, aparece la revolución industrial, y con ella las escuelas industriales cuyo objetivo era conocer los diferentes métodos y técnicas de trabajo, tratando de desarrollarlas en el menor tiempo posible con mayor eficacia.

El verdadero desarrollo de la capacitación se llevó a cabo durante las dos guerras mundiales, en donde el tiempo y la eficacia de la capacitación, y desde luego los resultados de ésta jugaron un papel importante.

A raíz de la segunda guerra mundial, la capacitación pasó a ser una necesidad mundial, como una función organizada y sistemática; de esta manera, diferentes países han dado a la capacitación el carácter de ley, y se han creado diferentes instituciones para el logro de este objetivo.

En nuestro país es hasta la década de los años setentas cuando empieza a adquirir la importancia, tanto en el sector público como en el privado. En dichos sectores se ha tratado de crear planes generales de adiestramiento y capacitación que respondan a las necesidades del país, de las instituciones y de los trabajadores. Pero a pesar de los numerosos esfuerzos vertidos en la planificación y desarrollo de este proceso, no se han encontrado las soluciones más satisfactorias y viables para los problemas productivos que se presentan hoy en día.

Consideramos que una de las causas es la falta de una concepción clara y consistente de lo que es y debe ser la capacitación, ya que en muchas ocasiones la capacitación y el adiestramiento se manejan arbitrariamente.

#### **CAPACITACION:**

Se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber como hacer, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo "...Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de las individuos, respondiendo sobre todo a las áreas de aprendizaje cognoscitivo y afectivo..." (15)

#### **ADIESTRAMIENTO:**

Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer, incrementando la eficiencia de su puesto de trabajo, afectando principalmente el área de aprendizaje psicomotriz.

Otro término asociado al entrenamiento es la:

#### **MOTIVACION:**

Es el querer hacer, se ocupa de los intereses y aspiraciones presentes en el área afectiva de los trabajadores.

Incluimos el concepto de motivación, ya que en todo proceso educativo se deben tener presentes las características psicológicas del educando; y la capacitación no excluye este término, ya que ésta se desarrolla con bases en las características de los adultos que ya hemos mencionado.

En la actualidad, para fines prácticos, algunas de las empresas dividen a la capacitación en tres grandes campos: (16)

1. **Capacitación para el trabajo:** Su finalidad es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar. Esta se divide en:
  - a) **Capacitación de preingreso:** Se realiza para personal de nuevo ingreso, proporcionándole los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades del puesto.

(15) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Glosario de Términos.

(16) CALDERON CORDOBA, Hugo. Manual para la Administración... p.p. 22-23



b) **Inducción:** Es la información que se proporciona a los empleados acerca de la organización con el objetivo de acelerar su integración a la misma.

c) **Capacitación promocional:** Este tipo de capacitación brinda la oportunidad al empleado para ocupar puestos de mayor nivel.

2. **Capacitación en el trabajo:** Su finalidad es desarrollar las habilidades y mejorar actitudes del personal para el puesto que ocupan. Se divide en:

a) **Adiestramiento.**

b) **Capacitación técnica y de desarrollo humano.**

3. **Desarrollo:** Se refiere a la formación integral del individuo. La conforman:

a) **Educación formal para adultos:** Es el apoyo de la empresa para la formación de su personal en el ámbito de la educación escolarizada.

b) **Integración y personalidad:** Son los eventos que tienden a mejorar las actitudes del personal.

c) **Actitudes recreativas y culturales:** Son las actividades de esparcimiento que desarrollan el sentido intelectual y artístico del individuo.

Esta división, consideramos que, facilita la administración de las áreas de capacitación, lo que conlleva a un mejor desempeño de funciones.

En el siguiente esquema se observan los factores que intervienen en el **DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE.**

## DESARROLLO INTEGRAL DE HOMBRE

<b>TERMINOS</b>	<b>EDUCACION</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>ADiestRAMIENTO</b>	<b>CONCIENTIZACION</b>	<b>FORMACION</b>
<b>QUE TRANSMITE</b>	<b>PREPARACION TEORIA FUNDAMENTOS CULTURA</b>	<b>CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACION TECNOLOGIA</b>	<b>DESTREZAS PRACTICAS PERICIAS</b>	<b>INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACION COMPORTAMIENTO</b>	<b>COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIONES</b>
	<b>INSTRUCCION</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>	<b>VALORES</b>
<b>DE QUE CARACTERISTICAS</b>	<b>INTELLECTUAL</b>	<b>MENTAL</b>	<b>FISICO</b>	<b>EMOTIVO</b>	<b>FORMATIVO</b>
<b>DONDE SE DA</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>CENTROS DE TRABAJO</b>			<b>HOGAR COMUNIDAD</b>
<b>CON QUE SE IDENTIFICA</b>	<b>SABER (QUE)</b>	<b>SABER (COMO)</b>	<b>PODER HACER</b>	<b>QUERER HACER</b>	<b>SER</b>
<b>AREAS DEL APRENDIZAJE</b>		<b>COGNOSCITIVO</b>	<b>PSICOMOTOR</b>	<b>AFECTIVO</b>	

En seguida analizaremos a la Tecnología Educativa, Teoría de Sistemas y a la Teoría de la Comunicación, para concebir de manera integral y pragmática el quehacer de la capacitación como ocupación del pedagogo.

### 1.3 TECNOLOGIA EDUCATIVA Y TEORIA DE SISTEMAS APLICADAS A LA CAPACITACION DE PERSONAL.

#### TECNOLOGIA EDUCATIVA

Como anteriormente mencionamos la capacitación y el adiestramiento constituyen una importante forma de acción de la educación de adultos siendo notable la expansión que en la actualidad ha alcanzado. En relación a los principios metodológicos que fundamentan a dichos procesos, se busca desarrollar actividades eficaces de enseñanza-aprendizaje que consideren el contexto socioeconómico de la Institución así como las características del adulto como participante.

En estas condiciones la Tecnología Educativa se presenta como una alternativa para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, aportando conceptos, metodologías y medios necesarios para su perfeccionamiento.

Hoy en día la Tecnología Educativa se define como la aplicación de un enfoque organizado que "...aborda el proceso de enseñanza-aprendizaje en forma sistemática y organizada y nos proporciona estrategias, procedimientos y medios emanados de los conocimientos científicos en que se sustenta..." (17)

Sin embargo, la mayoría de las veces a la Tecnología Educativa se le identifica con las ayudas visuales (televisión educativa, computadoras con programas educativos, etc.) lo cual es un error ya que, como lo indica la anterior definición, un elemento que destaca es el concepto de enfoque, el cual por su carácter metódico nos presenta una orientación científica encaminada al mejoramiento de proceso educativo, por lo cual podemos hablar de una corriente prescindiendo, en algunos casos, de dichos aparatos.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

(17) CONTRERAS, Elsa. Principios de Tecnología Educativa. p. 9

## **OBJETIVOS DE LA TECNOLOGIA EDUCATIVA**

- mejorar la calidad de la enseñanza (cualitativo)
- educar un mayor número de personas (cuantitativo)
- conocer acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje (investigación)
- reformar el currículo actual (sustancia)
- mejorar el proceso (método) y
- articular el sistema (estructura) (18)

De esta manera, no constituye un fin en sí misma, sino un medio para el logro de ciertos objetivos de índole educativo. Para cimentar esta afirmación presentaremos los fundamentos teóricos, así como las principales contribuciones que esta corriente ha recibido de las teorías del aprendizaje, teoría de sistemas y teoría de la comunicación, esperando que este capítulo cumpla un papel introductorio para los interesados en el tema.

## **EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

La elaboración y desarrollo de situaciones de enseñanza-aprendizaje comprenden un proceso tecnológico basado en la psicología del aprendizaje humano así como del enfoque de sistemas que especifica las necesidades, objetivos, medios, contenido y evaluaciones, lo cual nos brinda una orientación objetiva y científica de la educación.

La Tecnología Educativa define a la enseñanza como una simulación organizada de situaciones cuya finalidad es la de provocar por transferencia una conducta adecuada a la vida real, es decir, promover

"...un cambio de la conducta visible y los estados y estructuras no visibles (internos) normalmente por el proceso educacional pero que puede ocurrir en casi cualquier circunstancia (familia, medios de comunicación, ambiente, iglesia, etc.)..." (19)

A este cambio se le denomina aprendizaje.

(18) ARMSEY, James. *Tecnología de la Enseñanza*. p. 9

(19) CHADWICK CLIFTON, B. *Tecnología Educativa...* p. 79

La Naturaleza del aprendizaje como fenómeno psicológico se comenzó a estudiar a principios de este siglo; las teorías del aprendizaje tratan de ser una explicación científica de lo que debe entenderse por aprendizaje, las condiciones en que se manifiesta y las formas que adopta, en qué consiste, cómo ocurre y a que da lugar.

De acuerdo con algunos autores, en la actualidad las corrientes más destacadas de la teoría contemporánea del aprendizaje son:

- a) Las teorías del asociacionismo estímulo-respuesta y
- b) La psicología del campo-gestalt.

Mientras que los asociacionistas conciben al aprendizaje como un condicionamiento o reforzamiento de las conductas, los psicólogos del campo-gestalt consideran que es un desarrollo de conocimientos que a su vez fortalecen las conductas.

En estas circunstancias, al optar los docentes por algunos de estos dos grupos de teorías, reflejarán necesariamente su postura en el diseño de instrucción que desarrollará en su práctica educativa. A la instrucción se le concibe como "...el conjunto de eventos externos planeados que influyen en el proceso de aprendizaje y que por lo tanto lo promueven..." (20)

Consideramos que el apoyo que la instrucción brinda al aprendizaje es:

*Introducción:* - Despierta el interés del alumno atrayendo su atención.

*Inicio:* - Brinda direcciones otorgando códigos o apuntes.

*Aplicación:* - A través de la retención y transferencia del conocimiento.

*Retroalimentación:* - Proporciona las oportunidades de acción al participante necesarios para la ejecución.

A continuación mencionaremos las variables que definen al sistema de aprendizaje conductista, cognoscitivista, así como al de la tecnología educativa. (21)

(20) EDUTEC. Tecnología Educativa y Aprendizaje. p. 9

(21) CASTAÑEDA Y., Margarita. Los Medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa.

VARIABLES NEOCONDUCTISTAS DEL APRENDIZAJE	VARIABLES COGNOSCITIVAS DEL APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzamiento.</li> <li>• Participación activa.</li> <li>• Progresión de la dificultad.</li> <li>• Generalización y discriminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos.</li> <li>• Aprendizaje significativo.</li> <li>• Organización por configuraciones globales.</li> <li>• Retroalimentación.</li> </ul>

En estos términos podemos observar que no se puede optar por un sistema como única forma educativa, ya que ambos nos presentan algunas variables que se relacionan. Con base en esta situación presentamos el diseño instruccional de la Tecnología Educativa.

VARIABLES DEL APRENDIZAJE DE LA TECNOLOGIA EDUCATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico de conocimientos previos.</li> <li>• Conocimiento del campo perceptual del sujeto: cultura, ambiente, metas.</li> <li>• Establecimiento de objetivos.</li> <li>• Aprendizaje significativo.</li> <li>• Organización por configuraciones globales - progresión de la dificultad.</li> </ul>

Es importante destacar que si bien la Tecnología Educativa en sus inicios tuvo matiz básicamente conductista, en la actualidad sus bases abarcan aspectos cognoscitivistas.

De esta manera los principios de aprendizaje derivados de las teorías de aprendizaje fundamentan la estructura y organización de los diseños instruccionales, constituyendo un medio importante de conocimiento para la elaboración eficaz de programas de capacitación.

### TEORIA DE SISTEMAS

La principal contribución de la Teoría de Sistemas a la Tecnología Educativa son los instrumentos y conceptos de organización para los sistemas educativos. Su orientación coincide con la psicología cognoscitivista en el sentido de entender un sistema en su totalidad:

"...la tecnología de la enseñanza es algo más que la suma de sus partes. Es una manera sistemática de diseñar, llevar a la práctica y evaluar su proceso total de enseñanza-aprendizaje en términos de objetivos específicos basados sobre la investigación acerca del aprendizaje y comunicación humanas y mediante el empleo de una combinación de recursos humanos para lograr una enseñanza más eficaz..." (22)

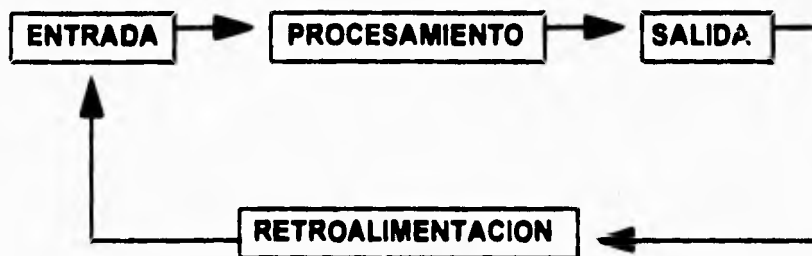
(22) ARMSEY, James. Tecnología de la Enseñanza. p. 15

En la actualidad existen algunas impresiones sobre el concepto de sistema y sus derivados; enfoque de sistemas y análisis de sistemas; estudiemos, entonces las definiciones de cada uno de éstos.

**SISTEMA.**

"...es un conjunto de unidades interrelacionadas que interactúan para cumplir un objetivo común. En esta definición se incluyen conceptos de estructura, integridad, de interrelación de las partes y de la relación de éstas con el todo..."<sup>(23)</sup>

El modelo básico de sistemas está compuesto por:



<b>ENTRADA</b>	<b>SON LOS ELEMENTOS QUE INGRESAN DEL SUPRA SISTEMA PARA SER TRANSFORMADOS O PARA AYUDAR AL PROCESO DE TRANSFORMACION.</b>
<b>PROCESAMIENTO</b>	<b>SON LOS ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACION A LO LARGO DEL TIEMPO EN LOS ASPECTOS INFORMATIVOS Y ENERGETICOS DE UN SISTEMA.</b>
<b>SALIDA</b>	<b>SON EL PRODUCTO DEL SISTEMA, EL RESULTADO DE LOS PROCESOS UTILIZADOS PARA TRANSFORMAR LAS ENTRADAS.</b>
<b>RETROALIMENTACION</b>	<b>ES LA INFORMACION QUE REGRESA A SU PROPIO FUNCIONAMIENTO Y PERMITE MANTENER O MODIFICAR AL SISTEMA.</b>

(23) CHADWICK CLIFTON, B. *Op. Cit.* p. 23

## **ENFOQUE DE SISTEMAS**

**El Enfoque de Sistemas es el punto de vista científico acerca del sistema en estudio y las relaciones existentes entre éste y los demás que se encuentran en su ambiente, por ejemplo, analizar al sistema educativo en un contexto más amplio. Es un criterio para actuar de manera lógica, ordenada y científica ante los problemas a través de la recopilación de información. El Enfoque de Sistemas consta de cinco etapas:**

- 1. Análisis de Sistemas.**
- 2. Diseño de Sistemas.**
- 3. Desarrollo de Sistemas.**
- 4. Implantación de Sistemas.**
- 5. Evaluación de Sistemas. (24)**

## **ANALISIS DE SISTEMAS**

**Es una metodología que permite caracterizar un sistema describiéndolo y examinándolo así como investigando las diferencias entre objetivos y resultados a fin de realizar una evaluación y establecer, en caso necesario, las alternativas que coadyuvan a la resolución d problemas existentes. Cuando el análisis de sistemas es utilizado para la solución de problemas específicos en el funcionamiento interno de una situación sin el análisis de las bases subyacentes y las relaciones suprasistemáticas se obtiene un Enfoque Sistémico.**

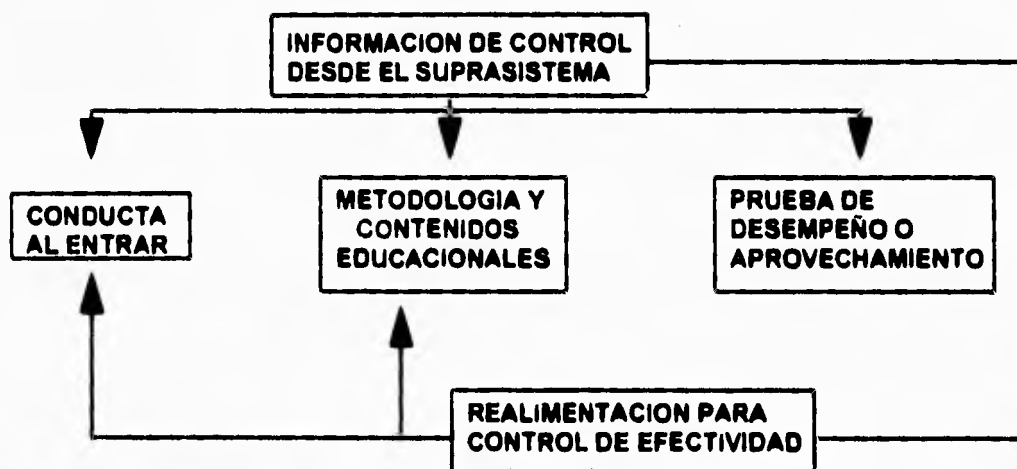
**En este sentido, en el campo educativo, el manejar factores internos para mejorar el sistema tradicional de educación, no cambiará el modelo básico en que se apoya dicho sistema, en tanto no se realicen cambios profundos con relación al sistema social en general; la instrucción programada, las computadoras y ayudas visuales, son innovaciones aparentemente prometedoras que si no se relacionan con los sistemas sociales no se lograrán los cambios educativos esperados, realizándose solo enfoques sistemáticos y parciales.**

(24) Ibidem.



Es así como para el diseño y producción de programas de capacitación y adiestramiento se sigue un enfoque de sistemas teniendo como entrada las necesidades de capacitación, y como elementos del sistema la elaboración y ejecución de programas; la salida es la conducta modificada del participante con base en los objetivos prefijados. La retroalimentación es la evaluación de la eficacia de dicho programa mediante la información que regresa permitiendo la permanencia o modificación de las operaciones.

Si consideramos a la instrucción en función del cambio en el comportamiento del participante la podemos representar de la siguiente manera: (25)

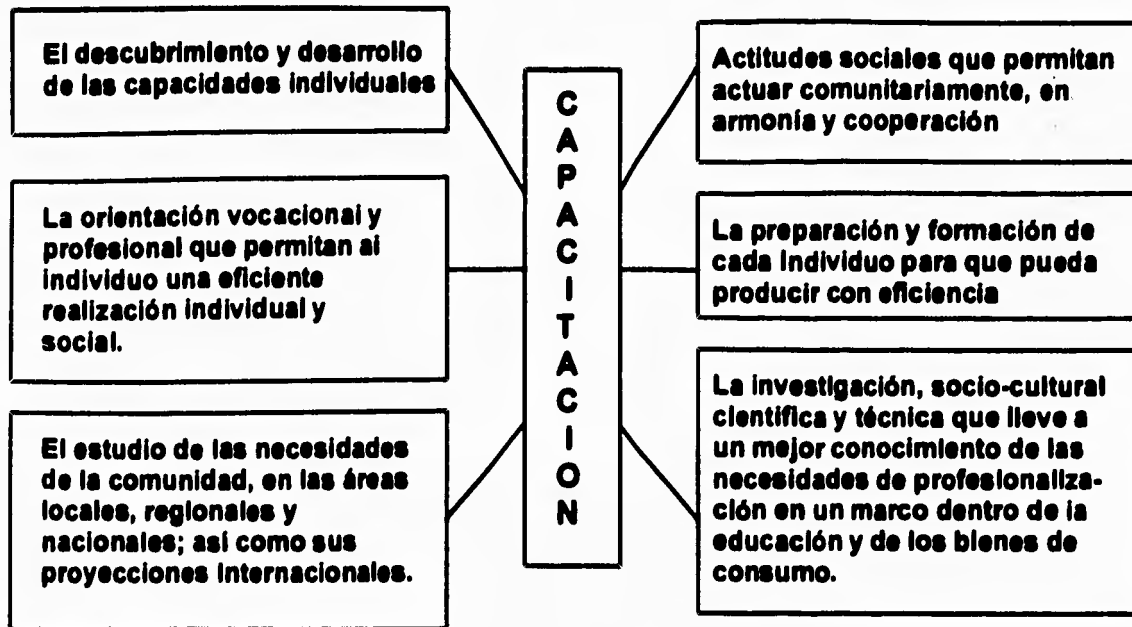


De esta manera se intenta el mejoramiento del acto educativo a través de un enfoque científico, sistemático y objetivo; enfatizando en la concepción de la capacitación y adiestramiento como sistemas y en el uso de los medios y procedimientos para el adecuado desarrollo de dichos sistemas.

Por lo tanto, consideramos a la capacitación como un sistema educativo permanente ya que a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, proporciona conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes en el trabajador, para que desempeñe eficaz y eficientemente sus actividades, tenga movilidad vertical y horizontal dentro de la organización y contribuya a su desarrollo integral.

(25) Idem. p. 28

La capacitación como parte del Sistema Educativo debe promover:



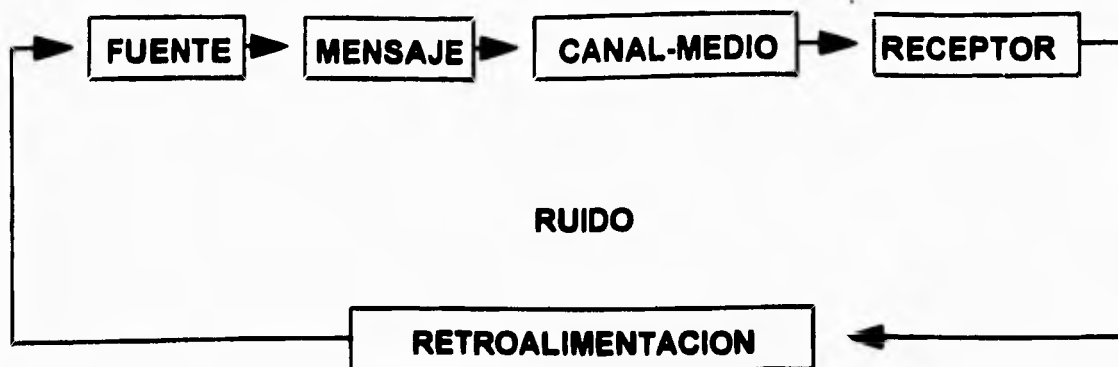
## TEORIA DE LA COMUNICACION

La comunicación es un elemento indispensable en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, porque nos facilita entender el proceso por medio del cual se establecen las relaciones entre las personas. A esta se le define como:

"...el proceso mediante el cual se transmite (y se recibe) información y que este proceso comunicativo-informativo esté internamente relacionado con la sociedad..." (26)

El término proceso de esta definición denota que la comunicación se desarrolla en un constante cambio al interactuar cada uno de sus componentes. Dichos elementos son:

(26) CONTRERAS, Elsa. Op. Cit. p. 37



(27)

La *fente* es donde emana el *mensaje* por medio de un *canal* o vehículo sensorio (vista, oído, tacto, etc) para que sea el *receptor* quien reciba dicho *mensaje*, y éste a su vez *retroalimente* o regrese la información a la fuente incrementando la eficacia del proceso al proporcionar datos sobre la transmisión (reorientación y adecuación de los mensajes). El *ruido* es todo aquello que impide, empobrece o deforma la comunicación, pudiendo originarse en cualquier elemento.

La importancia de la comunicación en la educación radica en la detección, con base en un análisis interno, de problemas en la conducta del individuo, la identificación de la estructura del grupo de nuestro interés, así como la personalidad de cada uno de los integrantes de éste; siendo éstos sólo algunos de los aspectos relevantes que indican la importancia de la Teoría de la Comunicación en la educación.

En la Tecnología Educativa la comunicación se presenta no sólo como la transmisión de información que depende únicamente de un emisor-instructor, como en el caso del modelo tradicional de educación, sino a través de diversos medios que permiten una retroalimentación con base en respuestas y estímulos para los participantes.

Los medios, de manera general, son definidos como los instrumentos utilizados para transmitir información entre personas; en el ámbito educativo un medio es:

"...un recurso instruccional que proporciona al alumno una experiencia indirecta de la realidad y que implica tanto la organización didáctica del mensaje que se desea comunicar como el equipo técnico necesario para materializar el mensaje..." (28)

(27) Idem. p. 37

(28) CASTAÑEDA, Margarita. *Op. Cit.* p.p. 104-105

**De esta manera, un medio instruccional implica:**

- a) La elaboración de programas, estructurando sus mensajes y contenidos, esto es, el aspecto intelectual.**
- b) El equipo, que es el conjunto de materiales que se emplean en el proceso educativo necesarios para materializar el mensaje.**

**De estos dos elementos el educador debe dominar principalmente al primero ya que debe ser capaz de organizar sus contenidos, de acuerdo con un diseño instruccional.**

### **TECNOLOGIA EDUCATIVA Y CAPACITACION**

**En la educación de adultos es necesario considerar las características y necesidades de los sujetos a través del establecimiento de metodologías eficaces que nos lleven a un adecuado manejo del proceso educativo.**

**Por ejemplo, se ha desarrollado la instrucción programada, la cual es un método de enseñanza-aprendizaje individualizado que permite al estudiante trabajar a su propio ritmo; su aplicación es apropiada para estudios de índole intelectual. Las materias se dividen en pasos que se organizan en una secuencia lógica; cada paso se apoya en el anterior inmediatamente después de realizado, el refuerzo consiste en proporcionar la respuesta correcta después de haber registrado la contestación y permitir que se avance al paso siguiente solo en el caso de que ésta sea correcta.**

**Así un detallado estudio del contenido, la especificación de objetivos de aprendizaje, individualización de la instrucción, así como la evaluación constante son aspectos importantes a considerar para la eficacia y eficiencia del proceso educativo.**

**En la actualidad la enseñanza programada se aplica con la ayuda de textos y computadoras las cuales:**

- "... - presentan al estudiante el material en forma organizada,  
- exigen del estudiante una respuesta lógica y categórica,  
- dan al estudiante la posibilidad de comprobar si su respuesta ha sido correcta o no..." (29)

En estas condiciones se muestra una tendencia a incrementar la enseñanza, postulando además, que esto permite al instructor realizar un trabajo más personalizado en cuanto a modos de aprender así como los progresos y dificultades que presente cada participante.

A manera de conclusión podemos afirmar que las necesidades de capacitación que tienen las Instituciones ha aumentado, así, el logro de un menor costo y una mayor eficacia y cobertura educativa, son solo algunos de los aspectos más importantes a considerar. Ante esta problemática es utilizada la Tecnología Educativa como una alternativa que coadyuva a la solución de dichas necesidades. Es necesario indicar que si bien esta corriente no se puede postular como la mejor solución, si puede generar investigaciones en aspectos tales como educación de adultos, empleo de los medios de comunicación en la capacitación y evaluación de programas, entre otros. Lo anterior debe realizarse paralelo al desarrollo de esta corriente educativa.

Este primer capítulo nos es útil como marco de referencia que dá soporte y dinámica al modelo que proponemos.

Al aplicar el modelo en un sistema de capacitación de una Institución Bancaria observamos que requería ser mejorado, por ello nuestra aportación consistió en incorporarle principios, métodos, técnicas e instrumentos al sistema para que cumpliera con los requisitos psicopedagógicos que hicieran de la capacitación un sistema de desarrollo humano en la organización.

(29) GREEN E. J. El Proceso de Aprendizaje y la Instrucción. p. 100

## **2. PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.**

El adiestramiento y capacitación tradicional consiste en rodear de aprendices al empleado que domina una actividad, quien generalmente no posee la preparación adecuada para facilitar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que requiere la actividad. En estas condiciones el aprendizaje resulta tardado, se desperdician materiales y frecuentemente se deterioran herramientas y maquinaria, además de que el educando adquiere también las deficiencias del educador. Esta forma de adiestramiento y capacitación no sistematizada, origina que los objetivos organizacionales no se logren en su totalidad o que cueste mucho esfuerzo, tiempo y dinero el alcanzarlos.

Con respecto a la Institución Bancaria, que hemos tomado de objeto de estudio, se observan algunas deficiencias en su área de capacitación, esto es, por partir de bases supuestas, sin identificar las necesidades de adiestramiento y capacitación, ya que en ocasiones, los empleados que asisten a los eventos de capacitación no tienen la oportunidad de utilizar en corto tiempo los conocimientos y/o habilidades aprendidas, además de no evaluar el proceso de manera sistemática, y careciendo de métodos, técnicas e instrumentos administrativos y pedagógicos que auxilien el proceso de capacitación, desperdiciando con esto, parte de los recursos destinados para tal efecto.

Consideramos que la capacitación debe incrementar la productividad en las organizaciones, donde actualmente es concebida como la optimización en el aprovechamiento de recursos humanos y materiales que intervienen en la producción. Para esto es necesario:

- La utilización de tecnología avanzada y adaptada a la industria del país y
- La capacitación de los recursos humanos que intervienen en el proceso productivo, optimando así la capacidad y funcionamiento de lo instalado. En este sentido es necesario considerar no nada más la información que se proporciona para el cumplimiento de actividades, sino también la que se debe brindar para el desarrollo integral de estos recursos.

Tal circunstancia propicia el establecimiento de un sistema con personal preparado en materia de capacitación y adiestramiento que realice eficientemente esta función.

De acuerdo a lo anterior, es necesario analizar las fases del proceso administrativo e instruccional del sistema de capacitación y adiestramiento, como fundamentación de nuestro trabajo.

En consecuencia nuestra propuesta consiste en establecer un sistema integral de capacitación y adiestramiento, es decir, un conjunto organizado de elementos interrelacionados con el propósito de que los trabajadores cuenten con los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para el desempeño de sus labores, en base a las características psicológicas de éstos y en una metodología pedagógica acorde a los mismos.

Decimos entonces, que el Modelo del Sistema de Capacitación debe tener definidos:

- Sus objetivos y políticas.
- Las actividades por realizar.
- La comunicación que existe entre sus diferentes elementos (subsistemas).
- Los propósitos de cada subsistema
- El presupuesto financiero. (30)

Y que los subsistemas que conformen al sistema de capacitación y adiestramiento deben ser:

- Planificar la función de capacitación y adiestramiento.
- Determinar las necesidades específicas de capacitación y adiestramiento.
- Elaborar el programa de capacitación y adiestramiento.
- Habilitar el programa de capacitación y adiestramiento.
- Ejecutar la capacitación y el adiestramiento.
- Evaluar pedagógica y administrativamente la función de capacitación y adiestramiento. (31)

(30) ARMO. *Pedagogía para el Adiestramiento*. p. 30

(31) *Ibidem*. p. 31

## 2.1 ROL Y MISION DE LA PLANIFICACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

Una planificación comprende los siguientes aspectos: (32)

- **QUE SE VA HACER**                      A través del establecimiento de objetivos.
- **COMO SE VA HACER**                Definir metodología.
- **CUANDO HACERLO**                Tiempos a corto, mediano y largo plazo.
- **A QUIEN**                              Empleados, administradores o directivos.

El propósito de este subsistema consiste en la planeación de las operaciones que se presentan como necesarias, con el fin de resolver las necesidades de capacitación que se detectan en una Institución. El resultado de esto es un plan de capacitación que en términos generales se define como

"...Documento que contienen los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación de actividades para presentar una visión general de los programas que lo componen..." (33)

Las principales características del plan de capacitación son:

<b>SISTEMATICO</b>	Es parte de un conjunto de subsistemas que a su vez conforman todo el sistema de la Institución para alcanzar sus objetivos.
<b>GRADUAL</b>	Porque los conocimientos, destrezas y actitudes que se promueven en el personal deben ser puestos en práctica, es decir, se deben realizar las adaptaciones necesarias a las nuevas necesidades que se presentan.
<b>CONTINUO</b>	La capacitación debe ser permanente
<b>OBJETIVO</b>	Responde a necesidades reales y específicas.
<b>CONGRUENTE</b>	Es acorde a las políticas , objetivos y presupuestos propios de la Institución, basándose en términos legales.

(32) ARMO. Op. Cit.: p. 5

(33) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Op. Cit.



A este subsistema en el medio bancario lo integran las siguientes etapas: (34)

- Establecer la política y objetivos.
- Definir las metas de la función de capacitación.
- Definir las actividades para el logro de los objetivos.
- Determinar los recursos para implantar la función.
- Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función de capacitación.
- Normatividad en el sector bancario.

La política y objetivos de la capacitación y adiestramiento delimitan el marco de referencia bajo el cuál se desarrollará la función. Este marco incluye un conjunto de principios en los que se basará cualquier actividad de adiestramiento y una serie de metas generales que pretenden lograrse. La política debe incluir también una descripción de los términos en los cuales la empresa se compromete a dar adiestramiento y capacitación tomando en cuenta lo señalado en la Ley Federal del Trabajo.

Los objetivos de la capacitación son de varios tipos:

<i>Objetivos generales</i>	Son aquellos que se generan en materia de capacitación de las políticas y objetivos de la empresa, hacia las cuales se dirigen todas las estrategias para el logro de resultados. Se utilizan en la elaboración del plan de capacitación.
<i>Objetivos particulares</i>	Se desprenden de los objetivos generales y orientan las actividades que contiene un programa de capacitación.
<i>Objetivos terminales</i>	Son los que nos sirven para especificar lo que se pretende con el desarrollo de un curso, seminario o taller.
<i>Objetivos específicos</i>	Son los más concretos, explican el propósito de cada unidad y tema de cada curso. Estos son diseñados generalmente por el instructor del curso a desarrollar.

Las metas de la función de capacitación y adiestramiento definen las áreas, niveles o funciones de la empresa que atiende la función capacitación y adiestramiento en el periodo al que se refiere el plan.

(34) ROBLEDO ROBLES, Irma. *Op. Cit.* p. 86

**Las metas deben expresarse de tal forma que permitan determinar la medida en que fueron alcanzadas.**

**Las metas se derivan de los planes de trabajo que se tienen en los diferentes departamentos de la organización y deberán satisfacer los principios enunciados en la política de adiestramiento y capacitación.**

**Las actividades para el logro de las metas indican las diferentes etapas que se deben realizar para que se logren éstas. Estas etapas son las mismas que los demás subsistemas del sistema que adopte la empresa. Para el caso del sistema que se presenta en este trabajo, las actividades a realizar son:**

- Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento (D.N.C.)**
- Elaborar los programas de capacitación y adiestramiento.**
- Habilitar el programa de capacitación de capacitación y adiestramiento.**
- Ejecutar el programa de capacitación y adiestramiento.**
- Evaluar la función de capacitación y adiestramiento. (ver fig. 4 FIN DEL CAPÍTULO)**

**En el apartado de los recursos para implantar la función, se prevén los recursos humanos y materiales necesarios para iniciar la función de capacitación y adiestramiento, esto es, se definen los recursos necesarios para llevar a cabo el subsistema determinación de necesidades.**

**Los recursos para los siguientes subsistemas se definirán después de realizada la D.N.C. para contar con un panorama del universo que atenderá la función.**

**A todos los recursos humanos que se prevén en esta etapa, deben especificarles las responsabilidades que tendrán en relación con las actividades del sistema.**

Los instrumentos de control que se diseñen en esta etapa deben proporcionar información acerca del avance de las diferentes etapas en lo que se refiere al tiempo de ejecución de cada una de ellas, la cantidad de recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo previsto, las acciones correctivas que se vayan a tomar y en caso dado, las dificultades encontradas en el periodo, así como la solución tomada. Estos instrumentos pueden ser informes, reportes, gráficas, registros o bitácoras.

De esta manera, para que un plan se realice de manera eficiente, es indispensable iniciarlo con base en los resultados de la determinación de necesidades, lo cual nos permite localizar los problemas de la organización que se pueden resolver mediante acciones de capacitación. La detección de necesidades es el punto de partida del plan de capacitación.

### **NORMATIVIDAD EN EL SECTOR BANCARIO**

Dado que nuestro trabajo se enmarca en el sector bancario, en este apartado proporcionaremos la información necesaria para conocer la normatividad sobre la cual operará nuestra propuesta.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros es un órgano descentralizado de la S.H.C.P., cuya función es la supervisión en el cumplimiento de las disposiciones laborales por parte de las sociedades de crédito, advirtiendo sobre las desviaciones en que pudiera incurrir con motivo de la capacitación.

"...La C.N.B.S. como órgano descentralizado de la S.H.C.P., ejercerá facultades y atribuciones que le confieren la Ley Reglamentaria del Servicio Público en Banca y Crédito, Ley General de Instituciones de seguros, Ley General de Instituciones de Fianzas, Ley General de organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, Ley Reglamentaria de la fracción XIII bis del Apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como otras leyes, reglamentos y disposiciones aplicables, en relación con las funciones de inspección, vigilancia y supervisión de las instituciones, personas físicas y morales a que dichas leyes se refieren; y para su ejercicio tendrá autonomía y facultades ejecutivas en los términos de dichos ordenamientos...(35)

(35) Reglamento Interior de la C.N.B.S. 1986

De igual forma las sociedades de crédito presentan a la consideración de la C.N.B.S., sus planes y programas de capacitación dentro de los primeros 60 días de los años noes.

#### ANTECEDENTES GENERALES DEL BANCO

Esta Institución Bancaria fué fundada por el Sr. Eloy S. Vallina Felgueroso en la ciudad de Chihuahua, Chih. el 28 de abril de 1934, bajo el nombre de Banco Comercial S.A.

Con motivo de los acontecimientos desencadenados a partir de la segunda guerra mundial y el ingreso de los Estados Unidos a la contienda, la economía mexicana comenzó a levantarse. Pero fué hasta el término de esta guerra cuando se dio el punto de partida para la expansión industrial de México. Debido a esta situación tan favorable, el Banco absorbió a cuatro instituciones de crédito: Banco de Crédito Mercantil, Banco Comercial y Agrícola, Banco Fronterizo de México y Banco de Descuento.

Al año siguiente comenzó su expansión hacia otros estados, estableciendo en total 76 oficinas en toda la República, pero no es hasta 1953 cuando logra satisfacer las necesidades de crédito de todos los estados del país. Para su veinticinco aniversario , había llegado ya a ocupar el cuarto lugar en el Sistema Bancario Mexicano.

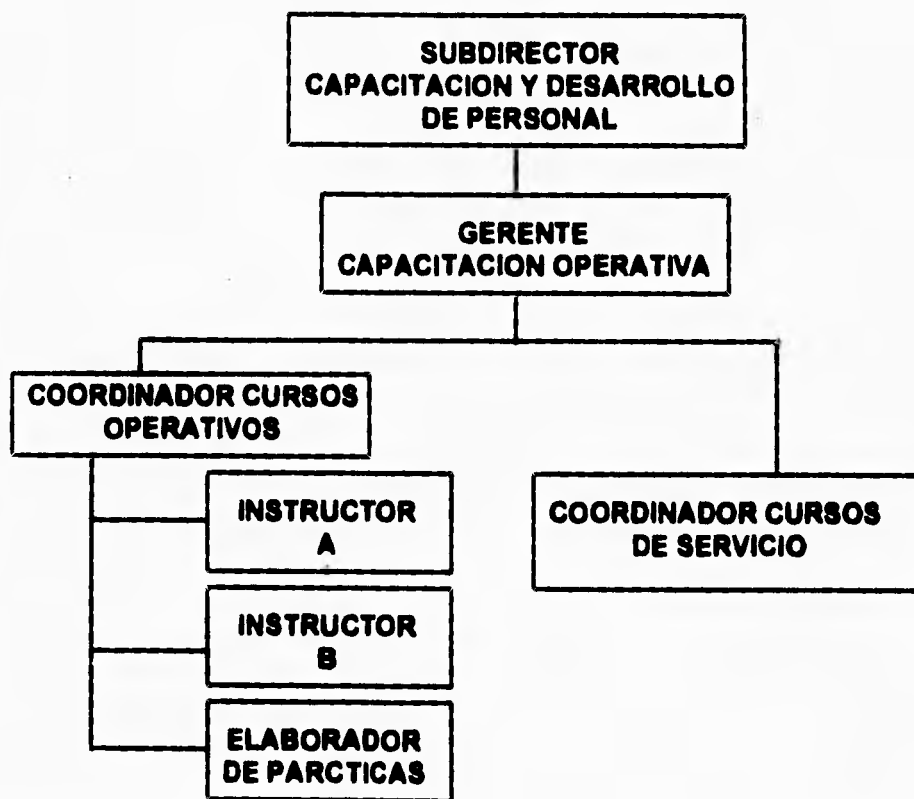
El 18 de marzo de 1976 aparecieron en el Diario Oficial de la Federación las reglas que regirían a la banca múltiple prevista en el artículo 2 de la Ley de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito; a lo que el 1 de enero de 1977 se creó Multibanco Comermex S.A., como banca múltiple fusionándose para ello el Banco Comercial Mexicano S. A., la Financiera Comermex S.A. y la Hipotecaria Comermex S.A.

Como parte de esta nueva imagen se inauguró en la Ciudad de México el edificio de Plaza Comermex el 25 de abril del mismo año. En 1980 surge el Grupo Chihuahua S.A., el cual fusionaba a una diversa gama de empresas, y de cuyo sector financiero formó parte Multibanco Comermex, hasta septiembre de 1982.

Esta fecha fué el inicio de otra nueva etapa para todas los Bancos del país, ya que el gobierno mexicano decidió nacionalizar la banca. El 1991 se tomó la resolución de reprivatizarla, y es hasta marzo de 1992 cuando el resultado de una subasta, determina que el Grupo Financiero Inverlat es quien adquiere esta Institución, de ahí el nombre actual de la misma.

### ESTRUCTURA DE TRABAJO

El área de capacitación operativa cuenta con la siguiente estructura y sistema de trabajo.



**Subdirector:**

Dirige las actividades de las áreas de capacitación, reclutamiento y desarrollo de personal del área metropolitana.

***Gerente:***

Organiza y dirige las acciones de capacitación requeridas y convenientes para impulsar niveles adecuados de conocimientos y desarrollo de personal de mostrador de sucursales del área metropolitana, a saber: Subgerente Administrativo, Comodín, Cajero Principal. Operador de Mostrador Múltiple, Cajero Mixto y Concertadora de Servicios.

Dichos niveles de conocimientos, destrezas y habilidades deberán ser tales, que les permita lograr un desempeño óptimo y eficaz de las funciones propias de cada puesto.

***Coordinador cursos operativos:***

Coordina, programa, imparte y supervisa que se lleven a cabo los programas y cursos de capacitación, a fin de mantener un nivel óptimo de capacitación y adiestramiento del personal operativo de sucursales del área metropolitana.

***Coordinador curso de servicios:***

Integra, coordina, supervisa e imparte los cursos de capacitación dirigidos al personal secretarial y de servicios de sucursales del área metropolitana.

***Instructor A (operador de mostrador múltiple):***

Imparte instrucción a fin de proporcionar conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de labores del personal que ocupe los puestos de Operador de Mostrador Múltiple, Cajero principal, Comodín y Subgerente Administrativo de sucursales en el área metropolitana, buscando una operación eficiente y un trato óptimo al público.

***Instructor B (caja mixta).***

Proporciona a los participantes los conocimientos necesarios para el desempeño óptimo de las funciones propias del puesto de Caja Mixta, así como desarrollar en ellos las habilidades manuales necesarias para el desempeño de sus funciones, en base a las políticas y procedimientos establecidos.

***Elaborador de prácticas.***

Elabora y conforma las prácticas operacionales, material didáctico y mantener el equipo y papelería en general requerido para impartir los cursos en los distintos centros de capacitación dirigida al personal operativo y de servicios de las sucursales del área metropolitana.

**Al final del capítulo, con carácter práctico, mostramos algunas técnicas e instrumentos que pueden utilizarse en la planificación de la capacitación en el modelo que proponemos.**

## 2.2 METODOS Y TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Este subsistema consiste en una investigación sistemática, dinámica y flexible, que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen, en conocimientos, habilidades y actitudes, entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Los elementos de este subsistema son:

- Elaborar las descripciones de puesto considerando los objetivos organizacionales.
- Medir el desempeño de las personas que ocupan esos puestos.
- Elaborar el listado o conglomerado de datos. (36)

La Determinación de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) genera entonces un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros, estableciendo con estos la evaluación de las necesidades, es decir, marcar diferencias mesurables entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas.

La herramienta correcta para encontrar esa clave es el estándar, llamado también nivel de eficiencia, criterios de ejecución o punto óptimo de realización del trabajo, descripción de calidad y cantidad de trabajo requerido.

Algunos de los beneficios que esto supone son:

<b>BENEFICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer cuántos empleados requieren capacitación.</li><li>• Identificar las características de esas personas.</li><li>• Conocer las actividades, materias, etc., en que se necesitan capacitar.</li><li>• Establecer las directrices de los planes de capacitación.</li><li>• Determinar con precisión los objetivos de los programas.</li><li>• Diseñar programas efectivos de capacitación.</li><li>• Optimar los recursos técnicos, materiales y financieros.</li><li>• Contribuir al logro de los objetivos de la organización.</li></ul>

(36) ARMO. Op. Cit. p. 53



La elaboración de la D.N.C. partiendo de lo que el empleado "hace" y "logra", es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, nos permite tener información sobre hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación de personal, como pueden ser deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc.

Por ello, debemos tener presente exactamente lo que deseamos evaluar, tal como lo muestra el cuadro siguiente:

	<b>ESPERADO</b>	<b>REAL</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>LOGRAR</b>	<b>¿QUE DEBE LOGRAR? (OBJETIVOS Y METAS)</b>	<b>¿QUE LOGRA?</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>HACER</b>	<b>¿QUE DEBE HACER? (ACTIVIDADES Y FUNCIONES)</b>	<b>¿QUE HACE?</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
<b>SABER PODER HACER</b>	<b>¿QUE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES REQUIERE EL PUESTO?</b>	<b>¿QUE CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y ACTITUDES REQUIERE LA PERSONA?</b>	<b>NECESIDADES DE CAPACITACION</b>

(37)

Cuando se determinan los factores que intervienen para que las necesidades se encuentren presentes, se establece en qué medida son solucionables con adiestramiento o capacitación, cabe señalar que aquellas necesidades que demandan total o parcialmente otro tipo de solución se deben canalizar hacia los ejecutivos del sistema, para que sean atendidas por separado, ya que la atención prioritaria debe estar en las necesidades de capacitación y adiestramiento.

### MÉTODOS Y TÉCNICAS

Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas de la empresa, y que le sirven de base para la determinación de necesidades.

(37) SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal. p. 57 - 58

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o veracidad con que se desea obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la Institución.

En general, se cuenta con dos métodos para identificar necesidades de capacitación: el método participativo y el método prescriptivo, cada uno de los cuales cuenta con características propias que les permite adaptarse a las condiciones de la organización.

*El método participativo* involucra directamente a jefes y subordinados, consiste en un diagnóstico en cascada, es decir un supervisor de un nivel alto diagnostica necesidades de su personal, y éstos a su vez realizan lo mismo con su personal a su cargo, y así sucesivamente, por lo que tal diagnóstico resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados mediante las discusiones en grupo, apoyándose en el análisis de la información (descripción de puestos) y contando con el responsable de la capacitación que funge como coordinador.

Para este método, mientras más personal directivo y operativo intervenga, mayor compromiso se adquiere y se garantiza el plan de capacitación.

En el *método prescriptivo* sólo participa el personal de las áreas de capacitación, utilizando instrumentos como cuestionarios, guías de entrevista, etc., que son aplicados directamente al personal capaz de emitir apreciaciones sobre los problemas de empresa.

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación existentes en una Institución, se requiere de la utilización de técnicas de investigación tales como la observación, la entrevista, la encuesta, entre otras.

Para elegir las técnicas adecuadas, se debe tomar en cuenta que, si en la capacitación, la satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, entonces la selección de técnicas se realizará en función de los mismos, por lo que tomaremos en cuenta los siguientes elementos. (fig. 7 fin del capítulo)

**ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA  
LA SELECCION DE TECNICAS**

- FILOSOFIA DEL SISTEMA DE CAPACITACION.
- EL NUMERO DE PERSONAS QUE REQUIERE CAPACITACION.
- EL PERSONAL CON QUE CUENTA EL AREA DE CAPACITACION.
- EL TIEMPO DISPONIBLE.
- LOS RECURSOS ECONOMICOS.
- LOS ESPACIOS FISICOS.
- CARACTERISTICAS DEL PUESTO.

Los contenidos del estudio de D.N.C. se convierten en los insumos para fijar los objetivos instruccionales y para establecer los temas, duración y costos de los eventos, y en consecuencia de los programas de todo el plan de capacitación.

A continuación presentamos algunas de las técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados, explicando brevemente su forma de aplicación.

## 2.3 PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE APLICACION.

### Inventario de Habilidades.

El Inventario de Habilidades es resuelto generalmente por supervisores, jefes, etc., quienes están en posición favorable para hacer apreciaciones acerca de sus subordinados.

El inventario contiene una columna para el personal, otra para las habilidades, operaciones, tareas, etc., las que varían según el puesto y pueden ser tan amplias o específicas como se desee y una columna de observaciones, en la que se manifiestan los problemas que presentan los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. (38) Se puede elaborar con escalas o grados de calificación.

Instrumento: Inventario de Habilidades.

### Descripción de Puestos.

Consiste en describir la función genérica y las actividades específicas a desarrollar en el puesto, así como los conocimientos y habilidades que éste requiere de la persona que lo va a ocupar. Es importante considerar que un puesto es una entidad impersonal, por lo que al utilizar esta técnica para detectar necesidades de capacitación deberemos comparar los requerimientos del puesto con las características que posee la persona que lo ocupa o lo va a ocupar. Estas características están referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desarrollar eficientemente las funciones del puesto. El resultado del análisis proporciona indicadores sobre las áreas en las que la persona presenta carencia y que son susceptibles de corregirse mediante la capacitación. (39)

Instrumento: Perfil de Puesto.

(38) I.S.S.S.T.E. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Manual sobre Capacitación de Personal. p. 41

(39) REYES PONCE, Agustin. El Análisis de Puestos. p. 30

**Los Grupos BSSS.** (El nombre proviene del ruido que los grupos originan al estar discutiendo).

Se divide a la audiencia en grupos de cuatro a cinco personas. Cada grupo nombra un jefe y un secretario. A una señal, los grupos empiezan a discutir un problema dado, relacionado con sus funciones. El jefe dirige la discusión y el secretario anota todo. Al final del periodo (10 ó 15 minutos) el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de la discusión basándose en las notas del secretario. El coordinador general escribe cada punto en el pizarrón agregando una marca a los puntos que se repiten. (40) Finalmente se clasifica la lista para usos posteriores.

**Instrumento:** Pizarrón.

### **Problemas de la Charola de Entrada.**

En la charola de entrada que hay en el escritorio de un gerente, los mensajeros y las secretarías de la compañía dejan memoranda, reportes, notas, solicitudes y un sin número de papeles que piden respuesta inmediata. Por eso se llama "charola de entrada" a esta técnica que consiste en dar al sujeto un sobre con una variedad de papeles análogos a los descritos. En un lapso como de 30 minutos, el sujeto debe manejar estas situaciones describiendo lo que ha decidido hacer para resolverlas.

Al final del tiempo se discuten las decisiones y, en la discusión es frecuente que resulten evidentes algunas necesidades de capacitación. (41)

**Instrumento:** Tarjetas.

(40) CRAIG, Robert L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. p. 37

(41) Idem. p. 40

## **Entrevista.**

Las entrevistas son fundamentalmente de tres tipos: dirigida, semidirigida y libre. (42) Cualquiera de ellas puede ser aplicada para la investigación de necesidades de capacitación, aún cuando las dos primeras pueden ser más valiosas o económicas. En todos los casos será conveniente emplear adecuadamente las técnicas de la entrevista, hacer las preguntas ordenadamente, escribiendo las respuestas para poder estudiarlas más tarde.

**Instrumento: Cuestionario, Guía de entrevista.**

## **Representación de Papeles.**

Es el procedimiento en el que dos o más personas representan un papel en una comedia que simula una situación de la vida real, en la que se da un problema presente. Puede ser un problema operacional, de comunicación o de relaciones personales. La manera como cada persona que participa en el drama maneja la situación, nos da la clave para conocer sus necesidades de capacitación. (43)

**Instrumento: Reporte que explique el procedimiento.**

## **El Estudio de Casos.**

El método de estudio de casos consiste en presentar por escrito una cuidadosa descripción de cualquier situación problemática. El sujeto debe analizar el caso, proponer posibles soluciones que muestren su habilidad y conocimientos. Sirven también para señalar los conocimientos y las habilidades que le faltan para resolver dicho caso óptimamente. (44)

**Instrumento: Documento escrito del caso.**

(42) I.S.S.T.E. Op. Cit. p.p. 42-43

(43) CRAIG, Robert L. Op. Cit. p. 41

(44) Ibidem. p. 45

## **Juntas de Trabajo.**

Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante de una persona (jefe, instructor, etc.). Esta técnica pretende que se participe activamente, mediante preguntas y sugerencias.

El tema debe ser cuestionable, posible de diversos enfoques o interpretaciones (no sobre cuestiones evidentes), se requiere un plan de preguntas, que los participantes conozcan el tema con antelación y el número de participantes no será mayor de doce. Su duración es aproximadamente de 45 ó 60 minutos. (45)

**Instrumento: Guía.**

## **La Encuesta.**

Se usa para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados o para prever los efectos de planes a largo plazo. Puede limitarse a un tipo de información o a una combinación de datos. A menudo las encuestas son pasos en la secuencia de un estudio.

Es una técnica que sirve para indagar información con un número grande de personas mediante la aplicación de un cuestionario. Hay dos formas de someter un cuestionario a la persona que se quiere interrogar: entrevistándola personalmente o enviándole el cuestionario por correo. Ambas formas tienen sus ventajas y desventajas. En cada caso será el investigador el que decida la conveniencia de una u otra.

**Instrumento: Cuestionario.**

(45) I.S.S.T.E. Op. Cit. p. 47

## **Pláticas Informales.**

**Dentro de una organización el instructor conoce a mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría. De estos diálogos surgen también ideas sobre los tipos de entrenamiento necesarios, que de otro modo no se manifestarían. El especialista debe buscar estas señales que frecuentemente son vagas. (46)**

## **Evaluación del Trabajo.**

**La evaluación del trabajo es constante: el jefe evalúa al subordinado y éste se autoevalúa. Otros, en silencio evalúan el trabajo de ambos. Una evaluación apropiada podría desembocar en la identificación de necesidades de capacitación. Se debe propiciar pues la evaluación formal, periódica de la actuación individual en el trabajo, para lo cual es necesario desarrollar procedimientos específicos y determinar los puntos óptimos de la realización de tareas que serán usadas como punto de comparación. (47)**

**Después de que se tiene la información que nos permite conocer los problemas de la empresa en cuanto a las actividades de los empleados, es necesario ordenarla y organizarla de tal manera que sea comprensible y que cumpla con el objetivo de plantear los problemas y justificar las necesidades de implementar cursos de capacitación y/o adiestramiento, para aumentar el nivel de producción de las empresas.**

**La elaboración del informe es actividad exclusiva del responsable de capacitación, por lo que corresponde a éste su presentación final, ordenada y congruente para la futura aceptación de sus proyectos y el apoyo de niveles gerenciales.**

(46) CRAIG, Robert L. *Op. Cit.*, p. 40

(47) *Ibidem.* p. 36



***TECNICAS E INSTRUMENTOS  
DE PLANIFICACION DE LA  
CAPACITACION***

## **FLUJOGRAMA PARA DETERMINAR POSIBILIDADES DE UN AREA DE CAPACITACION**

**Primero es necesario contar con una metodología que nos guíe para determinar las condiciones que el departamento de capacitación tiene para enfrentar su misión. El siguiente flujograma muestra la ruta a seguir**

## FLUJOGRAMA PARA DETERMINAR POSIBILIDADES DE UN AREA DE CAPACITACION

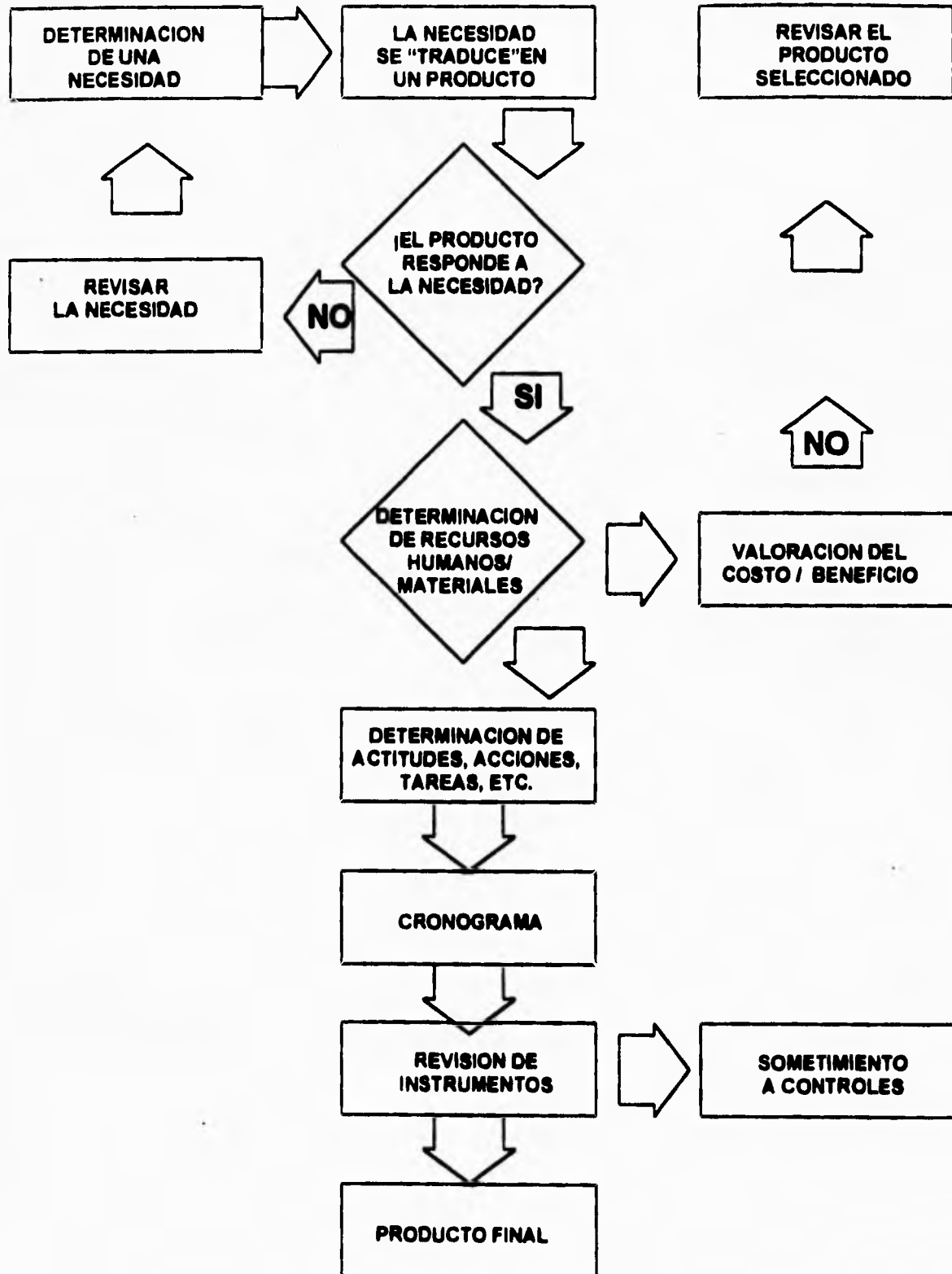


FIG: 1

Proponemos que el sistema de capacitación sea visto como un sistema abierto, donde cada elemento interactuante sea utilizado para producir resultados óptimos. El siguiente esquema lo muestra.

### SISTEMA ABIERTO

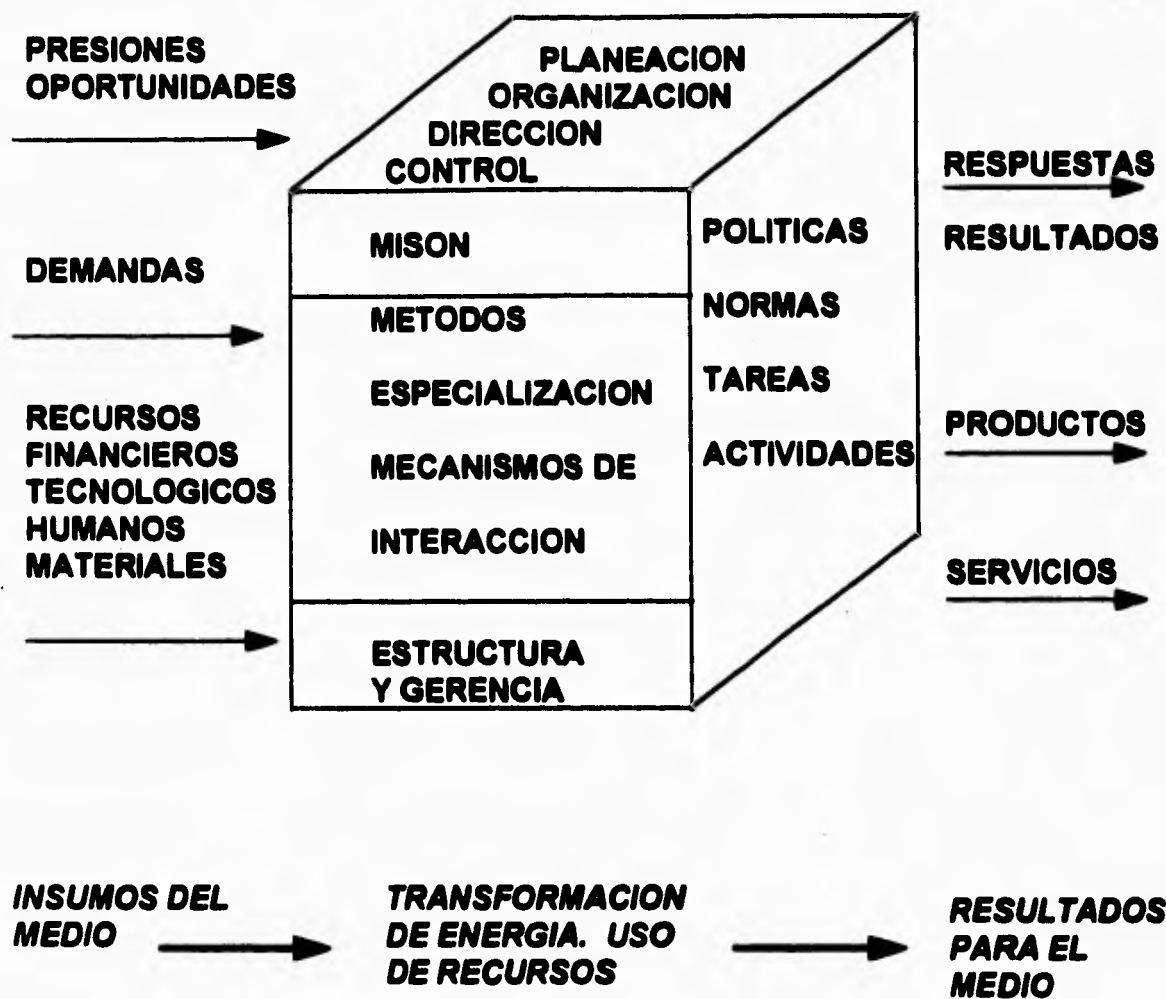


FIG. 2

## DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

El resultado de un estudio de las posibilidades del área de capacitación ponen en evidencia su nivel de desarrollo. La siguiente gráfica que presentamos identifica las características de cada etapa. En el caso del Banco, identificamos que se encuentra en la etapa de instrumentación, por lo tanto, lo que haremos de aquí en adelante será proponer alternativas para que alcance, al menos, la etapa de madurez.

De manera tal reuniremos procesos existentes en la Institución y los rediseñaremos para elaborar un modelo integral, es decir, plantearemos *el qué*, *el cómo* y *con qué*, para contar con un Sistema Integral de Capacitación.

## DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

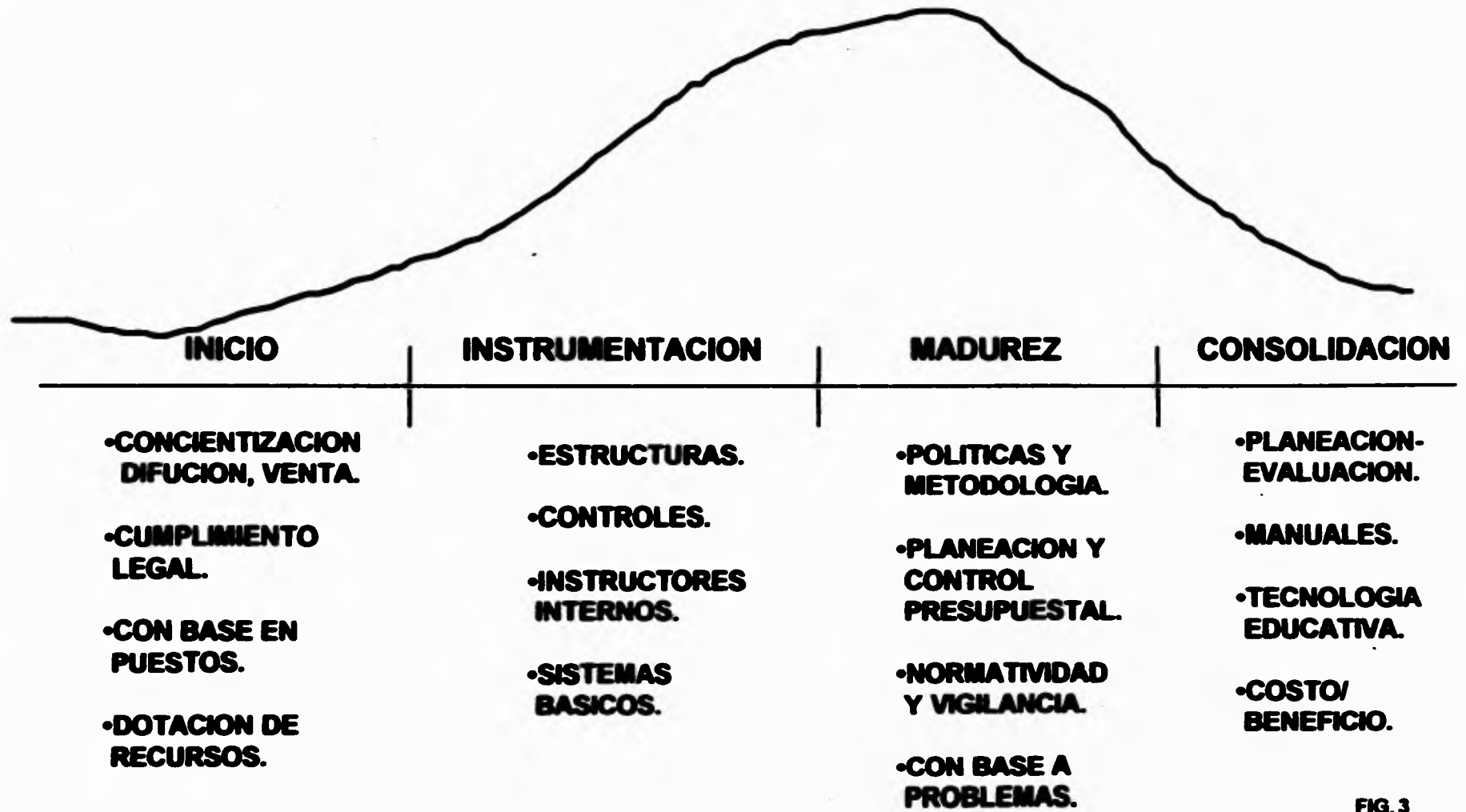


FIG. 3

La concepción dinámica de la capacitación como un sistema abierto nos permite identificar claramente los elementos en arreglo a su utilización. Para fines de análisis al planificar la capacitación es útil separarla por sus momentos administrativos.

### ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

<b>1. PLANEACION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D. N. C.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Planes y programas.</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>	<b>3. ORGANIZACION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de servicios.</li> <li>• Desarrollo de programas.</li> <li>• Coordinación de eventos.</li> <li>• Control administrativo y presupuestal.</li> </ul>
<b>2. EJECUCION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura.</li> <li>• Procedimiento.</li> <li>• Personal.</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	<b>4. EVALUACION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del aprendizaje.</li> <li>• Del sistema.</li> <li>• Seguimiento.</li> <li>• Costo/beneficio.</li> </ul>

FIG. 4

Las etapas administrativas de la capacitación nos permiten saber que requerimientos organizacionales se necesitan para hacer de la capacitación un insumo de la productividad. El cuadro siguiente nos ayuda a saber con qué contamos en la empresa para planificar la capacitación.

<b>TAREAS</b> Programas Funciones Responsabilidades Actividades Tareas	<b>TECNOLOGIA</b> Equipos Maquinas Instalaciones Procesos Métodos
<b>ESTRUCTURAL</b> Políticas Normas Comunicación Jerarquía Control	<b>HUMANO SOCIAL</b> Capacidades Habilidades Liderazgo Estímulos Capacitación

FIG. 5

## ENFOQUE SISTEMICO DE LA CAPACITACION

Identificada la capacitación como un sistema abierto y sus etapas administrativas, así como los elementos constitutivos de una empresa, nos posibilita identificar los insumos, procesos y productos de la capacitación, para planificar correctamente (ver siguiente cuadro).

<b>INSUMOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente</li><li>• Estructura</li><li>• Puestos</li><li>• Tecnología</li><li>• Inventario</li><li>• Productividad</li><li>• Políticas</li><li>• Indicadores</li><li>• Amenazas</li><li>• Oportunidades</li><li>• Fortalezas</li><li>• Debilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comisión mixta</li><li>• D. N. C.</li><li>• Guías de instrucción</li><li>• Instructores</li><li>• Control</li><li>• Coordinación</li><li>• Políticas</li><li>• Evaluación</li><li>• Recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemática solucionada</li><li>• Reducción de accidentes</li><li>• Mejoramiento de la calidad</li><li>• Reducción de tiempos muertos</li><li>• Eliminación de desperdicios y retrabajos</li><li>• Crecimiento organizacional</li><li>• Desarrollo personal</li></ul>

FIG. 6



**TECNICAS E INSTRUMENTOS**  
**DE LA DETECCION DE NECESIDADES**  
**DE CAPACITACION**

La siguiente matriz muestra los posibles enfoques para optar por un enfoque en el sistema de la D. N. C.

### ENFOQUES PARA LA D. N. C.

<b>PUESTO / PERSONA</b>	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>CON BASE EN PROBLEMAS</b>	<b>CENTROS DE EVALUACION</b>
DEBE SABER / SABE DEBE PODER / PUEDE DEBE QUERE / QUIERE	DEBE LOGRAR / LOGRA DEBE HACER / HACE DEBE ALCANZAR / ALCANZA	HAY PROBLEMAS? HAY CONFLICTOS? HAY RECHAZOS? SE JUSTIFICA	PLANES ESTRATEGICOS POTENCIAL DE DESARROLLO
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES	BAJO DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	RELACION COSTO/BENEFICIO	PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO
PREVENTIVA EVALUACION SUBJETIVA DESCRIPCION DE PUESTO PRESCRIPTIVO	CORRECTIVA EVALUACION MENOS SUBJETIVA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PRESCRIPTIVO	CORRECTIVA EVALUACION OBJETIVA INDICADORES PARTICIPATIVO	CORRECTIVA Y PREVENTIVA EVALUACION OBJETIVA PARTICIPATIVO

FIG: 7

El siguiente formato es recomendable utilizarlo para determinar las necesidades de capacitación a partir de las carencias personales de capacitación.

# CEDULA DE D.N.C. PUESTO / PERSONA

**PUESTO:**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR**

**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES MINIMAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES DE UN PUESTO**

**PRIORIDAD**

**PROFUNDIDAD DEL APRENDIZAJE**

**PRIORIDAD**  
A - CORTO  
B - MEDIANO  
C - LARGO

**PROFUNDIDAD**  
1. CONOCER  
2. COMPRENDER  
3. APLICAR  
4. ANALIZAR  
5. SINTETIZAR  
6. EVALUAR

**ELABORO**

**REVISO**

**APROBO**

Este formato se utiliza para concentrar los requerimientos de aprendizaje por persona.

**D.N.C. PUESTO - PERSONA**  
**REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE**

<b>PUESTO:</b>	
<b>AREA:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>HOJA: DE:</b>

<b>REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>JUSTIFICACION</b>

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

FIG. 9

**Los siguientes dos formatos sirven para organizar grupos de aprendizaje en arreglo a grupos de necesidades y permitir diferenciar, por medio de un inventario de habilidades, necesidades por nivel de dominio y por sectores específicos**



## INVENTARIO DE HABILIDADES

DIRECCION: _____	SUBDIRECCION: _____	AREA: _____
PUESTO: _____	OCUPANTE: _____	FECHA: _____

**INSTRUCCIONES:**

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OPERATIVAS	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICAS ESPECIFICAS	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES HUMANAS

<b>ESCALA DE CONOCIMIENTO</b>	10   8 <b>PROFUNDO</b>	6   4 <b>MEDIO</b>	2   0 <b>SUPERFICIAL</b>
-----------------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------

FIG. 11

## **FORMATO DE CUADROS BASICOS**

### **DESCRIPCION:**

Consta de tres columnas y una área con datos de identificación.

1a. columna: Lista de todos los cursos básicos.

2a. columna: A cada curso básico debe corresponder una breve descripción de su aplicación práctica.

3a. columna: Calendario mensual donde se anotará el número de personas por área que requieran el curso.

### **APLICACION:**

Este instrumento lo contestan los ejecutivos o mandos intermedios que tengan personal a su cargo.

Lo explica el responsable de capacitación y se requisita conjuntamente.

El ejecutivo va reconociendo cada curso básico y analiza si lo requiere o no el personal a su cargo.

Es suficiente con incluir en el cuadro del mes elegido, el número de personas de su área que participarán.

Es útil para puestos tipo con requerimientos limitados, además que ayuda a la programación de actividades.



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. CUADRO DE CURSOS BASICOS.											D. N. C.		
AREA: _____ RESPONSABLE: _____										FECHA			
PUESTO: _____													
PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____													
CURSOS BASICOS	OBJETIVOS/APLICACION	CALENDARIO MENSUAL											
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
RELACIONES HUMANAS	PARA QUE EL PERSONAL DESCUBRA LA NECESIDAD DE CONOCER MEJOR EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE Y LA MEJOR MANERA DE INTERRELACIONARSE.												
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	PARA ENCONTRAR LAS TECNICAS QUE INTERRELACIONEN LOS ESFUERZOS PERSONALES Y DEN COMO RESULTADO LA CREACION DE UN AUTENTICO EQUIPO.												
ATENCION A CLIENTES	PARA DESCUBRIR LA MEJOR MANERA DE ATENDER A LOS CLIENTES CON EL PROPOSITO DEMEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA Y MEJORAR LAS VENTAS.												
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	PARA MANEJAR ADECUADAMENTE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES Y RECONOCER EL ESTILO PERSONAL DE COMPORTAMIENTO Y LA MANERA DE DAR SOLUCION A LOS CONFLICTOS												
VENTAS DE PISO Y MOSTRADOR	PARA MANEJAR LAS ACTUALES FORMAS DE VENTA DE PISO Y MOSTRADOR QUE OPTIMICEN LOS MONTO DE VENTA.												
ORGANIZACION DEL TRABAJO	PARA REORGANIZAR LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO PARA HACER MAS PACT. Y PRODUCTIVO.												

FIG. 12

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. CUADRO DE CURSOS BASICOS.											D. N. C.			
AREA: _____ RESPONSABLE: _____											FECHA			
PUESTO: _____														
PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____														
CURSOS BASICOS	OBJETIVOS/APLICACION	CALENDARIO MENSUAL												
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
MANEJO Y CONTROL DE MERCANCIAS.	PARA ORGANIZAR, CONTROLAR, DISTRIBUIR Y ORDENAR ADECUADAMENTE LAS MERCANCIAS CON EL PROPOSITO DE EVITAR PERDIDAS O MAL TRATO.													
MANEJO DE P. C.	PARA CONOCER DE UNA MANERA GENERAL EL FUNCIONAMIENTO DE UNA COMPUTADORA, SU ALCANCE Y SU MANERA DE RELACIONARSE CON UN SISTEMA OPERATIVO.													
LOTUS 1.2.3. BASICO.	PARA CONOCER LA HOJA DE CALCULO DONDE SE PUEDE ALMACENAR DATOS UTILES EN CALCULOS ESPECIALES, FINANCIEROS, ESTADISTICOS, ETC. PARA VISUALIZARLOS EN GRAFICAS.													
ARITMETICA BASICA.	PARA DOMINAR Y APLICAR CORRECTAMENTE LAS CUATRO OPERACIONES ARITMETICAS BASICAS: SUMA, RESTA, MULTIPLICACION Y DIVISION.													
MANEJO DE ARCHIVO.	PARA DAR EL ORDEN Y CONTROL A LA INFORMACION NECESARIA, LO CUAL FACILITARA EL TRABAJO Y LA TOMA DE DECISIONES.													
HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TALLER Y OFICINA.	PARA CONOCER LAS REGLAS BASICAS NECESARIAS PARA EVITAR ACCIDENTES EN EL TALLER O EN LA OFICINA.													

FIG. 13

## **CONCENTRADO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

Es fácilmente predecible que el instrumento anterior no será completado ya que puede existir otro tipo de necesidades que tal vez no se hayan incluido en el cuadro de cursos básicos.

En virtud de que una D. N. C. debe ser integral se creó el formato para concentrado de necesidades de capacitación el cual se explica a continuación.

### **Descripción:**

Este formato complementa al anterior, y en él, el ejecutivo anotará aquellos cursos que requiera el personal a su cargo para desempeñar adecuadamente su trabajo y que no se hayan incluido en el formato de cursos básicos.

### **Aplicación:**

Lo contesta el ejecutivo con ayuda del personal de capacitación. El formato consta de 5 columnas e incluye una hoja de instrucciones.

Se debe solicitar que siempre conteste la columna 3 para justificar plenamente la petición. El renglón de prioridad puede variar sus parámetros (meses) y esta información es indispensable ya que sirve de orientación en el momento de planear el calendario.

Por tratarse de un instrumento de investigación se sugiere que el ejecutivo lo resuelva sin prisa y que inclusive lo comente con el personal involucrado a fin de cruzar la información y en su caso se complete.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION				D. N. C.
CONCENTRADO DE NECESIDADES DE CAPACITACION				FECHA
PUESTO	CONOCIMIENTOS O HABILIDADES A DESARROLLAR	APLICACION	PRIORIDAD	PERSONAL A CAPACITAR
<p>ANOTE AQUI EL NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE A SU JUICIO REQUIERAN CAPACITACION.</p>	<p>INDIQUE AQUI CADA CONOCIMIENTO QUE DEBE REFORZARSE POR PUESTO.</p>	<p>INDIQUE EN QUE TAREA PRACTICA APLICARA DICHO CONOCIMIENTO.</p>	<p>INDIQUE LA PRIORIDAD DE CAPACITACION QUE SE REQUIERA PARA CADA HABILIDAD O CONOCIMIENTO.</p> <p>( ) 3 MESES            ( ) 6 MESES            ( ) 1 AÑO</p>	<p>SEÑALE EL NOMBRE DE LA (S) PERSONA (S) QUE REQUIERE DICHA CAPACITACION.</p>

FIG. 14

## CUADRO DE ELECCION PARA EJECUTIVOS Y MANDOS MEDIOS.

Este instrumento se constituye fundamentalmente en un autodiagnóstico, en virtud de que a estos niveles es difícil "cruzar" la información del ejecutivo con su superior y porque se confía más en su buen juicio y criterio.

No obstante, en el caso del ejecutivo medio si se puede cruzar y validar su propio autodiagnóstico comentando con su jefe inmediato. En el caso de descripción entre jefe intermedio y jefe superior se negociará la participación del primero en los cursos, programas o eventos que ambos identifiquen como necesarios.

### **DESCRIPCION:**

Es un instrumento aplicable a los ejecutivos para que ellos elijan de entre las opciones que se les presentan los cursos, programas o eventos que puedan mejorar su preparación o les actualicen en los tópicos propios de su puesto.

### **APLICACION:**

Se ha dividido en cuatro grandes áreas:

1. *Conocimientos técnicos:* que son aquellos propios, inherentes e indispensables para desempeñar el puesto.
2. *Conocimientos sobre la organización:* que son aquellos que todo ejecutivo debe conocer acerca de la organización para comprender mejor las decisiones.
3. *Conocimientos técnicos complementarios:* que son aquellos que como su nombre lo indica complementan el desempeño del ejecutivo.
4. *Conocimientos de desarrollo humano:* que son aquellos que involucran los sentimientos propios y de los otros, contribuyen a conocer y mejorar el comportamiento humano en beneficio propio y del desempeño laboral.

Una vez explicadas al ejecutivo las cuatro áreas, se procede a explicarle el llenado del formato, el cual está dividido en tres columnas.

<b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. CUADRO DE ELECCION PARA EJECUTIVOS Y MANDOS INTERMEDIOS</b>		<b>D. N. C.</b>
AREA: _____ RESPONSABLE: _____	FECHA	
PUESTO: _____		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>CONOCIMIENTOS TECNICOS COMPLEMENTARIOS</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>•INTRODUCCION A LA COMPUTACION.</li> <li>•LOTUS 1,2,3 BASICO.</li> <li>•MATEMATICAS.</li> <li>•ADMINISTRACION BASICA.</li> <li>•TECNICAS DE INSTRUCCION.</li> <li>•INFORMES GERENCIALES.</li> <li>•TECNICAS DE NEGOCIACION.</li> <li>•DESARROLLO DE JUNTAS EFECTIVAS.</li> <li>•ADMINISTRACION DEL TIEMPO.</li> <li>•INGLES TECNICO.</li> <li>•ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.</li> <li>•ADMINISTRACION EFECTIVA DE DOCUMENTOS.</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <b>CONOCIMIENTOS DE DESARROLLO HUMANO</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>•RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.</li> <li>•INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.</li> <li>•MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES.</li> <li>•ASERTIVIDAD Y DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS.</li> <li>•PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.</li> <li>•MOTIVACION AL TRABAJO.</li> <li>•LIDERAZGO SITUACIONAL.</li> <li>•COMUNICACION EFECTIVA.</li> <li>•CREATIVIDAD.</li> </ul>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>OTROS NO INCLUIDOS</b>

**FIG. 15**

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. CUADRO DE ELECCION PARA EJECUTIVOS Y MANDOS INTERMEDIOS		D. N. C.
AREA: _____ RESPONSABLE: _____		FECHA
PUESTO: _____		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>CONOCIMIENTOS TECNICOS</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>•ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.</li> <li>•TECNICAS DE COBRANZA.</li> <li>•CONTABILIDAD.</li> <li>•CONTROL PRESUPUESTAL.</li> <li>•ADMINISTRACION DE VENTAS POR OBJETIVOS.</li> <li>•ACTUALIZACION FISCAL.</li> <li>•ORGANIZACION DEL TRABAJO.</li> <li>•NEGOCIACION Y TECNICAS DE COMPRAS NACIONALES Y DE IMPORTACION.</li> <li>•ADMINISTRACION DE LA COBRANZA.</li> <li>•ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.</li> <li>•CALIDAD TOTAL.</li> <li>•ADMINISTRACION DE MATERIALES.</li> <li>•EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION.</li> <li>•DIRECCION DE MERCADOTECNA.</li> <li>•TECNICAS DE PLANEACION DEL TRABAJO.</li> </ul>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>OTROS NO INCLUIDOS</b>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>CONOCIMIENTOS SOBRE LA ORGANIZACION</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>•HISTORIA DE LA ORGANIZACION.</li> <li>•HISTORIA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS DEL PAIS.</li> <li>•INDUCCION AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.</li> <li>•ORGANIZACION ACTUAL DE LA INSTITUCION.</li> </ul>	

FIG. 16

## **BENEFICIOS Y APORTACIONES**

**La planificación y la D. N. C. son dos procesos importantes para la efectividad de un sistema de capacitación. De aquí la necesidad de realizarlas con plena conciencia y responsabilidad para que la ejecución de los planes cumpla con los requisitos de apoyo de desarrollo humano y de la organización.**

**Como se puede apreciar, las técnicas e instrumentos para la D. N. C. son variados y pueden ser utilizados para diferentes circunstancias, lo importante es conocerlas para que, dada una situación determinada, se tengan opciones para recopilar la información necesaria.**

**Hemos descrito los elementos constitutivos de estos subsistemas y los confrontamos con lo existente en el sistema de capacitación del Banco, habiendo concluido que requiere reestructurar estos procesos de modo tal que integre sus elementos en forma sistémica para que facilite la realización de los siguientes procesos. He aquí nuestra propuesta.**



### **3. EJECUCION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.**

Siguiendo con el análisis de las fases del proceso administrativo del sistema, y concluido el proceso de D. N. C., pasamos ahora a la ejecución, que no es más que:

- Elaboración de cursos, programas y eventos.
- Aplicación de programas y cursos (incluyendo la utilización de recursos didácticos y procedimientos de enseñanza).
- Desempeño de instructores.
- Desempeño de participantes.

#### **3.1 DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.**

En este subsistema se prevén los cursos y eventos que son necesarios realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento detectados en el subsistema anterior.

Los elementos que lo integran son:

- Proceso legal.
- Definición de los objetivos de aprendizaje.
- Definir el tipo de evento y su estrategia.
- Determinar las técnicas.
- Definir fecha, horario y duración de los eventos.
- Definir los recursos para realizar los eventos.
- Estimar el costo y beneficio del programa.

## **PROCESO LEGAL**

Uno de los productos de los procesos de la capacitación que más cuidan las empresas, es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente con la Dirección general de capacitación y Productividad, que es la responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en esta materia; los principales son:

- La supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (C.N.B.S.).
- Informar sobre la constitución y funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- El registro de planes y programas.
- Expedición y registro de constancias de habilidades laborales.

Como se mencionó anteriormente la C.N.B.S. es la encargada de supervisar, en términos legales, el cumplimiento de las disposiciones laborales por parte de las sociedades de crédito.

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento tienen el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores, otorgándoles constancias de habilidades laborales, es decir, documentos en los cuales se acredite al empleado de haber aprobado un programa para un determinado puesto.

Los planes y programas de capacitación se presentan ante las STyPS para su registro, y deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar etapas de capacitación y adiestramiento al total de empleados.
- Señalar procedimiento de selección en que serán capacitados el total de empleados.
- Especificar nombre y registro del personal capacitador.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Como mencionamos anteriormente, uno de los pasos a seguir en el diseño de los planes y programas, es la especificación de objetivos de aprendizaje en base al establecimiento de las metas del programa; es decir, un objetivo es el propósito, fin o meta que se pretende alcanzar después de haber proporcionado determinadas experiencias de aprendizaje. Es la descripción de una conducta determinada que el empleado deberá demostrar una vez terminada su instrucción; es por eso que al enunciar o establecer un objetivo es necesario especificar los conocimientos, habilidades y actitudes, en términos observables y medibles, que habrá de adquirir el educando durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un instructor que emplea los objetivos de aprendizaje enuncia las conductas que desea que muestren los participantes al final del proceso de capacitación, clasificándolos como sigue:

<b>CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS</b>	
<b>GENERALES</b>	Son los propósitos amplios del programa a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos, materiales y elementos que interactúan antes, durante y después de la instrucción.
<b>PARTICULARES</b>	Se asignan a las unidades o módulos de aprendizaje que integran un curso; a cada una de estas unidades le corresponden uno o más objetivos particulares.
<b>ESPECIFICOS</b>	Para alcanzar un objetivo particular se debe proceder a descomponerlo en pequeñas aproximaciones que se denominan específicos, y que conducen primero a la consecución del objetivo particular y después al general.

(37)

(37) ARMO. Los Objetivos de Aprendizaje en el Adiestramiento. p. 18

Benjamín S. Bloom estableció una taxonomía de objetivos y señala tres dominios distintos. (38) Estos dominios auxilian en la identificación de los objetivos y su redacción.



### REDACCION DE OBJETIVOS

Como ya mencionamos, los objetivos son el punto de partida de cualquier acción educativa; el establecimiento de éstos es la primera actividad que se debe realizar para resolver algún problema de tipo educativo. Consideramos que son importantes porque:

- \* Auxilian en la selección de los contenidos y recursos didácticos acordes con lo que se desea alcanzar.
- \* Permiten al educando saber hacia dónde va y qué es lo que se le va a pedir al finalizar el proceso.
- \* Constituyen la pauta para planear y elaborar los instrumentos de evaluación.

(38) BLOOM S. Benjamín. Taxonomía de los Objetivos de la Educación.

- \* Permiten hacer los ajustes o cambios necesarios al plan original, pues siempre las acciones educativas deben ser comparadas con el propósito inicial, ya que en muchas ocasiones suelen alejarse o desviarse del objetivo, produciendo resultados inesperados o nulos respecto al objetivo propuesto.
- \* Son el fundamento de un plan de evaluación que permite comparar el producto de una acción educativa con el propósito o intento que se expresa en un objetivo.

De acuerdo con Mager, un objetivo de aprendizaje debe describir el resultado o producto deseado, es decir, precisar *qué debe hacer el educando* para demostrar que adquirió el conocimiento o habilidad. A este producto se le llama conducta final, y se refiere a la evidencia aceptable de haber logrado el objetivo. (39)

Con respecto a la redacción de objetivos, Mager indica que hay cinco actividades para su establecimiento: derivación, especificación, selección, realización y medición de los objetivos. (40)

**La Derivación:** Es el proceso de encontrar y seleccionar los reactivos que se consideren apropiados para el sistema de instrucción. Estos pueden derivarse del instructor, del participante, de la organización, etc.

**La Especificación:** Se refiere a la técnica para describir o definir un propósito educativo en forma significativa y útil.

**La Selección de Objetivos:** Consiste en estudiar cuidadosamente las alternativas establecidas en cuanto a la factibilidad de ejecución de cada uno de los objetivos.

**La Realización:** Se refiere a la ejecución de la conducta demandada por el objetivo para probar su eficiencia.

**La Medición:** Se relaciona con el grado de eficacia lograda en la ejecución de la conducta

(39) ARMO Los Objetivos de Aprendizaje en el Adiestramiento. p.p. 36-37

(40) *Ibidem*. p.p. 38-39. Mager y Rahlow, citados por la Dra. Gabriela Sánchez Verún.

De esta manera específica, en cuanto es un asunto vinculado directamente con nuestro tema, describiremos en forma específica los objetivos que persiguen los programas de capacitación bancaria:

- Subsanan deficiencias que en el cumplimiento de funciones genéricas o específicas de la banca, se reconozcan como atribuibles a conocimientos insuficientes, habilidades limitadas o actividades inadecuadas de los servidores bancarios.
- Desarrollar las aptitudes potenciales del personal, de manera que en el futuro, tanto de las sociedades de crédito como de los trabajadores bancarios que la integran, puedan asumir mayores y más complejas responsabilidades.

De esta manera los programas de capacitación que se realicen en las sociedades de crédito, deben ser consideradas como inversiones recuperables e incrementos paulatinos de la eficiencia del personal al servicio de la banca, y por lo tanto, en la mayor eficacia de los organismos públicos y en el mejoramiento de la imagen que ante la ciudadanía proyectan las Instituciones de Crédito. (41)

### **ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS**

Los programas son conjuntos de metas, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. La elaboración de programas de capacitación parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la D.N.C. Las necesidades orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar; estos a su vez se orientan y se convierten en cursos, para después agruparse y formar programas que estén diseñados por puestos, por áreas de trabajo o por niveles.

Con base en los anterior, consideramos que la elaboración de programas implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional, destacando las siguientes características.

(41) PRIMER REUNION NACIONAL BANCARIA. El Perfil del Capacitador en el Sistema Bancario. p.p. 280-288

CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA	
<b>SISTEMICO</b>	Forma parte de todo el sistema que conforma a la empresa y el lograr o no los objetivos de la misma afecta a todo el organismo.
<b>GRADUAL</b>	Las acciones que se determinen en su ejecución deben aplicarse paulatinamente y no esperar los resultados inmediatamente.
<b>CONTINUO</b>	Tiene permanencia en su aplicación.
<b>AUTENTICO</b>	Se origina de necesidades reales y específicas. Los datos proporcionados en la D.N.C. propician la enseñanza específica de la necesidad.
<b>PRECISO</b>	Define objetivos y contenidos.

De la buena planeación de un curso depende el éxito que se desea tener en su ejecución. El instructor debe comenzar a planear sus actividades, no olvidando las técnicas de enseñanza-aprendizaje que va a utilizar, los recursos didácticos que le servirán de apoyo, la duración del curso y la distribución del tiempo asignado a cada tema.

Un plan de capacitación está constituido por los siguientes aspectos:

1. *Introducción.*

- Antecedentes.
- Perspectivas.

2. *Justificación.*

- Legal.
- Productividad organizacional.

3. *Resultados de la D. N. C.*

- Problemática organizacional.
- Tipos de necesidades.
- Criterios para definir prioridades.

4. *Objetivos y Programas.*

- Objetivo general.
- Objetivo y contenido de cada programa.

## **5. Cédulas de información.**

- **Estadística y didáctica.**
- **De responsables.**
- **De costos.**

**En el siguiente apartado describiremos estos recursos e insumos que son útiles en la habilitación de programas de capacitación, no sin antes mostrar algunas técnicas e instrumentos propuestos para el diseño de estos planes y programas.**



### **3.2 INSUMOS PEDAGOGICOS Y RECURSOS MATERIALES PARA LA HABILITACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.**

El propósito de la habilitación es contar con los recursos necesarios para la ejecución de los eventos, es decir, tomar en cuenta los aspectos logísticos los cuales se refieren al suministro y coordinación de los recursos humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo un programa de capacitación.  
(42)

Entre los más importantes se encuentran:

- La preparación de instructores internos o contratación de instructores externos.
- La formación de grupos y elaboración de listas de asistencia.
- Material didáctico.
- Equipo y aparatos.
- Locales.
- Constancias de cursos.
- Recursos financieros, etc.

Los programas de capacitación se componen generalmente de cursos debido a sus características de economía de esfuerzo y dinero y a la amplia cobertura que permiten. Un curso es:

"...un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de trabajo..." (43)

En dicha actividad convergen elementos que, dependiendo de su adecuada selección, ayudan para que sea eficaz el proceso de capacitación.

(42) RODRIGUEZ CABELLER C. Programa de Capacitación y Desarrollo. p. 69

(43) S.T.y P.S. Og. Cit.

Para prever que los recursos y materiales se seleccionen de acuerdo a los objetivos de aprendizaje del curso se utiliza generalmente la Carta Descriptiva, la cual es un instrumento de planeación del evento que nos auxilia en el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.

"...la carta descriptiva de un curso es un documento en el que se indican con la mayor precisión posible, las etapas básicas de todo proceso sistematizado:

- a) La planeación
- b) La realización y
- c) La evaluación..." (44)

Los principales elementos que conforman una carta descriptiva son los que se muestran en el siguiente formato:

Para fines de este proyecto, la consideramos como una herramienta útil en la habilitación de un programa. A continuación mostramos y detallamos los elementos que la conforman.

(44) GALO HUGUET A. Elaboración de Cartas Descriptivas. p. 19

### CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

<b>CURSO DE</b>		<b>HORA</b>	
<b>INSTRUCTOR</b>		<b>LUGAR</b>	
<b>PROGRAMA</b>		<b>FECHA</b>	
<b>MODULO</b>			

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	TECNICAS	RECURSOS DIDACTICOS	ACTIVIDADES		TIEMPO		EVALUACION
				INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	TEORICO	PRACTICO	

<b>OBSERVACIONES</b>
----------------------

### **Objetivos de Aprendizaje.**

Siendo la capacitación un proceso de enseñanza-aprendizaje, su primordial objetivo es el generar cambios de conducta de manera más o menos estable; en este sentido se deben considerar los siguientes aspectos:

#### **Funciones:**

- Ayudar al instructor a diseñar estrategias que facilitan el aprendizaje de los participantes.
- Informar con claridad a los participantes que se espera de ellos como resultado del evento de capacitación.
- Construir parámetros objetivos para la evaluación del proceso.

#### **Características:**

- Que se relacionen directamente con los participantes y no con el instructor, es decir, el objetivo debe expresar lo que éstos serán capaces de realizar como producto de la capacitación.
- Que los comportamientos y resultados de la capacitación sean observables y medibles, esto es, se debe evitar la utilización de términos como analizar, entender, sintetizar, etc. los cuales denotan procesos internos inobservables, repercutiendo en una evaluación subjetiva.
- Que expresen un criterio mínimo de ejecución requerido; los niveles de ejecución pueden ser cuantitativos y/o cualitativos, estableciéndose a nivel individual y grupal. (45)

Para especificar el criterio con precisión se puede elegir entre varias clasificaciones, sin embargo, la más difundida y utilizada es la taxonomía de Benjamín Bloom, que ya anteriormente hemos mencionado.

(45) CASTRO HERRERA, Benjamín. Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. p. 34

### *Contenido.*

El contenido de un evento de capacitación está guiado por los objetivos del curso, siendo la información que manejará el grupo durante el proceso. Por lo general el contenido se puede organizar considerando los procesos lógicos o los procesos psicológicos:

- Cuando la información se ordena con base en los procesos lógicos, se presentará de lo simple a lo complejo, por causa y efecto o en secuencia inductiva o deductiva.
  - Cuando se organizan con base en los intereses, necesidades y experiencias del educando apegándose a la edad evolutiva de éste, se estará atendiendo a los procesos psicológicos, lo cual se estructura de lo concreto a lo abstracto y de lo próximo a lo remoto.
- (46)

La elección del método en la presentación del contenido dependerá de la naturaleza del conocimiento así como las condiciones específicas de realización.

### *Técnicas de instrucción.*

Son esquemas de acción que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la actividad del grupo. Las técnicas no son valiosas, sino en la medida en que sean acordes y apoyen a los objetivos. Las técnicas de instrucción más usuales son: (47)

#### Técnicas y procedimientos grupales:

Los grupos son organizados con el fin de aprender, planeando adecuadamente experiencias de aprendizaje. Así las técnicas de instrucción se convierten en instrumentos para el cumplimiento de los objetivos.

"...lo que se asimila es lo que se delibera en los grupos de discusión, el resto consiste en memorizar lo que se olvidará en muy poco tiempo..." (48)

(46) NERICI, Imideo. *Op. Cit.* p. 241

(47) MEANS, Richard. *Metodología y Educación.*

(48) CIRIGLIANO-VILLAVERDE. *Op. Cit.* p. 13

- Movilización mental.
- Trabajo de comité.
- Resolución de problemas.
- Sesión de colmena
- Estudio de casos.
- Coloquio.
- Debate.
- Discusión.
- Foro.
- Discusión de panel.
- Sociograma.
- Simposio.
- Taller.

### Técnicas y procedimientos dramáticos.

La dramatización es un medio a través del cual se logra la participación del educando en el grupo.

"...La representación dramática puede definirse como el método de interacción humana que utiliza conductas realistas en situaciones imaginarias..." (49)

Así la dramatización es utilizada en cualquier situación de capacitación que implique interacción entre dos o más personas. Entre las principales técnicas se encuentran:

- Representación de roles.
- Sociodrama.
- Relatos.
- Proyección.
- Psicodrama.
- Pantomima.

### Técnicas y procedimientos centrados en el alumno.

Las sesiones se desarrollan con base en lo que el participante realizará en la sesión; fungiendo el instructor como orientador de las actividades de aprendizaje. Esta clase de técnicas promueven la cooperación, compromiso, motivación y satisfacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Composición creativa
- Experimentación de laboratorio.
- Encuesta.
- Proyecto.
- Colección.
- Inventario.
- Trabajo de biblioteca.
- Informe oral.
- Lista de control.
- Cuestionario.

(49) CRAIG L. Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. p. 225

### Técnicas y procedimientos centrados en la iniciativa del instructor.

El instructor es un director que debe orientar al grupo hacia el logro de los objetivos, lo cual se realiza a través de algunas actividades que, en este caso, acentúan su participación como facilitador.

- Acontecimientos de actualidad.
- Demostración práctica.
- Excursión de campo.
- Registro de anécdotas.
- Conferencia.
- Asesoramiento.
- Entrevista.
- Exposición.
- Exposición-discusión.
- Preguntas y respuestas.
- Revisión.
- Test.

### Técnicas y procedimientos centrados en el material.

Los materiales didácticos representan instrumentos que permiten que el contenido de un curso se comprenda con mayor facilidad estimulando las actividades de los participantes.

- Tablero de anuncios.
- Exhibición.
- Franelógrafo.
- Periódico mural.
- Gráficos.
- Mapas.
- Maqueta.
- Folletos.
- Láminas.
- Carteles.
- Instrucción programada.

### Técnicas y procedimientos centrados en el equipo.

La selección y el uso adecuado de los recursos auditivos y visuales, es importante para el logro del éxito de cualquier programa de capacitación; ofrecen la manera de aprender a través de experiencias sensoriales lo cual representa un factor significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### *Recursos didácticos.*

Son los instrumentos que ayudan a ilustrar, demostrar y comunicar mejor la información del instructor permitiendo además la experimentación directa del participante. Generalmente se clasifican de la siguiente manera:

**a) Material permanente de trabajo:**

Pizarrón, gis, borrador, cuadernos, reglas, franelógrafo, proyector, etc.

**b) Material informativo:**

Mapas, libros, diccionarios, enciclopedias, revistas, periódicos, discos, etc.

**c) Material ilustrativo visual o audiovisual:**

Esquemas, cuadros sinópticos, dibujos, carteles, grabados, retratos, cuadros cronológicos, muestras en general, discos, grabadoras, proyectores.

**d) Material experimental:**

Aparatos y materiales variados que se presentan durante la realización de experimentos en general. (50)

La combinación pertinente de las técnicas y recursos didácticos en un evento brinda experiencias satisfactorias a los participantes así como la obtención de los objetivos programados.

### *Actividades.*

Estas se dividen en dos partes:

- **Actividades del instructor:** Son las tareas que el instructor efectúa a fin de optimar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Actividades del participante:** Son las tareas que los educandos realizarán para la obtención de experiencias de aprendizaje. Las principales características de las actividades son:

(50) NERICI, Imideo Op. Cit., p. 330



- "...una actividad debe dar al participante la oportunidad de poner en práctica la conducta demandada en el objetivo.
- Una actividad debe permitir al participante cierta satisfacción al realizarla.
- Una actividad solicitada debe estar dentro del campo de las posibilidades del participante para realizarla.
- Un mismo objetivo de aprendizaje puede alcanzarse a través de diferentes actividades.
- Los efectos de una actividad pueden producir el aprendizaje esperado y en ocasiones rebasar lo previsto... (51)

### *Tiempo Didáctico.*

El tiempo es un valioso recurso que permite dividir en segmentos las actividades de interacción grupo-instructor, de su conveniente manejo depende la eficiencia de un evento de capacitación.

### *Instructores.*

Transmitir información, tratar de hacerse comprender por un grupo de personas en una situación de enseñanza-aprendizaje no es cosa fácil. Es un error suponer que por el hecho de ser "erudito en la materia" se está habilitado para transmitir los conocimientos que se poseen.

La unidad encargada de la capacitación de personal debe contar con los instructores especialmente seleccionados y preparados para efectuarla.

A continuación mencionamos algunas características que debe tener un instructor : (52)

- Tener los conocimientos necesarios y estar al día en su especialidad.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.

(51) C.I.S.E. Sobre el Diseño y Selección de Experiencias de Aprendizaje. p. 3

(52) SILICEO. Op. Cit. p. 120

- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del mismo.
  
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.
  
- Es necesario que los instructores posean además, conocimientos sobre la conducción de grupos, la preparación del material didáctico y los principios psicológicos del aprendizaje.

**El instructor a partir de unos objetivos, un contenido, unos materiales y una serie de actividades previstas, debe planear la forma de conducir las sesiones, en función de las características de los participantes, el tiempo asignado al programa y la disponibilidad de los recursos materiales.**

**El éxito de las sesiones de instrucción depende en gran parte de la actitud del instructor, la eficacia de la comunicación, el tipo de dinámica establecida en el grupo y el manejo de las técnicas y los materiales didácticos.**

### **3.3 MECANISMOS DE SUPERVISION EN LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.**

La fase decisiva del proceso de capacitación es, sin duda, el momento de la ejecución, misma que debe ser supervisada al momento de llevar a la práctica las actividades de aprendizaje programadas, utilizar los materiales y técnicas de instrucción seleccionadas y propiciar las experiencias de aprendizaje que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En esta etapa, el instructor se enfrenta a las necesidades reales del que aprende, a sus características y desempeño, las cuales deben ser observadas constantemente a fin de mantener, enriquecer o suprimir actividades o recursos.

De lo anterior consideramos que no solamente la supervisión se debe realizar antes de un evento, sino también durante el desarrollo del mismo, se tiene que vigilar el desempeño del instructor en cuanto a los objetivos específicos que se deben ir alcanzando, para así realizar los cambios pertinentes; y al final del evento es necesario evaluar el aprendizaje de cada uno de los participantes, es decir, determinar si los objetivos fueron alcanzados por cada uno, además de evaluar, en sí, el curso de capacitación y/o adiestramiento.

La evaluación del aprendizaje y de la capacitación, serán analizados con mayor profundidad en el siguiente apartado de nuestro trabajo.

Es de vital importancia en el desarrollo de la instrucción favorecer el establecimiento de relaciones cordiales y estimulantes para el trabajo, tratando de eliminar las relaciones inadecuadas y las tensiones.

Algunas recomendaciones útiles en la conducción de la capacitación son las siguientes:

- Evitar las improvisaciones.
- No emplear una técnica sin estar seguro de su manejo.

- Preparar el tema a tratar.
- Planear cuidadosamente las actividades a realizar.
- Revisar el buen estado de los materiales, el equipo y las instalaciones.
- Preparar el material de los participantes en número suficiente.
- Revisar cuidadosamente todo el material que vayan a utilizar los participantes.

### **SERVICIOS EXTERNOS PARA LA EJECUCION DE PROGRAMAS**

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los eventos.

El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae sobre ellos; pues de la eficiencia mostrada en los participantes, dependerá el logro de los objetivos de aprendizaje.

Cuando se contrata el servicio de una agencia capacitadora externa, es recomendable especificar las condiciones del servicio, para así dar seriedad y delimitar responsabilidades entre el contratante del servicio y la institución capacitadora que lo proporciona, además se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Tener experiencia previa en la materia por impartir (mínimo de 1 año y/o 3 eventos).
- Presentar currículum y documentos comprobatorios.

- Presentar cartas de recomendación de otras instituciones donde haya prestado sus servicios como expositor externo.
- Tener registro ante la Dirección general de Capacitación y Productividad de la S. T. y P. S.
- El expositor debe presentar por escrito el programa del curso a impartir, requerimientos materiales y monto de honorarios profesionales.
- Una vez autorizada la contratación debe presentar el material del curso en original y excelentes condiciones para su reproducción cuando menos una semana antes del evento.

El alquiler del equipo y material filmico, es otro de los servicios que se deben contratar, para ello es recomendable tener directorios y cotizaciones sobre el alquiler

## **LISTAS CHECABLES DE EVENTOS**

Una vez elaborado el programa de capacitación, una de las actividades significativas, es la difusión de los cursos y eventos que lo integran, así como la preparación de todos esos detalles que le dan una imagen de seriedad y profesionalismo al departamento, ante los asistentes e instructores.

A continuación mostramos una propuesta de lista checable para los tres grandes momentos del desarrollo de los eventos:

## **ANTES DEL CURSO**

- ( ) **Notificación de fecha para realizar el curso**
- ( ) **Aviso con 15 días de anticipación a los participantes .**
- ( ) **Recordatorio 3 días antes del inicio del curso**
- ( ) **Relación de participantes confirmados 2 días antes del evento**
- ( ) **Asegurarse del local adecuado. Ventilado, con luz suficiente, comodidad para los asistentes, ausencia de ruidos e interrupciones**
- ( ) **Pizarrones, borradores, marcadores**
- ( ) **Rotafolios con hojas suficientes**
- ( ) **Pantalla y retroproyector de acetatos**
- ( ) **Proyector de transparencias**
- ( ) **Extensión eléctrica**
- ( ) **Repuestos de focos para los retroproyectores**
- ( ) **Checar el sistema de encendido del aula**
- ( ) **Servicios de limpieza del aula (ceniceros, pisos, muebles, etc.)**
- ( ) **Servicios de cafetería para los descansos y refrigerios**
- ( ) **Servicio de jarras con agua y vasos suficientes**
- ( ) **Mesas aparte para ejercicios y trabajo en grupos pequeños**
- ( ) **Letreros de mesa para participantes e instructores**
- ( ) **Carpetas, materiales didácticos, lápices y gomas para los participantes**
- ( ) **Programa día a día con horarios, temas, lugares, instructores, etc.**
- ( ) **Pizarrón de avisos a participantes**
- ( ) **Información adicional (servicio médico, alojamiento, cuota, gastos extras, llamadas telefónicas, etc.)**
- ( ) **Diplomas preparados**
- ( ) **Disposición de efectivo para gastos de emergencia**
- ( ) **Inauguración del curso por:**
- ( ) **Clausura del curso por:**

## **DURANTE EL CURSO**

- ( ) Inicio puntual de las sesiones.
- ( ) Terminación puntual de las sesiones
- ( ) Apego a los puntos del temario
- ( ) Lista de asistencia a cada sesión o a cada día
- ( ) Jarra con suficiente agua y vasos limpios
- ( ) Ceniceros suficientes
- ( ) Letreros de mesa
- ( ) Carpetas y apuntes
- ( ) Lápices y gomas suficientes
- ( ) Sacapuntas y diccionarios
- ( ) Marcadores de colores
- ( ) Silla para el instructor
- ( ) Coordinación o bien operador de equipos audiovisuales
- ( ) Intercambio de lugares de los participantes en sesiones vespertinas y matutinas
- ( ) Servicio de cafetería en los horarios programados
- ( ) Temperatura del salón y aire acondicionado
- ( ) Ausencia de ruidos e interrupciones
- ( ) Cordialidad entre participantes e instructor
- ( ) Participación del grupo
- ( ) Claridad de exposición
- ( ) Suficientes mesas para ejercicios
- ( ) Que todos puedan ver y oír con claridad
- ( ) Versatilidad y adaptabilidad del mobiliario del salón
- ( ) Ceremonia de clausura. Invitados especiales
- ( ) Información pertinente enviada al coordinador que permita saber exactamente qué hacer, cuándo y cómo
- ( ) Evaluación del curso
- ( ) Entrega de diplomas por:

## **DESPUES DEL CURSO**

- ( ) Despedida de participantes, invitados e instructores
- ( ) Resumen y calificación de evaluaciones
- ( ) Informe de asistencia por día
- ( ) Informe sobre el desempeño del instructor
- ( ) Informe sobre las condiciones del local
- ( ) Reporte de puntos del temario tratado
- ( ) Reporte del medio ambiente que hubo durante el curso
- ( ) Reporte sobre las facilidades de servicio de limpieza y cafetería
- ( ) Apuntes y materiales entregados
- ( ) Aspectos sobresalientes positivos
- ( ) Aspectos sobresalientes negativos

## **COORDINACION**

La coordinación de los eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso, y se refiere a los siguientes aspectos:

### **REGISTRO DE PARTICIPANTES**

Para tener controles adecuados respecto a los trabajadores susceptibles de recibir capacitación durante un periodo, es conveniente abrir tarjetas individuales que contengan la información relativa a los cursos que les correspondan y que ya han recibido, para detectar en consecuencia los que les hacen falta, de acuerdo al programa diseñado para el puesto, nivel o área a la que pertenece.

Por lo regular estos registros contienen el nombre completo, datos sobre su escolaridad, el puesto que ocupa actualmente y los que ha desempeñado anteriormente en la empresa, su antigüedad, el departamento al que pertenece, los cursos en que ha participado, fechas y duración.

Mantener actualizados estos datos permite planear con más oportunidad eventos, el número de participantes, la homogeneidad de los grupos y el número de participantes más adecuado. Los registros también ayudan a localizar en forma personal o telefónicamente a los participantes que deben asistir a un curso cuando existen cambios imprevistos en la programación. Así mismo, sirven para confirmar asistencias o hacer cancelaciones estableciendo y manteniendo una comunicación efectiva y una imagen de eficiencia administrativa.



## **INFORMACION AL INSTRUCTOR**

El coordinador del evento es responsable de proporcionarle al instructor la información necesaria para el éxito del evento; entre los datos más relevantes, están los siguientes:

- **Expectativas de la empresa y de los jefes inmediatos de los asistentes, respecto al curso.**
- **Característica relevante de los participantes**
- **Problemas frecuentes que enfrentan y que en buena medida dan origen al curso.**
- **Informes o datos que esperan recibir del instructor al final del curso**
- **Temas o puntos sobre los que se desea que se haga énfasis especial**
- **Tipo de relaciones entre los participantes**
- **Cualquier otro datos que sea de interés y de utilidad para que el instructor no sea sorprendido por los participantes o por algún problema especial.**

## **PREPARACION Y ENTREGA DE MATERIAL DIDACTICO**

Una vez que se tiene el material impreso del curso, se debe decidir si se entrega a los participantes antes del curso, al inicio, al final o durante el desarrollo de los temas. Esto depende de la metodología utilizada, de las características del tema y hasta de la personalidad del instructor. En general se recomienda que conforme se desarrolle un tema, el participante tenga a la mano el material escrito.

Por otro lado, se debe poner especial atención en informar oportunamente a los participantes del contenido y objetivos del curso, con el propósito de despertar su interés y motivación, además de permitirles programar sus actividades para evitar que se le distraiga con problemas pendientes.

En cuanto se ha seleccionado al personal que participará en un evento, de inmediato se deben formular las invitaciones por escrito, emitidas por el departamento de capacitación y con el Vo. Bo. del jefe del área a la que pertenece el empleado. Esta participación debe contener la siguiente información:

- Nombre de la persona a la que se dirige.
- Nombre del curso.
- Una breve explicación sobre los beneficios que obtendrá el empleado al participar en él.
- Objetivo y contenido temático.
- Duración, fechas y horario.
- Nombre del instructor.
- Lugar, dirección y teléfono del lugar donde se llevará a cabo el evento.

Es importante entregar las invitaciones personalmente por lo menos ocho días hábiles antes del curso para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo. Hecho esto habrá que verificar por lo menos tres días antes del curso con estas mismas personas para confirmar su asistencia.

### ***APOYOS INSTRUCCIONALES***

Antes de iniciar cualquier evento se debe verificar que se cuente con todos los apoyos de instrucción necesarios en buen estado y equipos de repuesto cuando sea posible. Para tal efecto, se debe solicitar al instructor previamente al curso, una lista de apoyos que utilizará y revisar las condiciones en que se encuentran, contando así con tiempo para hacer las reparaciones o adquisiciones indispensables.

## **INAUGURACION Y CLAUSURAS**

Es recomendable formular un orden de las actividades que comprende la ceremonia de inauguración y a quien corresponde realizar cada una de ellas, cuidando los aspectos siguientes:

- Que sean dos personas que dirijan la ceremonia, cuya intervención personal no sea mayor de cinco minutos.
- Cuidar que el acto no se convierta en una tribuna libre para sacar a flote conflictos y frustraciones.
- Mostrar seguridad sobre lo que se ofrece sin prometer lo que no se puede cumplir, ni justificar posibles fallas que pudieran presentarse.
- Evitar regaños y amenazas.
- Mostrarse amable y cortés durante el discurso inaugural.

Tanto en la ceremonia de inauguración como en la de clausura, las personas que dirigen el evento deben estar atentas para captar las inquietudes de los participantes y encauzarlas hacia el objetivo del mismo.

La clausura es una parte fundamental, por la influencia que tendrá en el espíritu y motivación de las personas. Procurar planearla bien y tomarse el tiempo necesario, para no tener que hacerla de manera apresurada, ni tampoco tomarse más tiempo del programado creando molestia entre los participantes. Consideramos que una ceremonia de clausura, incluyendo evaluación final, entrega de diplomas y palabras de felicitación y despedida, no debe llevar más de 30 minutos.

## **CAMBIOS IMPREVISTOS**

Es posible que durante el proceso de capacitación, se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción, sobre las cuales el moderador no tiene gran influencia, pero que deben ser resueltas de la mejor manera posible; entre estas podemos mencionar las siguientes:

- El instructor no se presenta a la sesión o llega tarde cuando el grupo ya se presta a retirarse.
- Los materiales no son entregados a tiempo por el área de impresión .
- Las aulas no fueron preparadas según lo especificado.
- Las aulas fueron prestadas para otras actividades en la misma hora y fecha.
- Se presentan fallas en los aparatos y equipos necesarios para la instrucción.

Siempre que ocurre cualquiera de estas situaciones, el instructor debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas venturosamente, con paciencia y madurez, reconociendo sus errores o evitando culpar a otros o tratar de descargar la responsabilidad en personas ausentes.

Cuando existen cambios en la programación de lo eventos de capacitación, se deben realizar los ajustes necesarios, para avisar oportunamente tanto al instructor como a los participantes los motivos de la suspensión y las fechas en que se realizará posteriormente el curso; evitando crear desilusión o escepticismo. Las cancelaciones o reprogramaciones deben ser excepcionales y por causas de verdadera fuerza mayor.

Al finalizar se debe recopilar la información que nos permita tomar decisiones de carácter administrativo y técnico, integrándola en un reporte que contemple al menos los siguientes aspectos:

- Resumen de la evaluación de los participantes.
- Resumen de la evaluación del instructor.
- Resumen de la evaluación de reacción.
- Situaciones positivas y negativas que se consideren relevantes.

También se debe llenar un informe o memoria de cada curso. Después de este análisis cuantitativo se realiza la interpretación, considerando la información cuantitativa proporcionada a través de las entrevistas con el personal del área de capacitación, los usuarios, el instructor y el área de la empresa a la que se dio el servicio. Se elabora el informe en el que deberán estar contenidas las recomendaciones para mejorar la coordinación de eventos.

**TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA  
EL DISEÑO DE PLANES Y  
PROGRAMAS DE  
CAPACITACION**

Este formato se utiliza para mostrar las características de los cursos que se imparten, con el fin de una mejor planeación.

**CEDULA DE INFORMACION DIDACTICA**

<i>CURSOS</i>	<i>DIRIGIDO A</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>HRS.</i>

**ELABORO**

**REVISO**

**AUTORIZO**

**FIG 17**

Este formato se utiliza para planear la duración de los eventos de capacitación, para así poder conocer la duración y alcance de los mismos.

### CEDULA DE INFORMACION ESTADISTICA

CURSOS	NO.	DURACION EN HRS.		PARTICIPANTES		HRS. HOMBRE TOTAL
		POR CURSO	TOTAL	POR CURSO	TOTAL	

ELABORO

REVISO

AUTORIZO  
FIG. 18

107

El siguiente permite la planificación de los recursos económicos asignados.

### CEDULA DE COSTOS DIRECTOS

CURSO	COSTO TOTAL	COSTO CURSO	COSTO PARTICIPANTE	COSTO INSTRUCCION

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

FIG 19



La siguiente proyecta la responsabilidad compartida que se puede dar en los eventos de capacitación.

**CEDULA DE RESPONSABLES**

<b>CURSOS</b>	<b>INSTRUCTOR</b>	<b>DIRECTOR TECNICO</b>	<b>ASESOR TECNICO</b>	<b>COORDINADOR</b>

**ELABORO**

**REVISO**

**AUTORIZO**

**FIG 20**



El siguiente listado es necesario tenerlo presente, ya que permite contar con una guía completa de actividades para que el proceso sea continuo y no aparezcan imprevistos durante su ejecución.

### **LISTA DE VERIFICACION PARA LA ELABORACION DE CURSOS**

- ¿Existe un objetivo general?
- ¿Se han planteado objetivos específicos por tema?
- ¿Verificó si el tiempo total es congruente con el tiempo parcial de cada tema?
- ¿El número de sesiones es suficiente para el total de temas?
- ¿Se contempló en el programa el tiempo dedicado al descanso?
- ¿Ya se tiene contratado al instructor?
- Se verificó que el instructor tenga dominio sobre los temas a impartir?
- ¿Existe una secuencia lógica de los temas a tratar?
- ¿Las técnicas didácticas que se eligieron son congruentes con el objetivo de cada tema?
- ¿Se tiene listo todo el material para los participantes?
- ¿Se elaboró el guión del curso?
- ¿Se verificó si el lugar donde se desarrollará la instrucción se encuentra en buenas condiciones higiénicas y ambientales?
- ¿Qué tipo de evaluación se eligió?
- ¿La evaluación es congruente con el objetivo y la metodología?

***TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA  
LA HABILITACION DE  
PROGRAMAS***

## **SOLICITUD DE INSCRIPCION**

### **DESCRIPCION:**

**Formato en el cual los empleados pueden inscribirse a los cursos que imparte la dirección de capacitación.**

### **APLICACION:**

**El formato de solicitud de inscripción lo distribuye el área de capacitación a todas las áreas de la organización, junto con el cartel alusivo, donde se da a conocer los cursos que se impartirán mensualmente.**

**El formato debe llenarse por duplicado; uno lo conservará el solicitante y otro lo entrega a la dirección de capacitación, una vez requisitado con los datos del curso elegido y la firma de autorización del jefe inmediato.**

**Como política puede manejarse que como máximo se aceptarán solicitudes dos días antes del evento.**

**SOLICITUD DE INSCRIPCION**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

AREA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

CURSO AL QUE SE INSCRIBE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FECHA DEL CURSO: \_\_\_\_\_ HORARIO DEL CURSO: \_\_\_\_\_

AUTORIZACION DE SU JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

*FIRMA*

-----

**SOLICITUD DE INSCRIPCION**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

AREA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

CURSO AL QUE SE INSCRIBE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FECHA DEL CURSO: \_\_\_\_\_ HORARIO DEL CURSO: \_\_\_\_\_

AUTORIZACION DE SU JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

*FIRMA*

## **REGISTRO DE PARTICIPANTES**

### **DESCRIPCION:**

Formato que se requisita el primer día de cada curso. Su importancia radica en que se asientan los datos generales de cada participantes y su ubicación física para poder establecer comunicación con ellos en caso necesario.

### **APLICACION:**

El coordinador del curso llena este registro con letras y números legibles en el primer día de curso. Se guarda en el expediente de cada curso impartido.

## REGISTRO DE PARTICIPANTES

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

**FECHA DE REALIZACION:** \_\_\_\_\_ **HORARIO:** \_\_\_\_\_

**EXPOSITOR (ES):** \_\_\_\_\_

**LUGAR DE REALIZACION:** \_\_\_\_\_

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>AREA A LA QUE PERTENECE</b>	<b>UBICACION/TELEFONO</b>



## **LISTA DE ASISTENCIA**

### **DESCRIPCION:**

**Formato de control de asistencia diario.**

### **APLICACION:**

**Este formato y requisitado y aplicado diariamente por el coordinador del curso. El propósito de esta lista es llevar el control de asistencias para reconocer quienes merecen recibir diploma por haber asistido cuando menos el 80% de las sesiones (independientemente de su aprovechamiento en el curso).**



Consideramos que el siguiente listado es fundamental para la habilitación de un centro de capacitación.

### **RECURSOS MATERIALES Y DIDACTICOS QUE REQUIERE UN CENTRO DE CAPACITACION**

#### **INSTALACIONES:**

- **Area de oficinas administrativas.**
- **Aula con capacidad para 20 participantes.**
- **Aula con capacidad para 30 participantes.**
- **Sala de trabajo para 10 personas.**

#### **MOBILIARIO PARA AULAS:**

- **50 mesas individuales.**
- **50 sillas.**
- **Cestos de basura.**
- **Paños para mesa.**

#### **MATERIAL DE APOYO:**

- **3 pizarrones magnéticos.**
- **3 rotafolios.**
- **3 pantallas.**
- **2 proyectores de película de 18 mm.**

### ***EQUIPO AUDIOVISUAL:***

- 1 monitor.
- 1 videocasettera.
- 2 proyectores de transparencias.
- 3 proyectores de acetatos.
- Reproductora de cassettes.
- Cámara de cine super 8.

### ***EQUIPO DE OFICINA:***

- Fotocopiadora.
- Engargoladora.
- Perforadora.
- Máquinas de escribir eléctricas.
- Extensiones eléctricas de 5 metros cada una.
- Sacapuntas eléctrico.
- Engrapadoras.

### ***EQUIPO DE CAFETERIA:***

- Cafetera eléctrica grande.
- Portavasos desechables.
- Jarras de cristal.
- Ceniceros.
- Charolas de servicio.

### ***PAPELERIA PARA CENTRO DE CAPACITACION:***

- **Gafetes.**
- **Letreros de mesa.**
- **Hojas de rotafolio.**
- **Marcadores de agua.**
- **Marcador fugaz.**
- **Masking - tape.**
- **Acetatos.**
- **Plumones para acetatos.**
- **Señaladores.**

### ***MATERIAL DIDACTICO:***

- **Temarios.**
- **Manuales.**
- **Carpetas.**
- **Cuadernos de ejercicios.**
- **Lista de asistencia.**
- **Evaluaciones.**

**Se recomienda contar con microcomputadoras con el software adecuado (procesador de palabras, hoja de cálculo, gráfico, etc.).**

**Este formato se utiliza para verificar los recursos materiales para la habilitación de un evento de capacitación.**

**FORMATO PARA VERIFICAR EQUIPO Y MATERIAL PARA  
CURSOS DE CAPACITACION**

LISTA DE VERIFICACION
FECHA: CURSO: LUGAR: AULA: No. DE PARTICIPANTES: INSTRUCTOR:

<i>MATERIAL</i>	<i>MATERIAL DIDACTICO</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Peliculas, rollos</li> <li>• Letreros de mesa</li> <li>• Block de apuntes</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas de rotafolio</li> <li>• Plumones</li> <li>• Masking-tape</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Diapositivas</li> <li>• Lápices y sacapuntas</li> <li>• Engrapadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temarios</li> <li>• Manuales</li> <li>• Ejercicios</li> <li>• Lista de participantes</li> <li>• Evaluaciones</li> <li>• Diplomas</li> </ul>

HORARIO DE ALIMENTOS			
Desayuno	de	hrs. a	hrs.
Descanso	de	hrs. a	hrs.
Comida	de	hrs. a	hrs.
Descanso	de	hrs. a	hrs.
Cena	de	hrs. a	hrs.
Eventos especiales de		hrs. a	hrs.

<b>EQUIPO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificador de sonido (fijo)</li> <li>• Amplificador de sonido (portátil)</li> <li>• Grabadora de carrete</li> <li>• Dictáfono</li> <li>• Micrófonos</li> <li>• Proyector de acetatos</li> <li>• Proyector de cuerpo opacos</li> <li>• Proyector de filminas</li> <li>• Proyector de transparencias</li> <li>• Equipo de video: cámara  Editora  Monitor  Videograbadora  Cassettes</li> <li>• Pantalla fija</li> <li>• Pantalla portátil</li> <li>• Extensión eléctrica</li> <li>• Focos de repuesto</li> </ul>	

## **SOLICITUD DE MATERIAL**

### **DESCRIPCION:**

**Formato a través del cual se solicita formalmente al Departamento Administrativo el material (para instructor y participantes) para utilizarse en los eventos.**

### **APLICACION:**

**Lo requisita el Instructor y/o coordinador de eventos. Se entrega al Departamento Administrativo cuando menos 24 horas antes del evento, para que este entregue el material solicitado cuando menos 6 horas antes del curso.**



## SOLICITUD DE MATERIAL

PERSONA QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_  
FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_  
CURSO AL QUE SE DESTINA EL MATERIAL: \_\_\_\_\_  
FECHA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_

MATERIAL	CANTIDAD
GUIAS DE INSTRUCCION	_____
MANUALES	_____
MANUAL DE AUTOAPRENDIZAJE	_____
CUADERNOS DE EJERCICIOS	_____
JUEGOS DE HOJAS DE ROTAFOLIOS DEL	_____
CURSO: _____	_____
DINAMICAS: _____	_____

PAPELERIA	
LETREROS DE MESA	_____
LAPICES	_____
PLUMAS	_____
CARPETAS	_____
MARCADORES	_____
SEÑALADORES	_____
HOJAS BLANCAS	_____
HOJAS DE ROTAFOLIO	_____

ENTREGO: \_\_\_\_\_ AUTORIZO: \_\_\_\_\_

## **SOLICITUD DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO**

### **DESCRIPCION:**

**Formato a través del cual se solicita al Departamento Administrativo el préstamo de material bibliográfico.**

### **APLICACION:**

**El solicitante llena el formato y lo entrega al Departamento Administrativo indicando el nombre completo del material solicitado, la fecha de solicitud y entrega.**

### **Nota:**

**Esta solicitud se hace con ficha de préstamo cuando ya existe un centro de documentación o Biblioteca. La solicitud de material bibliográfico se realiza cuando el acervo bibliográfico es limitado en cuanto al volumen y es controlado por el Departamento Administrativo.**

**SOLICITUD DE  
MATERIAL BIBLIOGRAFICO**

**NOMBRE DEL SOLICITANTE:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE ENTREGA:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE DEVOLUCION:** \_\_\_\_\_

**MATERIAL**

**LIBRO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REVISTA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ENTREGO:** \_\_\_\_\_ **RECIBIO:** \_\_\_\_\_

## **SOLICITUD DE FOTOCOPIADO**

### **DESCRIPCION:**

**Solicitud de reproducción y presentación de material al Departamento Administrativo.**

### **APLICACION:**

**El solicitante requisita el formato y lo envía al Departamento Administrativo con 5 días como mínimo de anticipo para su reproducción y arreglo final en cuanto a presentación. El Departamento Administrativo entrega el material reproducido con un día de anticipación al curso.**

**Se elabora por duplicado, quedando uno en el Departamento Administrativo y otro para el solicitante.**

**SOLICITUD DE FOTOCOPIADO**

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO: \_\_\_\_\_  
No. DE PAGINAS: \_\_\_\_\_ No. DE JUEGOS: \_\_\_\_\_

**PRESENTACION:**

ENGARGOLADO	_____	EMPASTADO	_____
ENGRAPADO	_____	ENCARPETADO	_____
SUELTO	_____		

FECHA DE SOLICITUD

FECHA DE ENTREGA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RECIBIO ORDEN: \_\_\_\_\_

**SOLICITUD DE FOTOCOPIADO**

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO: \_\_\_\_\_  
No. DE PAGINAS: \_\_\_\_\_ No. DE JUEGOS: \_\_\_\_\_

**PRESENTACION:**

ENGARGOLADO	_____	EMPASTADO	_____
ENGRAPADO	_____	ENCARPETADO	_____
SUELTO	_____		

FECHA DE SOLICITUD

FECHA DE ENTREGA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RECIBIO ORDEN: \_\_\_\_\_

## **SOLICITUD DE GUIAS DE INSTRUCCION**

### **DESCRIPCION:**

**La guía de instrucción es una carpeta que, como su nombre lo indica, contiene una guía didáctica donde los instructores encontrarán todo el programa, dinámicas, juegos, actividades, videos, transparencias, ejercicios, evaluaciones, etc., que se requiere para la implantación de cada curso. Estas guías las elabora el Departamento de Programas pero las resguarda el Departamento Administrativo. Deben existir cuando menos 4 volúmenes iguales de cada curso.**

### **APLICACION:**

**Lo requisita el solicitante y la entrega al Departamento Administrativo.**

## SOLICITUD DE GUIAS DE INSTRUCCION

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

GUIA: \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_

ENTREGO: \_\_\_\_\_

FIRMA DE RECIBIDO \_\_\_\_\_

CONTENIDO

TEMARIO

PROGRAMA

CURRICULUM DE EXPOSITOR (ES)

NOTAS

EJERCICIOS

EVALUACIONES

MATRIZ DE RESPUESTAS

DINAMICAS

LISTA DE MATERIAL

FIRMA DE ENTREGADO: \_\_\_\_\_

## **SOLICITUD DE AULAS Y EQUIPO**

### **DESCRIPCION:**

**Formato a través del cual el Departamento de Programas solicita al Departamento Administrativo el uso de aulas y equipo para cursos, reuniones, juntas, etc.**

### **APLICACION:**

**Lo requisita el solicitante y lo entrega con 5 días como mínimo de anticipo al evento; el Departamento Administrativo confirma inmediatamente de presentarse la solicitud.**



## SOLICITUD DE AULAS Y EQUIPO

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_

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

HORARIO: \_\_\_\_\_

AULA \_\_\_\_\_  
No. DE PARTICIPANTES \_\_\_\_\_  
DISTRIBUCIÓN DE MOBILIARIO \_\_\_\_\_  
PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS \_\_\_\_\_  
PROYECTOR DE ACETATOS \_\_\_\_\_  
PANTALLA \_\_\_\_\_  
MONITOR Y VIDEO \_\_\_\_\_  
JUEGO DE TRANSPARENCIAS \_\_\_\_\_

PAÑOS \_\_\_\_\_  
ROTAFOLIO \_\_\_\_\_  
SERVICIO DE CAFETERIA SI ( ) NO ( )  
HORARIO DE SERVICIO \_\_\_\_\_

Como complemento de la Carta Descriptiva se puede utilizar este formato para cursos muy técnicos.

<b>NOMBRE DE LA OPERACION:</b> _____
<b>OBJETIVO:</b> _____

<b>PASOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>INFORMACION POR RESALTAR</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b><i>SON UN SEGMENTO LOGICO DE LA OPERACION.</i></b>	<b><i>AQUI SE DESCRIBEN LAS LINEAS GENERALES DE LO QUE SE VA A ENSEÑAR.</i></b>	<b><i>SON LOS DETALLES IMPORTANTES, QUE A VECES SON ENGAÑOSOS O DIFICILES DE APRENDER A MENOS DE QUE SEAN EXPLICADOS POR EL INSTRUCTOR.</i></b>	<b><i>SON FACTORES QUE PERMITEN REALIZAR EL TRABAJO, FACILITARLO O EVITAR UN RIESGO.</i></b>	<b><i>AQUI SE ANOTA LA DURACION DE CADA PASO.</i></b>

***TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA  
LA EJECUCION DE  
PROGRAMAS***

## EJECUCION DE LA CAPACITACION

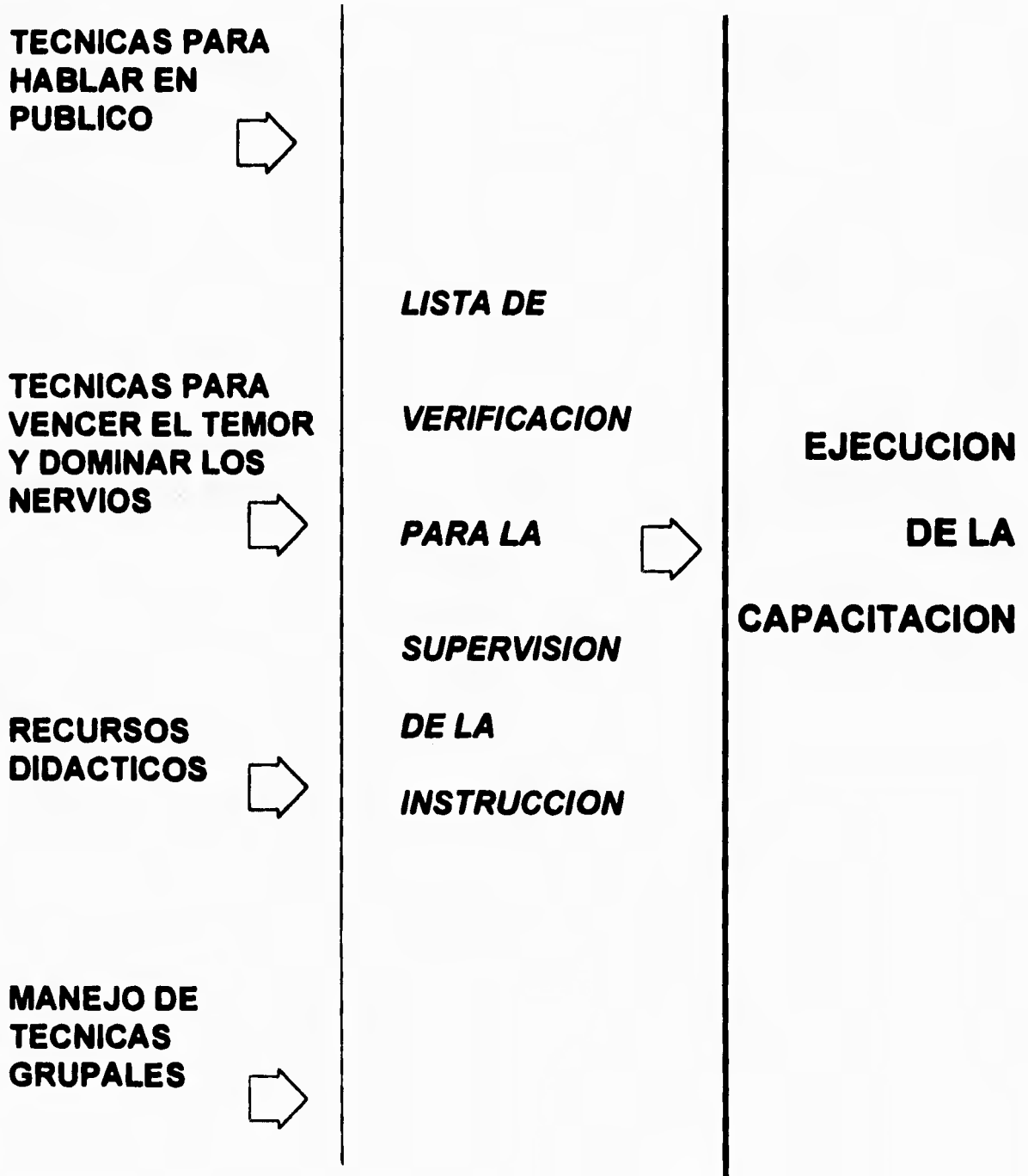


FIG: 22

## **FACTOR**

### **TECNICAS PARA HABLAR EN PUBLICO**

## **INDICADORES**

- Clase preparada
- Espontaneidad
- Fluidez de ideas
- Enseñanza practica
- Ejemplificaciones
- Dominio del tema
- Preocupación por el mensaje
- Atender necesidades del grupo
- Disposición a la crítica
- Expresión emotiva
- Secuencia de la información
- Control de la atención de los oyentes
- Voz fuerte y clara
- Ver a los oyentes
- Manejo del territorio
- Explicación de significados técnicos o en otro idioma
- Evitar las muletillas
- Permitir expresión de los participantes
- Contestación satisfactoria a las preguntas
- Manejo de preguntas

## FACTOR

## INDICADORES

### **RECURSOS DIDACTICOS PARA DIRIGIR EL PROCESO DE E -A**

- Manejo de materiales permanentes de trabajo: pizarrón, marcadores y borrador
- Manejo de materiales informativos: libros, apuntes, revistas, artículos periodísticos, copias, etc.
- Manejo de materiales gráficos: videos, rotafolio, diagramas, laminas, cartas murales, esquemas, letreros, fotografías, etc.
- Manejo de modelos: a escala, modelo seccionado, modelo de funcionamiento.
- Manejo de materiales proyectables: fijos y móviles.
- Manejo de materiales sonoros: grabaciones, programas radiofónicos, discos.
- Manejo de materiales mixtos: película sonora, película educativa, T. V., programas educativos y audiovisuales.
- Manejo de materiales experimentales: materiales de laboratorio, manejo de taller.
- Manejo de materiales reales: personas, equipo, mobiliario.

**FACTOR**  
**MANEJO DE TECNICAS**  
**GRUPALES**

**INDICADORES**

**- DEMOSTRACION:**

Es un procedimiento deductivo y se puede asociar a otras técnicas de enseñanza, Como su nombre lo indica, esta técnica consiste en mostrar paso a paso la secuencia de un proceso, ya sea teórico u operativo.

**- MESA REDONDA:**

Se plantea un tema que no requiera de actualización o que este confuso, de tal forma que se presente a debate.

**- SEMINARIO:**

Se forman pequeños grupos para que investiguen un tema o problema.

**- PHILLIPS 6' 6' :**

Se forman pequeños grupos para que investiguen un tema o problema.

**- TORMENTA DE IDEAS:**

Se estimula a los participantes para que aporten sus ideas con respecto al problema, espontánea y libremente.

**- OTRAS TECNICAS DONDE EL PARTICIPANTE:**

- Intervenga en los procesos en forma directa, manual y mentalmente.
- Participe en experimentos para provocar procesos repetitivos, modificables y medibles.
- Adquiera hábitos de investigación científica.
- Adquiera destrezas o habilidades operativas.
- Capte los procesos en su totalidad y en sus detalles.
- Establezca causas y consecuencias de los hechos.

## HABILITACION DE LA CAPACITACION



FIG. 23



Sirve para valorar los servicios que se ofrecen, así como para valorar la calidad de los mismos.

### COMPARACION DE PROVEEDORES EXTERNOS

INSTITUCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS

FIG. 24

## **RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA LA ENSEÑANZA:**

- **Empezar siempre por datos concretos y a continuación ir de lo concreto a lo abstracto.**
- **Apelar a la observación antes de pasar al razonamiento y a la búsqueda de la explicación.**
- **Dispensar las nociones teóricas con ocasión de los ejercicios prácticos a ellos ligados. Utilizar la forma experimental siempre que sea posible.**
- **Utilizar al máximo las ayudas visuales.**
- **Aprender haciendo.**
- **Hacer descubrir las cosas por sí mismo.**
- **Promover la discusión.**
- **Promover la experiencia personal.**
- **Descomponer cada tema en sus diversos elementos.**
- **No enseñar más de una cosa a la vez.**
- **Esperar que los temas vistos hayan sido asimilados antes de pasar al siguiente.**
- **Ir de lo simple a lo complejo.**
- **Repetir el ejercicio varias veces al día.**
- **Volver hacerlo el día siguiente antes de pasar al ejercicio que sigue.**
- **Variar los ejercicios elementales.**
- **No exigir un esfuerzo demasiado prolongado sobre la misma cuestión.**
- **Evitar el aburrimiento.**
- **Al inicio no tener en cuenta el tiempo: buscar la calidad.**

- **Conocer individualmente a los participantes.**
- **Tener en cuenta la personalidad de cada uno y tratarle según su naturaleza.**
- **Esforzarse por realizar una enseñanza "a la medida", es decir, de acuerdo a las características de los participantes.**
- **Estimular los esfuerzos.**
- **Apelar al interés, a los motivos personales.**
- **Crear sistemáticamente ocasiones de éxito y de aprobación.**
- **Conseguir que los esfuerzos sean sostenidos hasta que sean coronados por el éxito.**
- **Promover el espíritu de ayuda y de solidaridad entre los capacitandos antes que el espíritu de emulación.**
- **Favorecer el trabajo en grupo.**
- **Corregir inmediatamente los errores.**
- **No dejar arraigar costumbres defectuosas.**
- **Evitar las falsas maniobras.**
- **Acostumbrar al participante al auto-control.**
- **Fomentar la auto-emulación.**

## **BENEFICIOS Y APORTACIONES**

Hemos analizado los elementos que integran la fase de integración del Sistema Integral de Capacitación y al confrontarlos con los existentes en el Sistema de Capacitación del Banco hemos concluido:

1. Que respecto al entorno legal se debe establecer y sistematizar los procedimientos para:
  - Comisión mixta.
  - Registro de planes y programas.
  - Constancia de habilidades laborales.
  - Listas de constancias de habilidades laborales .
  
2. Que respecto a los planes y programas requiere sistematizar los procedimientos para :
  - Elaborar planes y programas.
  - Preparación de presupuestos de capacitación.
  - Diseño de un plan maestro de capacitación.
  
3. Que respecto al desarrollo de programas requiere formalizar los procedimientos para:
  - Contratación de servicios externos.
  - Utilización de servicios internos.
  - Ejecución de programas.
  - Coordinación de eventos.
  
4. Que respecto a la Organización de la Capacitación requiere sistematizar y establecer:
  - Alcance.
  - Estructura.
  - Políticas y procedimientos.
  - Integración de los recursos humanos.
  - Utilización de elementos materiales.

#### **4. EVALUACION DEL APRENDIZAJE Y DE LA CAPACITACION.**

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

Los elementos de este subsistema son:

- Evaluar el aprendizaje.
- Evaluar el evento de capacitación,
- Realizar el análisis costo-beneficio de la función de capacitación y adiestramiento.

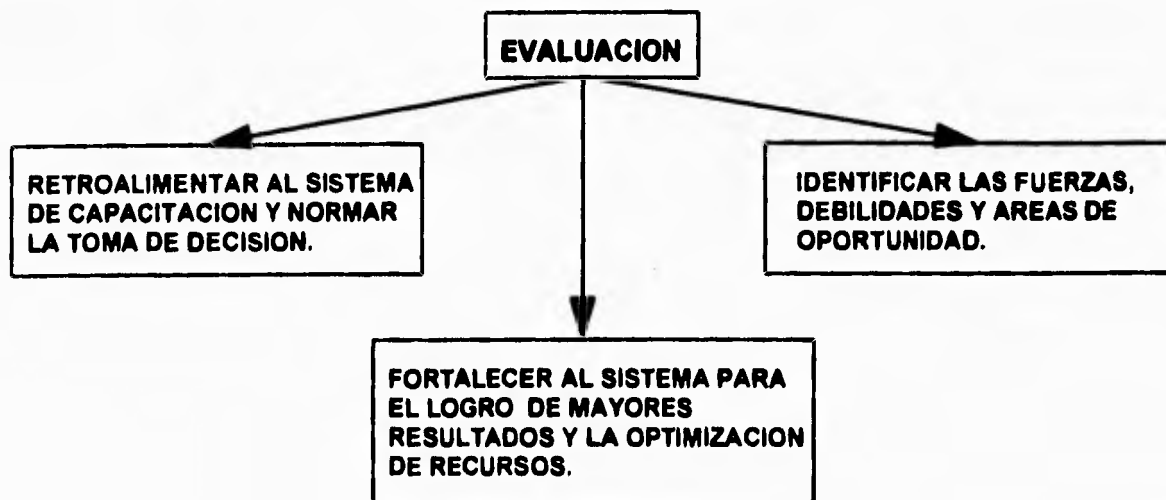
##### **4.1 MODELOS Y TEORIAS DE LA EVALUACION.**

Un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas. Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación más como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso útil para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente a la capacitación en función de sus resultados.

En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara la planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su desarrollo.

Los objetivos de la evaluación del sistema de capacitación son:



La evaluación de un sistema de capacitación se puede llevar a cabo mediante el análisis de tres aspectos:

1. Valorar la calidad didáctica en cuanto a materiales y técnicas de enseñanza, es decir, los elementos constitutivos y operacionales del programa.
2. Estimar cuantitativamente el aprendizaje de los participantes al inicio, durante y al final del evento de capacitación.

Estos dos aspectos constituyen la evaluación pedagógica.

3. Medir los efectos que el curso tiene sobre el desempeño laboral de los participantes, reflejándose esto en el funcionamiento de la empresa; esto es una apreciación costo-beneficio de la capacitación. Este factor constituye la evaluación económica de la capacitación; esta evaluación es un método que permite establecer la conveniencia de proyectos considerando sus efectos y futuras repercusiones dentro del cálculo. (53)

(53) ARMO. Pedagogía para el Adiestramiento. Número 36 p. 29

La evaluación del aprendizaje comprende la reacción o impacto del proceso de enseñanza-aprendizaje, esto es, evaluar el evento de capacitación como tal; y en la evaluación del sistema de capacitación, se evalúa el proceso de capacitación en sus enfoques instruccional, administrativo, legal y sistemático. Equivale a llevar a cabo una auditoría de la capacitación.

La evaluación del aprendizaje se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción de resultados del aprendizaje, producto del proceso instruccional, proporcionando al encargado de la capacitación, los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema y que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

En este nivel se distinguen los siguientes momentos de la evaluación.

- *Evaluación diagnóstica:*  
Se realiza con el objeto de medir los conocimientos y habilidades de los participantes antes de iniciar el evento y adecuar el nivel en que se tratarán determinados temas.
- *Evaluación formativa (ajuste):*  
Se realiza durante el curso, después de cada actividad del aprendizaje, para determinar en que medida se están alcanzando los objetivos y realizar los cambios pertinentes.
- *Evaluación sumaria (de reacción o de impacto):*  
Tiene como propósito determinar si los objetivos fueron alcanzados o no, realizándose ésta al finalizar el curso. (54)

(54) ARMO. Op. Cit. Número 37 p.p. 89-90

## **4.2 METODOS Y TECNICAS DE LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE.**

**El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten el cambio de conducta en los participantes; este cambio se verifica, evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos del curso.**

**La evaluación es considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje, es esencial e inherente al proceso de capacitación; es el elemento que permite constatar tanto al instructor como al participante, hasta que grado y de que manera se están alcanzando sus metas.**

**La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios para valorar el alcance de estas metas, es decir, en tanto más específicamente se describa la conducta terminal, mayores serán las posibilidades de evaluar.**

### **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE**

- 1. Identificar con precisión el objetivo terminal y los objetivos específicos.**
- 2. Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o afectiva) y su nivel de profundidad.**
- 3. Diseñar los instrumentos de evaluación.**
- 4. Aplicarlos a los participantes.**
- 5. Retroalimentar al participante respecto a sus resultados de aprendizaje.**

### **INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL AREA COGNITIVA**

**El instrumento apropiado para evaluar los resultados de aprendizaje en el área cognitiva son las pruebas o exámenes, entre las cuales podemos mencionar a las siguientes como las más comunes:**



### ***Pruebas de ensayo.***

Consiste en formular una pregunta para que el participante desarrolle una respuesta con libertad, permitiéndole organizar su respuesta de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada. Su desventaja consiste en que da margen a apreciaciones subjetivas por parte de quien lo califica, por lo que en muchas ocasiones queda entre dicho su confiabilidad y validez. (55)

### **Recomendaciones para elaborar una prueba de ensayo:**

- 1** Escriba claramente la pregunta o actividad que debe desarrollar el participante, de tal modo que se evite hasta donde sea posible una mala interpretación.
- 2** Señale los criterios que servirán de base para calificar la respuesta.
- 3** Trate de utilizar los términos y las palabras que se han utilizado durante el curso.
- 4** Trate de que las preguntas estén orientadas a hacer pensar al participante, y no solo a que memorice sin que tenga que aplicar su criterio.

### ***Preguntas de respuesta guiada.***

Este tipo de prueba consiste en un conjunto de preguntas que señalan ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta. Para elaborar este tipo de pruebas, deben tomarse en cuenta las recomendaciones hechas para la prueba de ensayo, para que las respuestas tengan una orientación bien definida.

### ***Preguntas de selección de respuesta.***

Este tipo de pruebas se ubican las respuestas de opción múltiple, de relación y de alternativa constante. Este tipo de pruebas presentan la ventaja de ser más objetivas en su construcción y calificación, ya que no admiten más que una sola respuesta correcta, sin embargo, se limita en tanto que no mide conductas que requieren de un pensamiento creativo.

(55) ARMO. Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento. p.109

**Recomendaciones para su elaboración.**

- 1 Seleccione el contenido que constituirá el tema central de cada pregunta.**
- 2 Elabore las alternativas de respuesta de tal manera que no queden dudas respecto a la respuesta correcta.**
- 3 Se recomienda el uso de al menos tres opciones por cada pregunta.**
- 4 Evite situaciones obvias.**
- 5 Procure que la elaboración de la pregunta no sea muy larga o rebuscada.**
- 6 Cuando se elaboren preguntas de relación, deberá calcularse bien el espacio que se asignará a cada pregunta, para que se utilice una sola hoja.**

### **INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL AREA PSICOMOTRIZ**

**Cuando los objetivos a los que se dirige el curso están sobre todo relacionados con el área psicomotriz, se utilizan pruebas prácticas que comprueben la adquisición de destrezas y habilidades para llevar a cabo determinada tarea; en este tipo de pruebas se evalúa tanto la realización del trabajo como el resultado final.**

**Este tipo de pruebas consiste en la ejecución de un trabajo o una práctica en la cual el participante demuestre su habilidad obteniendo un producto con las características deseadas. El riesgo de los resultados y del procedimiento de trabajo, se anota en una lista de cotejo o comprobación.**

**La utilización de la lista de cotejo permite medir el desarrollo de las habilidades y reconstruir lo realizado para retroalimentar a la persona evaluada sobre sus aciertos y errores, identificando aquellos procesos que influyeron en el resultado final.**

## **INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL AREA AFECTIVA**

El resultado del aprendizaje más difícil de evaluar en forma objetiva es el que se refiere a los cambios de actitud para el trabajo. El instrumento que más ayuda a este efecto es la escala estimativa. (56)

Consiste básicamente en un formato donde la persona que es evaluada, expresará sus preferencias por determinadas cosas que simbolizan valores. Las principales recomendaciones para su elaboración, son las siguientes:

- Seleccionar las características representativas de lo que va a ser evaluado.
- Tomar en cuenta que los rasgos y características serán conductas claramente observables en el campo de trabajo.
- Los rasgos a calificar deberán describirse del modo más preciso posible.

## **EVALUACION DE APLICACION**

Se conoce como seguimiento de la capacitación y consiste en verificar si los participantes utilizan lo que han aprendido para mejorar su desempeño en el trabajo. Este tipo de evaluación es responsabilidad compartida tanto del jefe de capacitación, como del jefe inmediato del capacitando.

Existen varios métodos para hacerla, los más comunes y eficaces son la observación directa, las entrevistas o las reuniones de seguimiento que se hacen con el instructor 1 ó 2 meses después de impartido el evento, donde los participantes expresan su punto de vista respecto a la aplicabilidad de los conceptos y los problemas que han encontrado para aplicar lo aprendido.

Otra gran utilidad de estas reuniones es que, ya sin la presión o el impacto inicial del curso, los participantes son mucho más ecuanímes ante la D.N.C.

(56) ARMO. Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento. p.110

La característica básica de este tipo de evaluación, es que el mismo participante dice si ha aplicado sus conocimientos a la práctica o no. El siguiente paso será verificar que esta mejora en el desempeño, se traduce en una mejora en los resultados.

#### **4.3 METODOS Y TECNICAS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION.**

Esta evaluación es la combinación de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico, como instruccional y legal.

Esta evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

#### **OBJETIVOS**

Ya se ha mencionado que los problemas al tratar de evaluar los conocimientos adquiridos y el aprendizaje en los participantes, tienen su origen en la falta de objetivos claros durante el diseño del curso. Este es entonces uno de los puntos en los cuales se debe poner mayor cuidado, ya que los objetivos deben tener los elementos que se señalaron en el apartado correspondiente de este trabajo.

Sobre todo, hay que asegurarse de que especifiquen el nivel taxonómico que se debe alcanzar y la forma de medir; también es necesario que los participantes estén enterados de lo que se pretende alcanzar, para que pongan mayor esfuerzo en lograrlo.

Otro aspecto a evaluar, es la congruencia entre los objetivos de los temas y el objetivo del curso. Entre ellos debe haber una secuencia para que el grupo se acerque al objetivo final. Los niveles taxonómicos deben ir de lo más simple a lo más complejo, y el objetivo del último tema, debe acercarse al objetivo final.

## CONTENIDOS

El principal aspecto a evaluar, es la relación directa que debe haber entre los objetivos y el contenido del curso. Podemos mencionar dos criterios esenciales para estructurar el contenido de un curso:

- Por la complejidad de los conceptos
- Por la secuencia de la tarea.

Estos dos conceptos no son excluyentes, y debe haber un equilibrio entre ambos. La idea es que los temas del curso propicien la práctica de los conceptos y hagan reflexionar a los participantes acerca de la importancia de prepararse más.

La cuestión central radica en evaluar si el contenido, los temas y subtemas, la secuencia entre ellos, su profundidad y enfoque, ayudan a alcanzar los objetivos de aprendizaje, o bien, sino tienen ninguna relación con ellos o en el peor de los casos, los obstaculizan.

## INSTRUCCION Y METODOLOGIA

Este es también un aspecto importante porque consiste en evaluar el trabajo del instructor, pero no desde el punto de vista de la satisfacción de los participantes, sino bajo un criterio técnico y didáctico, respecto a la congruencia entre los objetivos, las técnicas y la metodología de trabajo a seguir.

Significa conocer, si el instructor utiliza las técnicas de enseñanza-aprendizaje adecuadas, si emplea las dinámicas y ejercicios acorde a los objetivos y habilidades que pretende resaltar, y si logra llevar al grupo a la reflexión y análisis de problemas particulares.

Lo más importante de esta evaluación, es responder a la interrogante de si la metodología de trabajo propicia la aplicación de los conocimientos a la práctica, esto es, si se le da un enfoque de problemas reales y se plantea a un nivel en el cual los participantes encuentren un sentido lógico y real al contenido del evento.

## MATERIAL DIDACTICO Y APOYOS INSTRUCCIONALES

Los materiales didácticos, tanto los que utiliza el instructor como los que se le proporcionan al participante, deben ser un apoyo y no un obstáculo para el aprendizaje. Son los dos factores centrales a considerar; la forma o presentación y el contenido o fondo. El mensaje es tan importante como la manera de expresarlo.

Respecto al material escrito para los participantes, tiene la función básica de apoyar el aprendizaje, siendo claro, conciso y resaltando los puntos centrales, de tal manera que el educando pueda hacer una consulta rápida de los principales conceptos cuando lo considere necesario. No debe ser demasiado extenso, aunque tampoco es profesional no entregar material escrito o entregar algunas hojas sin estructura ni relación con el evento que se imparte.

Los materiales audiovisuales del instructor, deben ser claros y esquemáticos para reforzar los conceptos transmitidos. Si se utilizan películas, deben ser más o menos actualizadas y relacionadas con el tema en cuestión. Los acetatos y ejercicios deben ser legibles y no contener demasiada información.

El punto central a evaluar en este aspecto, es si los materiales tanto del instructor como de los participantes, tienen relación directa con el aprendizaje y si ayudan a promoverlo y acelerarlo. Si no es así, es necesario revisarlos y procurar subsanar estas deficiencias.

## CONTEXTO AMBIENTAL

El último aspecto en este sentido, es la consideración y evaluación del ambiente de trabajo y algunos aspectos materiales que influyen en el correcto desempeño de un curso.

La finalidad es eliminar los posibles obstáculos, sobre todo cuando es factible y no representa gasto fuerte de inversión. En el aspecto material nos referimos a ruidos que distraen a los participantes, excesivo calor o frío, bancos demasiado incómodos, el aula con demasiados distractores, un aula pequeña, o muchos otros factores que con frecuencia se descuidan.

En el otro contexto, hay que vigilar el ambiente de trabajo, la cordialidad entre el grupo y con el instructor, las críticas negativas o enfrentamientos estériles, la disposición para el aprendizaje y que el grupo acepte las discrepancias de opiniones como algo natural entre las personas.

El contexto ambiental es tan importante como cualquier otro aspecto, y por su influencia positiva o negativa en el aprendizaje, debe ser valuado y considerado en todas sus facetas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **EVALUACION COSTO BENEFICIO**

El paso crítico para avanzar de una etapa de crecimiento a una de consolidación en el proceso de capacitación de cualquier empresa es demostrar resultados. En su mayoría los resultados de capacitación son cualitativos, subjetivos y difíciles de medir, sin embargo, es un reclamo de las organizaciones actuales, demostrar que las inversiones en recursos, tiempo y dinero, tiene un beneficio concreto para la empresa.

Es decir, medir los efectos que el curso tiene sobre el desempeño laboral de los participantes, reflejándose esto en el funcionamiento de la empresa, es una evaluación costo-beneficio de la capacitación. Este factor constituye la evaluación económica de la capacitación; esta evaluación es un método que permite establecer la conveniencia de proyectos considerando sus efectos y futuras repercusiones dentro del cálculo, en donde los pasos a seguir son:

- Cálculo del costo total.
- Cálculo del beneficio total.
- Establecimiento de la relación entre costos y beneficios totales.

La relación costo-beneficio es apropiada cuando los beneficios de una acción son medibles en términos monetarios y el análisis costo-eficiencia cuando los beneficios no son cuantificables pudiéndose utilizar los dos métodos en forma complementaria. (57)

## **CONTROL PRESUPUESTAL.**

Se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, tomando en consideración las erogaciones que son necesarias para llevar a cabo el programa de capacitación. Todo gasto es parte del presupuesto que se ejerce, de ahí que resulta conveniente verificar la partida presupuestal en la que se incluye cada gasto para respaldarlo. El presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

- 1. Honorarios de Recursos Humanos.** Pagos a instructores externos y agentes capacitadores y compensaciones para los instructores internos.
- 2. Gastos de Operación.** Pagos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material y equipo audiovisual.
- 3. Inversión.** Adquisición de materiales y equipos, remodelación o construcción del centro de capacitación y tecnología en general.

Para ejercer el presupuesto, se deben llevar a cabo una serie de procedimientos acordes a las políticas financieras y contables de la empresa. Las principales partidas a considerar son las siguientes:

- **Servicios del personal interno.**
- **Servicios a contratar.**
- **Inversiones.**
- **Material didáctico.**
- **Incentivos a instructores internos.**
- **Gastos diversos.**

Se deben identificar las partidas correspondientes y llevar un control estricto de ellas, para evitar que el presupuesto se pierda o sea ejercido con otros fines distintos a los originales; ya que en muchos aspectos, el funcionamiento del sistema de capacitación depende de la sana y honesta relación con proveedores de bienes y servicios. Por esto mismo, Los procedimientos de selección, contratación y pagos deben ser conocidos y respetados. Entre los aspectos que deben cuidarse están los siguientes:

(57) ARMO. Op. Cit. p. 60



- Requisitos legales y fiscales.
- Fechas y horarios para recepción, revisión y pago de facturas.
- Políticas de cotización y contratación de la empresa.
- Tiempo que tarda aproximadamente el pago.
- Situaciones especiales que pueden retrasar o cancelar un pago.
- Control y cláusulas respectivas a la prestación de bienes y servicios.
- Y todo esto, buscando siempre las mejores condiciones para la empresa, al mejor costo y satisfaciendo las necesidades de capacitación.

## **BENEFICIOS Y APORTACIONES**

La evaluación del aprendizaje y del sistema de capacitación representan el mecanismo de retroalimentación al sistema.

Hemos revisado los elementos que lo conforman y juzgamos necesario que en el sistema de capacitación del Banco se instrumenten mecanismos para conocer como se comporta sus sistema conforme al proceso administrativo:

### ***PLANEACION.***

- **Elaboración de objetivos.**
- **Estándares de desempeño.**
- **Elementos medibles en los objetivos.**
- **Contenido de los cursos.**
- **Contenido de los programas.**
- **Estrategias y técnicas para la D.N.C.**
- **Análisis de problemas organizacionales.**

### ***ORGANIZACION.***

- **Estructura del departamento.**
- **Manuales de políticas y procedimientos.**
- **El sistema de capacitación.**
- **Creación y mantenimiento de los grupos que le darán sustento al sistema de capacitación.**
- **Autoridad y liderazgo del departamento.**
- **Congruencia estructura-objetivos del departamento.**

### ***EJECUCION.***

- **Control cuantitativo.**
- **Desarrollo de los cursos.**
- **Control presupuestal.**
- **Reportes de los cursos.**
- **Contratación de los servicios.**
- **Avances del programa.**
- **Tratamiento de necesidades fuera del programa.**

## EVALUACION.

- Los momentos de la evaluación del aprendizaje (antes, durante, al final, posterior y de aplicación).
- Actualización de las cédulas de necesidades puesto-persona.
- Información a los jefes inmediatos.
- Seguimiento de la capacitación.
- Estudios de costo-beneficio.
- Evaluación del sistema de capacitación.

Respecto a la evaluación del sistema de capacitación es necesario que se evalúen cada factor que lo integran conforme a lo siguiente:

ENFOQUE INSTRUCCIONAL	ENFOQUE ADMINISTRATIVO
<b>Selección de instructores.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de selección</li> <li>• Programa de formación de instructores</li> <li>• Areas de instrucción</li> <li>• Credibilidad del grupo de instructores</li> </ul>	<b>Planeación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de necesidades de capacitación</li> <li>• Diseño de objetivos generales y particulares</li> <li>• Elaboración de planes y programas</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> </ul>
<b>Diseño de cursos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos terminales y específicos</li> <li>• Guías de instrucción</li> <li>• Materiales de los participantes</li> <li>• Elaboración y uso del manual de entrenamiento</li> </ul>	<b>Organización.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura del departamento de capacitación</li> <li>• Políticas y procedimientos de la función</li> <li>• Personal en el departamento de capacitación</li> <li>• Recursos materiales disponibles</li> </ul>
<b>Conducción del aprendizaje.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de E-A</li> <li>• Definición del tiempo didáctico</li> <li>• Aprovechamiento de los participantes</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> </ul>	<b>Ejecución.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de servicios externos</li> <li>• Desarrollo de programas</li> <li>• Coordinación de eventos</li> <li>• Control administrativo y presupuestal</li> </ul>
<b>Motivación a instructores.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de los instructores internos</li> <li>• Incentivos a instructores</li> <li>• Retroinformación positiva a instructores</li> <li>• Sentido a la pertenencia al grupo</li> </ul>	<b>Evaluación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microevaluación</li> <li>• Macroevaluación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Estudio de costo-beneficio</li> </ul>

<b>ENFOQUE LEGAL</b>	<b>ENFOQUE SISTEMICO</b>
<b>Comisiones mixtas de capacitación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representantes patronales</li> <li>▪ Representantes sindicales</li> <li>▪ Juntas y reuniones</li> <li>▪ Promoción de la capacitación</li> </ul>	<b>Insumos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripciones de puestos</li> <li>▪ Indicadores numéricos</li> <li>▪ Programas de trabajo por áreas</li> <li>▪ Planes estratégicos de la empresa</li> </ul>
<b>Registro de planes y programas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobertura</li> <li>▪ Oportunidad en su presentación</li> <li>▪ Modificaciones al plan original</li> <li>▪ Veracidad con respecto a las acciones reales</li> </ul>	<b>Proceso.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrativo</li> <li>▪ Legal</li> <li>▪ Instruccional</li> <li>▪ Desarrollo organizacional</li> </ul>
<b>Constancias de habilidades laborales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobertura de las constancias</li> <li>▪ Su entrega corresponde a un programa integral</li> <li>▪ Entrega a los trabajadores</li> <li>▪ Validez interna</li> </ul>	<b>Productos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuales</li> <li>▪ Organizacionales</li> <li>▪ Sociales</li> <li>▪ De imagen</li> </ul>
<b>Lista de constancias de habilidades laborales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de las listas</li> <li>▪ Veracidad de las listas</li> <li>▪ Actualización de las listas</li> <li>▪ Entrega a la STyPS</li> </ul>	<b>Retroinformación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De los participantes</li> <li>▪ De la organización</li> <li>▪ De resultados</li> <li>▪ De estudios de costo-beneficio</li> </ul>

**TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA  
LA EVALUACION**

## TIPOS DE EVALUACION

Existen diferentes tipos de evaluación de acuerdo al criterio que se aplique.

CRITERIOS	TIPOS	CARACTERISTICAS
Por su amplitud	General	Evalúa los resultados de un programa completo.
	Parcial	Estima los resultados de alguna o algunas unidades del programa.
	Diagnóstica	Se aplica al inicio del curso, con el objeto de conocer el nivel inicial de los alumnos ya sea en el aspecto de conocimientos o capacidades.
Por el momento	Pronostica	Establece que nivel de eficiencia puede alcanzar con dichos participantes.
	Informativa	Informa de los avances, aciertos y errores del proceso de instrucción. Es continua.
	Sumaria	Se aplica al finalizar el curso y consiste en una apreciación global del mismo.
	Seguimiento	Pretende apreciar en que medida se aplican en la práctica los conceptos y habilidades aprendidas durante el curso.
Por el objeto que se evalúa	Instructor	Valora su eficiencia durante el curso.
	Participante	Estima sus avances y logros.
	Programa	Aprecia la validez de los contenidos, técnicas y recursos.
	Empresa	Establece la funcionalidad de su organización y estructura.



**Avance mensual del trabajo realizado**

ENERO \_\_\_\_\_

FEBRERO \_\_\_\_\_

MARZO \_\_\_\_\_

ABRIL \_\_\_\_\_

MAYO \_\_\_\_\_

JUNIO \_\_\_\_\_

JULIO \_\_\_\_\_

AGOSTO \_\_\_\_\_

SEPTIEMBRE \_\_\_\_\_

OCTUBRE \_\_\_\_\_

NOVIEMBRE \_\_\_\_\_

DICIEMBRE \_\_\_\_\_

SE LE COMENTARON SUS FALLAS Y ACIERTOS	MESES	PROCENTAJE DE LOGRO DE OBJETIVOS
	ENERO	
	FEBRERO	
	MARZO	
	ABRIL	
	MAYO	
	JUNIO	
	JULIO	
	AGOSTO	
	SEPTIEMBRE	
	OCTUBRE	
	NOVIEMBRE	
	DICIEMBRE	



**ESQUEMA DE ANALISIS DE TAREAS PARA VALORAR LAS  
CARACTERISTICAS EXIGIDAS A LOS TRABAJADORES**

<b>TAREA</b>	<b>NO SE PRECISA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>BUENA</b>	<b>EXCELENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en el trabajo para largo periodo</li> <li>• Vigor manual.</li> <li>• Vigor de los brazos.</li> <li>• Vigor de la espalda.</li> <li>• Vigor de las piernas.</li> <li>• Destreza de dedos.</li> <li>• Destreza de manos y brazos.</li> <li>• Destreza de pies y piernas.</li> <li>• Coordinación de ojos y manos.</li> <li>• Coordinación de pies, manos y ojos.</li> <li>• coordinación de ambas manos.</li> <li>• Estimación de medidas de los objetos.</li> <li>• Estimación de cantidad de los objetos.</li> <li>• Precisión de formas de objetos.</li> <li>• Estimación de la velocidad de un objeto en movimiento.</li> <li>• Agudeza visual.</li> <li>• Agudeza auditiva.</li> <li>• Sentido del olfato.</li> <li>• Sentido del gusto.</li> <li>• Discriminación del tacto.</li> <li>• Discriminación muscular.</li> <li>• Memoria de detalles (cosas).</li> <li>• Memoria de ideas (conceptos).</li> <li>• Memoria de órdenes orales</li> <li>• Memoria de órdenes escritas.</li> <li>• Cálculo aritmético.</li> <li>• Inteligencia.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>• Capacidad para planear.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Comprensión de aparatos mecánicos.</li> <li>• Atención a varios asuntos.</li> <li>• Aptitud en la expresión oral.</li> <li>• Aptitud en la expresión escrita.</li> <li>• Tacto para tratar con la gente.</li> <li>• Memoria de nombres de personas.</li> <li>• Aspecto personal.</li> <li>• Concentración ante distractor.</li> </ul>				

## **CONTROL MENSUAL DE CURSOS IMPARTIDOS**

### **DESCRIPCION:**

**Formato de concentración de cursos mensuales.**

### **APLICACION:**

**Lo debe elaborar mensualmente el coordinador de cursos y lo conserva en un archivo. Su propósito es el de concentrar datos que sirvan para la elaboración de informes.**

**CONTROL DE CURSOS IMPARTIDOS**

MES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO	DURACION EN HORAS	TOTAL DE PARTICIPANTES	LUGAR DE IMPARTICION	OBSERVACIONES

## **CONTROL DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES MANUALES**

### **DESCRIPCION:**

**Documento a través del cual se controla la entrega a los participantes de las constancias de habilidades laborales debidamente registradas ante la STyPS.**

### **APLICACION:**

**Una vez registradas las constancias ante la STyPS (se elaboran por duplicado) se entrega una copia al interesado y la otra la conserva la institución como comprobante del cumplimiento de la ley de capacitación.**

**CONTROL**  
**CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES ENTREGADAS**

NOMBRE	CURSO	FECHAS	FIRMA DE ENTREGA

## **RESULTADO INDIVIDUAL**

### **DESCRIPCION:**

**Formato a través del cual se detallan los datos personales y evaluaciones de cada participante de un evento.**

### **APLICACION:**

**Lo requisita el responsable del área de capacitación en coordinación con el instructor del curso, donde se anota la evaluación obtenida por el participante durante el evento, además de comentarios sobre el mismo. Es una herramienta útil, ya que permite llevar un control por empleado en cada evento que asiste, además de conocer los avances o resultados obtenidos.**

## **RESULTADO INDIVIDUAL**

### **DATOS DEL CURSO**

NOMBRE: _____	GRUPO: _____
DURACION: _____	
INSTRUCTOR: _____	
UBICACION: _____	

### **DATOS DEL PARTICIPANTE**

NOMBRE: _____	
REGISTRO: _____	SUCURSAL: _____
PUESTO: _____	R. F. C. : _____

ASISTENCIAS _____	INASISTENCIAS _____	RETARDOS _____
-------------------	---------------------	----------------

### **EVALUACION**

<input type="checkbox"/>	CURSO BASICO	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/>	CURSO DE REFORZAMIENTO FECHA DE EVALUACION _____	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/>	CURSO DE ACTUALIZACION	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/>	OTRO _____	<input style="width: 100%;" type="text"/>

**NOTA: LA CALIFICACION MINIMA APROBATORIA ES DE 80.00**

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EVALUACION DEL CURSO

### **DESCRIPCION:**

**Formato a través del cual se obtiene opinión sobre el expositor y sobre el desarrollo del programa en general.**

### **APLICACION:**

**Se distribuye al finalizar el evento a los participantes. Cada participante da su opinión en forma anónima y se solicita su sinceridad, ya que no es una calificación, solo una opinión que al área de capacitación le será útil, igual que al instructor. Es un instrumento de gran utilidad en capacitación al permitir conocer la opinión general del grupo acerca del curso y poder así corregir aspectos débiles.**



## EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO		GRUPO:	FECHA:
OPINION SOBRE EL INSTRUCTOR	NOMBRE (S) INSTRUCTORES	OPINION SOBRE EL CURSO	
MARQUE CON UNA "X" EN EL CUADRO CORRESPONDIENTE, SU OPINION SOBRE LOS INSTRUCTORES  <b>CONCEPTOS</b>			1. Con relación a su trabajo considera al curso:  De aplicación inmediata _____ De aplicación en el futuro _____ Sin aplicación
<b>PLANEACION</b> PLATICAS MAL PREPRADAS			2. El programa tuvo: Una buena combinación teórica- práctica _____ Demasiada teoría y poca práctica _____
PLATICAS POCO PREPARADAS			Demasiada práctica y poca teoría _____
PLATICAS BIEN PREPARADAS			Poca teoría y poca práctica _____
PLATICAS MUY BIEN PREPARADAS			
<b>VOZ</b> NO ENTENDIBLE			3. Señale el material utilizado en el curso:  Pizarrón _____ Rotafolio _____
CLARA Y NITIDA			Materiales visuales (gráficas, dibujos etc.) _____
<b>VOCABULARIO</b> AMPLIO			Materiales audiovisuales (películas, videotapes, etc) _____
ADECUADO			Materiales auditivos (grabaciones) _____
POBRE			Apuntes, libros de texto, manuales, etc. _____
<b>EXPOSICION</b> EXCELENTE			
SIMPLE Y CLARA			4. Los auxiliares audiovisuales: Me parecen convenientes _____
RAZONABLEMENTE CLARA			Me parecen demasiados _____
EN GENERAL COMPRESIVA			Podrían emplearse más _____
CONFUSA E INCOMPRESIVA			Podrían suprimirse _____
<b>ACTUACION</b> PROVOCA AVERSION POR EL TEMA			5. La duración del curso me parece: Corta _____ Extensa _____ Adecuada _____
DESPIERTA MUCHO INTERES			6. El horario me parece: Corto _____ Extenso _____ Adecuado _____
COMUNICA ENTUSIASMO POR EL TEMA			Sugiero que sea DE: A: _____
<b>INTEGRACION CON EL GRUPO</b> EVITA AL GRUPO			7. El local donde se efectuó me parece: Adecuado _____ Inadecuado _____
ES INDIFERENTE AL GRUPO			8. La participación de los asistentes fué: Efectiva _____ Pasiva _____ Violenta _____ Nula _____
COLABORA CON EL GRUPO			
SE INTEGRA AL GRUPO			
EL TEMA MAS INTERESANTE FUE:		¿POR QUE?	

¿RECOMENDARIA EL CURSO A OTRAS PERSONAS? ¿POR QUE?
¿CUAL FUE LA FALLA FUNDAMENTAL (SI LA HUBO) QUE ENCONTRO EN EL CURSO?
MUCHAS GRACIAS

## ETAPAS PARA LA EVALUACION DEL COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACION.

Evaluar el costo-beneficio de la capacitación significa valorar los resultados tangibles que ésta aporta a la organización; para lo cual existe dos etapas:

### Etapa 1: RECOPIACION Y SUMATORIA DE COSTOS

En esta etapa se recopilan todos los gastos que genera la capacitación como un todo, como un proceso productivo. Para facilitar esta labor se puede dividir por etapas:

#### Planificación:

- Sueldos del personal.
- Honorarios de asesoría.
- Gastos de la detección de necesidades.
- Gastos administrativos.
- Promoción de cursos.

#### Ejecución:

- Remuneración a instructores.
- Mantenimiento, compra y/o depreciación de maquinaria y equipo.
- Servicio telefónico.
- Luz.
- Local o renta de aulas.
- Material rentado.
- Material didáctico y papelería.
- Transporte o viáticos.
- Costo de interrupción de la producción de los participantes.
- Costo de servicio de cafetería, etc.

**Evaluación:**

- **Gastos por nuevos proyectos.**
- **Materiales.**
- **Uso de asesores, etc.**

**Esta lista no es exhaustiva y depende de las condiciones del área de capacitación.**

**Una vez detallados los costos que genera el área así como sus proyectos y servicios podemos pasar a la siguiente etapa.**

**Etapa 2:**

**En esta etapa es importante hacer un monitoreo que nos permita visualizar si la capacitación genera o favorece los cambios en la calidad y ritmo del trabajo.**

**Debemos hacer mediciones por lo menos dos veces utilizando la primera como base o cifra estandar contra la cual podemos comparar todos los resultados ulteriores de manera que se puedan ver con claridad los cambios de conducta o en resultados. Si hacemos mediciones en más de dos ocasiones, tenemos una secuencia en el tiempo que podemos usar para evaluar la eficiencia de diferentes partes del curso o para medir cuanto tiempo se recuerda el material después del curso.**

## **CONCLUSIONES**

**La capacitación del personal de una Institución es un proceso fundamental e importante para su desarrollo. Muchas organizaciones le dan preferencia a los aspectos materiales y dejan a un lado el factor humano, cuando en realidad es el elemento principal para sostener y dar dinamismo a la empresa. El papel que desempeña el pedagogo en este proceso de capacitación es el de ofrecer alternativas de acción para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.**

**El carácter pluralista de las Ciencias de la Educación y la diferenciación de la Pedagogía, han permitido que la Andragogía se desarrolle para ampliar las investigaciones que hacen de la capacitación un objeto de estudio con carácter científico y pragmático en busca del desarrollo del hombre.**

**Los resultados de las investigaciones de la educación de adultos, aplicadas a la capacitación, ofrecen la oportunidad de incrementar la eficiencia laboral, al tiempo que desarrollan las otras esferas que integran al sujeto en su totalidad.**

**En este sentido, la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad y el desarrollo de nuestro país a través de la capacitación, el adiestramiento, la concientización y la formación.**

**Aunque la capacitación asume aportaciones de múltiples ciencias y disciplinas, en general, recibe mayores contribuciones de la tecnología educativa y la teoría de la comunicación. En este sentido nuestra primera contribución consistió en brindar el marco psicopedagógico que sostiene las acciones de capacitación, sobre esta base, las demás contribuciones tuvieron un carácter instrumental.**

**Con estos fundamentos, consideramos a la capacitación como un sistema compuesto por los siguientes subsistemas: a) planificación, b) D. N: C., c) elaboración de planes y programas, d) habilitación de programas, e) ejecución de programas, f) evaluación del sistema.**

**Por lo tanto nuestra investigación partió de la planificación del sistema; iniciamos dando a conocer la normatividad del Sector Bancario en materia de**

capacitación, posteriormente esbozamos los antecedentes generales del Banco y finalmente expusimos la estructura del área de capacitación.

Definimos a la D. N. C. como una investigación sistemática y flexible que identifica las diferencias entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Para estos dos procesos nuestras contribuciones fueron:

- Integrar las acciones de capacitación con un carácter sistémico e integral, considerando el marco legal y el proceso administrativo.
- Determinamos la necesidad de desarrollar el sistema de capacitación con una instrumentación metodológica, ajustes al sistema y consolidación de la función.
- Definir el procedimiento de la D. N. C. bajo el siguiente esquema: planteamiento del estudio, ámbito, nivel y áreas por investigar conforme a tres enfoques: puesto, desempeño y problemas.
- Diseñamos un conjunto de instrumentos para realizar la planificación y la D. N. C., considerando que el personal de la Institución Bancaria pudiera implementar fácilmente los procedimientos propuestos.

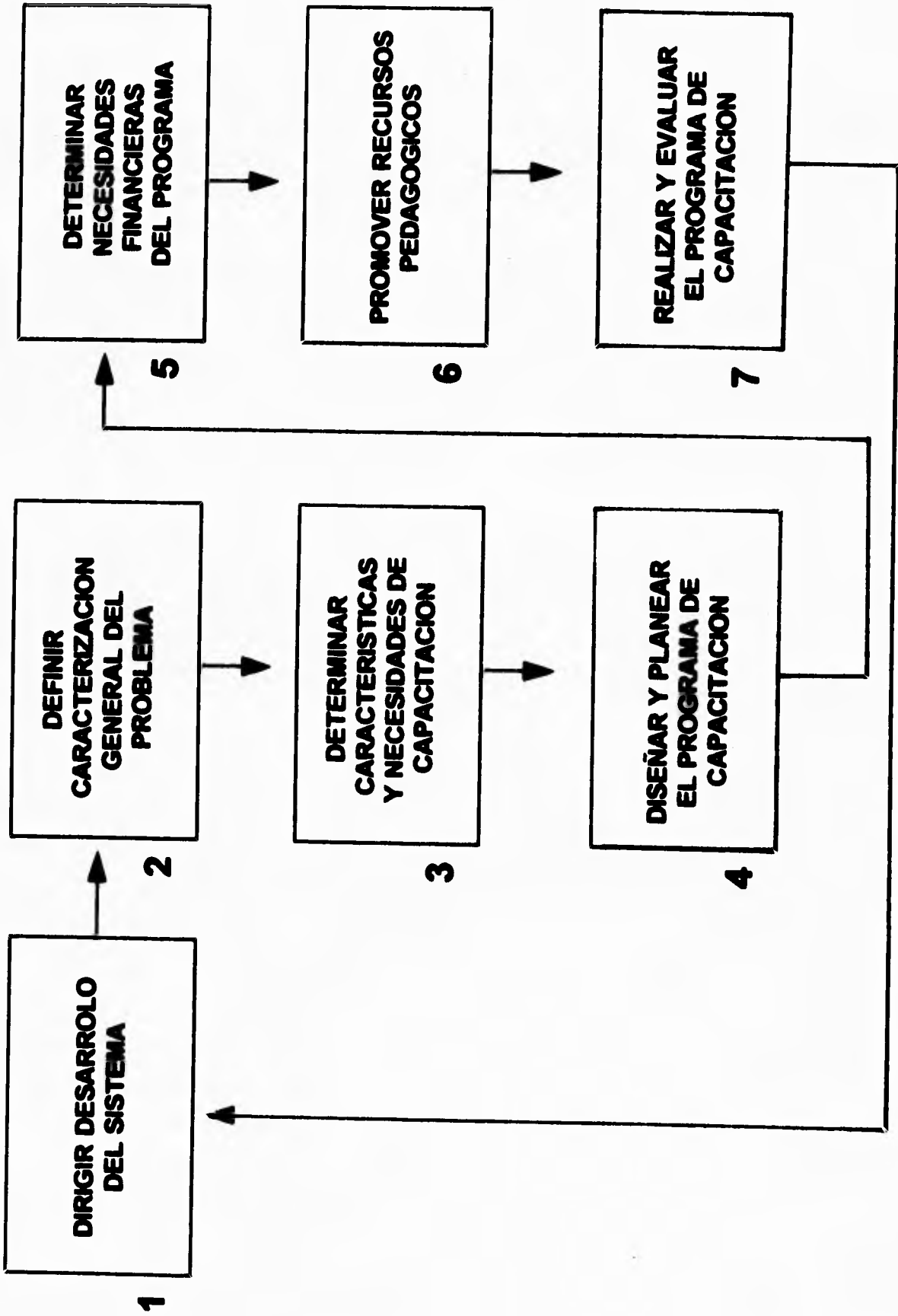
También analizamos la organización del área de capacitación, como un factor importante para la administración eficaz del proceso de enseñanza-aprendizaje. Nuestra contribución fue la de proponer que la estructura organizacional se reestructurara en función del proceso de E-A y no de funciones por puesto. Explicamos la necesidad de elaborar los manuales de políticas y procedimientos conforme a la normatividad establecida. Igualmente, en este apartado, propusimos formatos para dar estructura a los procedimientos propuestos.

Respecto a la ejecución de programas señalamos que el desempeño de los instructores es crucial para el éxito de la capacitación. Por ello nuestra aportación consistió en puntualizar los procedimientos a seguir para : a) contratación de instructores externos, b) instituciones capacitadoras, c) programas generales, d) formalización de la contratación de servicios, e)

alquiler de equipo y material filmico, f) formulación de invitaciones, g) difusión y seguimiento, h) apoyos a la instrucción, i) listas de verificación y j) refrigerios. En cuanto a la evaluación de la capacitación precisamos que este proceso sirve para obtener información, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el objeto de mejorarlo y de validar técnicamente la capacitación en función de sus resultados. En este apartado nuestra contribución consistió en diseñar los instrumentos apropiados para la evaluación del aprendizaje respecto a las siguientes situaciones: a) reacción o impacto del curso, b) área cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, c) validación del sistema.

En suma, realizamos una revisión completa de un sistema de capacitación, lo comparamos contra el sistema de una Institución Bancaria y concluimos que este sistema requería sistematizar sus acciones considerando los requerimientos psicopedagógicos. En virtud de esta situación nos dimos a la tarea de formular métodos, procedimientos e instrumentos para consolidar, no solo el sistema de capacitación bajo examen, sino prácticamente para cualquier sistema.

# SISTEMA DE CAPACITACION



## **ACCIONES A SEGUIR**

El enfoque moderno de la capacitación, es el de considerarlo como insumo para la productividad. En este sentido, el modelo que proponemos deberá implementarse y dar seguimiento a corto, mediano y largo plazo para realizar los ajustes que sean necesarios respecto a: a) en qué capacitar, b) a quién capacitar, c) con qué prioridad y d) con qué profundidad.

Es recomendable que los jefes de área se involucren en el proceso para que colaboren: a) en el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de sus áreas, b) en el diseño de guías de instrucción y c) en la supervisión de la conducción del aprendizaje. Igualmente, es importante que los directivos se involucren en los procesos de capacitación colaborando en: a) la generación del diagnóstico y contenido del programa, b) inducción a los instructores y c) evaluar resultados.

De este conjunto de recomendaciones se desprende la necesidad de que los protagonistas de las acciones de capacitación constituyan un consejo, el cuál tendrá como objetivo, regular y guiar la operación del sistema. Esto no significa que se elimina la comisión mixta de capacitación, al contrario, apoyará la vigilancia del proceso y continuará autentificando las constancias de habilidades laborales.

Si estos mecanismos se ejecutan en forma sistémica e integral darán como resultado que la capacitación se convierta en un auténtico instrumento de cambio e insumo para la calidad y productividad organizacional, al propio tiempo que promueve el desarrollo armónico de las personas.



**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## **OBRAS CONSULTADAS.**

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Antecedentes para la Elaboración de Programas de Adiestramiento. Manual. México, 1974. 48 p.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Los Obietivos de Aprendizaje en el Adiestramiento. Manual. México, 1981. p.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Antecedentes para la Elaboración de Programas de Adiestramiento. Manual. México, 1974. 48 p.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Pedagogía para el Adiestramiento. Publicación Trimestral. Vol. VIII No. 30 Enero - Marzo 1978. México.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Pedagogía para el Adiestramiento. Publicación Trimestral. Vol. VIII No. 32 Julio - Septiembre 1978. México.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Pedagogía para el Adiestramiento. Publicación Trimestral. Vol. VIII No. 37 Octubre - Diciembre 1979. México.

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO). Pedagogía para el Adiestramiento. Publicación Trimestral. Vol. IX No. 45 Octubre - Diciembre 1981. México.

AGUIRRE LORA, Ma. Esther. Manual de Didáctica General. México. Asociación de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. 1972. 134 p.

ARMSEY, James W. y Norman C. Dahl. Tecnología de la Enseñanza. Buenos Aires. Ed. Guadalupe, 1975. 151 p.

ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS. Primer Reunión Nacional de Capacitación Bancaria. Memorias. México. 1987.

BARLOW M. L. Manual para Instructores de Taller. México. Ed. Trillas, serie: Enseñanza Tecnológica. 1972. 89 p.

BLOOM, Benjamin S. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. Buenos Aires. Ed. El Ateneo. 1971.

CALDERON CORDOBA, Hugo. Manual para Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México. Ed. Limusa. 1982. 129 p.

CASTAÑEDA YAÑEZ, Margarita. Los Medios de Comunicación y la Tecnología Educativa. México. Ed. Trillas. 1978. 184 p.

CASTRO HERRERA, Benjamin y Octavio Paredes Miranda. Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. México. Ed. Limusa. 1982. 182 p.

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS (C.I.S.E.) Sobre el Diseño y Selección de Experiencias de Aprendizaje. Subprograma "A". Actualización Didáctica.

CIRIGLIANO, Gustavo F. J. y Anibal Villaverde. Dinámica de Grupos y Educación. Buenos Aires. Ed. Humanitas. 1982. 238 p.

COLEGIO DE PEDAGOGIA. Boletín Informativo. 1974. U.N.A.M.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. Reglamento Interior de la C.N.B.S. 1986. México.

CONTRERAS Elsa e Isabel Ugalde. Principios de la Tecnología Educativa. México. Ed. Edicol. 1980. 87 p.

CRAIG Robert L. y Bittel Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México. Ed. Diana. 1981. 687 p.

CRUZ GOMEZ, Pablo y Ma. de Lourdes Salva V. Congresos y Convenciones. México. Ed. Diana. 1989. 209 p.

CHADWICK B. Clifton. Tecnología Educativa para el Docente. España. Ed. Paidós. 1987. 177 p.

DIRECCION GENERAL DE ORIENTACION VOCACIONAL. Pedagogía. Boletín informativo. 1986. U.N.A.M.

EDUTEC. Tecnología Educativa y Aprendizaje. No. 8 Universidad Autónoma Metropolitana.

ESPINDOLA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento. Como cumplir y Aprovechar la Ley. México. Ed. Grupo Expansión. 1979.

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS. Organización Académica. 1981-1982.  
U.N.A.M.

GALO HUGUET, A. Elaboración de Cartas Descriptivas.

GONZALEZ DE LA ROSA, Jesús. Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa. México. S.T.yP.S. 1982. 116 p

GREEN, Edward, J. El Proceso de Aprendizaje y la Instrucción Programada. Buenos Aires. Ed. Troquel. 1965. 179 p.

HAYMAN, John L. Investigación y Educación. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1978. 194 p.

HERRERA MONTES, Luis. Psicopedagogía. México. 1978. 94 p.

I.S.S.S.T.E. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Manual sobre Capacitación de Personal. México. 1978.

LUDOJOSKY, Roque Luis. Andragogía o Educación de Adultos. Buenos Aires. Ed. Guadalupe. 1972. 275 p.

MATTOS, Luis Z. De. Compendio de Didáctica General. Buenos Aires. Ed. Kapeluz. 1982. 355 p.

MEANS, Richard K. Metodología y Educación. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1969. 180 p.

MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. México. Ed. Trillas. 1982. 139 p.

NERICI IMIDEO, Giuseppe. Hacia una Didáctica General. Buenos Aires. Ed. Kapeluz. 1973. 541 p.

PINTO VILLATORIO, Roberto. Manual para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación. Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). 1982. 133 p.

REYES PONCE, Agustín. El Análisis de Puestos. México. Ed. Limusa. 1982. 94 p.

ROBLEDO ROBLES, Ma. Irma. Presencia del Pedagogo en la Capacitación del Sistema Bancario Mexicano. Tesis. U.N.A.M. México. 1989.

RODRIGUEZ CABELLER, A et al. Programa de Capacitación y Desarrollo. México. Ed. Diana. 1978.

SAMARRONA, Jaime y Salomó Marqués. ¿Qué es la Pedagogía?. España. Ed. CEAC. 1985. 121 p.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Glosario de Términos. 1981.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Ed. Limusa. 1973. 182 p.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Glosario para la Administración Escolar.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA. Colección Pedagógica Universitaria. Número 6. Julio - Diciembre 1978. 117 p.

VALENCIA AGUIRRE, José Antonio. Evaluación de la Capacitación. México. S.T.yP.S. 1982. 54 p.

VIDALES DELGADO, Ismael. Teoría de la Comunicación. México. Ed. Limusa. 1985. 102 p.