



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS ARAGON

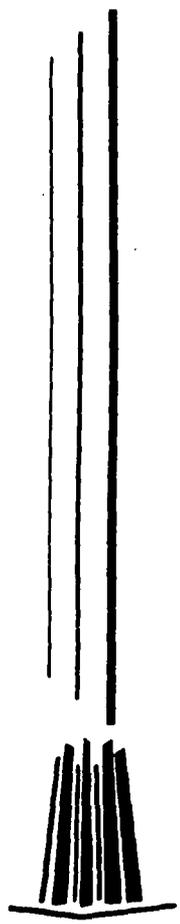
LA EVALUACION DE LA CAPACITACION COMO UN ELEMENTO QUE
COADYUVA A OPTIMIZAR SU EFICACIA*

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A N :
NORMA LILIANA HERNANDEZ LOPEZ
MERCEDES ROBLES OLVERA

DIRECTOR DE TESIS
MTRO. JOSE LUIS ROMERO HERNANDEZ

JUNIO DEL 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

GRACIAS

A LA ENERPARAGON

*Por la gran labor de impartir sus
conocimientos a lo largo de la carrera*

AL ASESOR

*Por su paciencia, sus múltiples consejos
profesionales y por su amistad*

NORMA Y MERCEDES

GRACIAS

A DIOS

Por los años que me ha permitido vivir y por todo el amor que he recibido no puedo sino sentirme feliz y agradecida contigo.

A MI PAPA

Por comprenderme, por apoyarme, por ser mi guía, enseñándome el camino siguiendo tus pasos y siendo el mejor ejemplo en mi vida.

A MI MAMA

Por amarme, por cuidarme, por guiarme y por ser mi luz. Me has enseñado con tu amor el camino que debo seguir para triunfar en la vida

A MECHE

Gracias Por tu amistad. Recuerda que siempre estaré aquí, para escucharte alientarte y celebrar tus éxitos, como este!!!

MOMIS

GRACIAS

A DIOS

Por darme salud, bienestar y fortaleza; para lograr éste objetivo tan importante en mi vida

A MI MADRE

Por darme la vida, su amor y apoyo en los momentos más difíciles y en gratitud a su gran esfuerzo.

A MI HIJO

Cuando te propongas una meta, lucha contra las adversidades y al final podrás ver esa luz que será la recompensa a tu esfuerzo. A ti Elián como ejemplo y como muestra de mi gran amor.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA NORMA

Por compartir estos momentos gratos a tu lado y lograr juntas esta gran meta. Gracias por tu confianza y apoyo amiga.

MECHE

INDICE

LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN COMO UN ELEMENTO QUE COADYUVA A OPTIMIZAR SU EFICACIA

INTRODUCCIÓN

Capítulo I

LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE Y SU FUNDAMENTACION LEGAL	1
1.1 El proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos.	3
1.2 Fundamentación Histórico Legal de la Capacitación Laboral en México	8
1.3 Proceso Administrativo de la Capacitación	17

Capítulo II

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN LABORAL EN MÉXICO	25
2.1 Planeación	28
2.2 Organización	31
2.3 Operación	36
2.4 Evaluación	41

Capítulo III

EVALUACIÓN EN LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	46
3.1 Estructura Orgánica de la SAT	48
3.2 Capacitación en la SAT	51
3.3 Evaluación de la capacitación en la SAT	68

Capítulo IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	75
4.1 Determinación de la muestra	76
4.2 Diseño del cuestionario	77
4.3 Análisis e interpretación de los resultados	80
4.4 Diagnóstico de la investigación de campo	84
PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SAT	86
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	106

INTRODUCCIÓN

Sabemos hoy en día que la capacitación ha existido siempre, como un proceso que permite mejorar la calidad de vida de los trabajadores e incrementa la productividad en la empresa.

Cabe mencionar que la evaluación dentro del proceso de capacitación, debe de incluir todas las actitudes y acciones requeridas para implementarse antes, durante y después del desarrollo de la capacitación, para verificar que responda a las necesidades de los participantes involucrados y de no cumplirse así, introducir los cambios necesarios.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo de investigación se abordara la temática denominada "**LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN COMO UN ELEMENTO QUE COADYUVA A OPTIMIZAR SU EFICACIA**". La cual tiene como objetivo o finalidad proporcionar a la empresa una herramienta para mejorar la evaluación de la capacitación dentro de esta.

En general se abordan aspectos teóricos del proceso de capacitación dentro de la empresa, el diagnostico de la investigación de campo con una propuesta pedagógica.

El trabajo consta de cuatro capítulos: en el **capítulo I** denominado "La capacitación en el proceso de aprendizaje y su fundamentación legal" en el cual se abordan los antecedentes de la capacitación, en el siguiente apartado abordaremos el proceso administrativo de la capacitación, ya que reflexionamos, que va de la mano dicho proceso con la capacitación, éstas llevan sus teorías principales que se retoman desde diferentes enfoques educativos y por último su fundamentación histórico legal de la capacitación laboral en México.

Posteriormente en el **capítulo II** se refiere a un análisis de la formación y conceptualización que intervienen en el proceso de capacitación laboral en México. En el cual se hará una revisión del proceso básico de la capacitación sus cuatro etapas fundamentales:

- LA PLANEACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- OPERACIÓN
- EVALUACIÓN

Una vez teniendo los elementos fundamentales en el proceso, se analizarán sus fases para tratar de ver al proceso de capacitación de una manera sistemática que nos permita que todos los elementos que intervienen en él, logren y cumplan sus funciones interactuando en el desarrollo de los programas establecidos y de ésta manera lleven un control y realicen una evaluación acorde a los lineamientos que la institución establezca.

Por otro lado en el **capítulo III**, siendo la base de ésta investigación se hará un estudio del caso, para verificar el proceso de evaluación en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT). Se abordaran los antecedentes, los elementos que intervienen en su capacitación, su proceso de evaluación y seguimiento que les da a éstas.

En el **capítulo IV**, se dirige la investigación de campo a un entorno real y actual a través de la selección de una muestra de instructores, en conjunto con la Directora del Departamento de Capacitación. A quienes se les aplicó un cuestionario que permitiera conocer la esencia de los procesos que se presentan en la evaluación, es decir descubrir las leyes que rigen el origen desarrollo y transformación de un proceso de evaluación y seguimiento de la capacitación en el SAT. Así, con la aplicación de instrumentos previamente diseñados, se procedió al análisis de

resultados. Lo cual finalmente llevo a construir una propuesta que contribuya al beneficio de las necesidades detectadas.

Dicha propuesta se aborda desde un enfoque metodológico en referencia a un programa, donde se le da el valor al sistema de evaluación y el seguimiento, ya que en la SAT ha dejado descartado tan importante punto del proceso de capacitación.

Este capítulo permite una interacción de teoría establecida en los capítulos anteriores, con una práctica reafirmada en él, lo cual permite enriquecer la labor del Pedagogo

Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones, a las cuales se pudieron llegar después de haber sido analizada la problemática desde el punto teórico-práctico. Además se cita la bibliografía consultada para los efectos del trabajo y finalmente los instrumentos aplicados para efecto de la obtención de información de la temática.

Capítulo I

LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE Y SU FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Ante la revolución industrial, la capacitación constituyo, más que un hecho educativo, una formula para controlar los derechos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y trato social de artesanos y comerciantes, como resultado surgieron los gremios y asociaciones cuyas metas fueron proteger los que ejercían algún oficio, las características principales de estos gremios era apoyarse en los sistemas de control y privilegios económicos-sociales traducidos en estrictas reglamentaciones para pertenecer a un gremio y las normas exigentes de calidad de ejecución en el trabajo para poder pasar de la categoría de aprendiz a la de obrero y después a la de maestro.

Con el advenimiento de la revolución industrial las actividades de capacitación, sufrieron transformación notable tanto en los objetivos como en la metodología.

En ésta época la fórmula desarrollada por los americanos Charles R. Allen y Michel J. Kane, (1919) modificó substancialmente la eficacia y costo a la capacitación, dicha fórmula fue dominada como el "método de cuatro pasos".¹ La fórmula fué aprobada con gran éxito en la capacitación, dadas las características principales de ésta fórmula, se expresan en hecho de considerar los factores económicos, pedagógicos y los materiales para darles una integración coherente.

Del año de 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, donde pretende ser reconocida no solo por la calidad pedagógica y social, sino también los elementos que demandan la asignación de recursos materiales, humanos y financieros indispensables para facilitar la reconversión, lo que implica

¹ Werther B. Williams Jr. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS Pág. 34

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

transformaciones en los sistemas y organizaciones, no solo los que se dedican a la educación, sino los productivos y generadores de bienes y servicios. En el ámbito empresarial la capacitación ha ganado terreno, las organizaciones productivas reconocen y aceptan los beneficios que estos derivan, en el sector público.

En este capítulo abordaremos en un primer momento la educación de adultos ya que creemos que la capacitación al igual que la educación se ha transmitido de generación en generación y con el paso del tiempo han evolucionado al grado de considerar a la capacitación como una modalidad educativa, cuyo fin principal es el desarrollo de conocimientos, habilidades intelectuales, sociales, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del trabajo que se le presente en diferentes sectores de la economía.

Con respecto al marco legal de la capacitación, el 1º de septiembre de 1977 en su primer informe de gobierno, el presidente José López Portillo, declara "Enviaré una iniciativa de reforma al artículo 123 de nuestra Carta Magna de carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación, es la herramienta que consideramos gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación". El 4 de octubre de 1977, el presidente envía al Congreso de la Unión la iniciativa del derecho de los trabajadores a la capacitación.²

Por lo mencionado en el párrafo anterior como segundo punto de este capítulo abordaremos la fundamentación histórico legal de la capacitación laboral en México, porque creemos que es significativo tener en cuenta que las disposiciones legales que regulan a la capacitación se han desarrollado a través del tiempo con el fin de proteger los intereses económicos y un trato social a los trabajadores por lo cual pensamos es conveniente para este trabajo abordarlo en este apartado.

² CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

En el último punto de este capítulo se tratará el proceso administrativo de la capacitación que "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructura manejar un organismo social. Es decir emprende acciones que haga posible que las personas contribuyan al logro de objetivo y es por ello necesario que el capacitador como administrador del sistema de capacitación conozca y aplique los principios y funciones de la Administración, ya que la capacitación esta encaminada a la formación de conductas para el logro de objetivos.

1.1 EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Comenzaremos por señalar el significado de aprendizaje, que en cualquier diccionario proporcionaría significados tales como:

- Conocimiento adquirido a través del estudio sistemático.
- Proceso de adquisición de conocimientos y habilidades.
- Modificación del comportamiento a través de la interacción con el medio ambiente.

Una de definición más elaborada lo describirá como:

La modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.³

Estas definiciones indican claramente que el aprendizaje es un proceso activo, en constante movimiento y evolución: Por lo tanto, el aprendizaje implica que el conocimiento y las habilidades no han sido adquiridas hasta en tanto no se haya puesto en práctica.

³ Keza Tronzo: Jesús Carlos EL ABC DEL INSTRUCTOR Pág. 121

La observación evidentemente de que el individuo ha aprendido se nota en su cambio de conducta o comportamiento. Es decir, antes del aprendizaje, el ser tiene cierto comportamiento, después de un proceso de adquisición de conocimiento, el comportamiento tiene una reacción distinta a la anterior.

Mediante esta transmisión de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades, destrezas y actitudes encaminadas al desempeño eficiente de una determinada tarea, es la actividad de la capacitación, que se ha dado en diferentes formas y que, de acuerdo a los adelantos de la época ha requerido de aplicar técnicas cada día más avanzada.

Las referencias históricas más importantes en cuanto al proceso inicial de capacitación en México, se remontan a la época de la colonia. En esta época la forma de impartir clases y habilidades entra, de una manera directa, en donde la persona o personas con mayor experiencia y habilidades en un taller o fábrica, iniciaban a los aprendices en el proceso enseñanza-aprendizaje siguiendo el método de observación y práctica en determinada labor.

En el marco de las críticas que enfrenta la sociedad actual misma que vive constantes movimientos y en donde los cambios son imprescindibles, donde el atraso de la tecnología del país no se resuelve con la compra de tecnología, es importante hacer conciencia para formar recursos humanos que harán productiva esa tecnología.

Al existir las necesidades de llevar acabo la práctica de una educación que no solo dirigida a niños y adolescentes, sino que continué a las etapas posteriores de su vida, es decir la etapa adulta.

Adulto, etimológicamente se deriva del latín, adultum que significa "el que ha terminado de crecer y desarrollarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hablar de un proceso de aprendizaje de adultos es hablar de un campo de trabajo en muchos sentidos trastocado, aunque la capacitación ha sido siempre, como un causa de enseñanza, que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.⁴

El aprendizaje en los adultos es la formación profesional de los individuos, entendida ésta como todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad y una participación consciente en la vida social, económica y cultural; es algo totalmente diferente a la enseñanza tradicional.

La mayoría de los adultos, participan en procesos de capacitación por propia voluntad, cierto que en ocasiones se le obliga a ir, pero aún así, su participación acaba siendo voluntaria por lo menos en el aspecto cognoscitivo. Es raro el ser humano que se resiste a adquirir nuevas ideas y conocimientos.

El aprendizaje consiste en el conjunto de mecanismos que el organismo pone en movimiento para adaptarse al medio ambiente. Piaget afirma que el aprendizaje se efectúa mediante dos movimientos simultáneos o integrados.⁵

Enseñar es una especie de procedimientos de alquimia: El educando es imbuido de amor al saber, las ideas se le infunden, la sabiduría se le instila.⁶

Los aspectos anteriores confluyen y ejercen una precisión sobre la necesidad de la formación del factor humano así como la actualización indeleble y por ende de una capacitación permanente.

4 Pinto Villatoro, Roberto: PROCESO DE CAPACITACION Pag. 9

5 Diaz Bordenave, Juan: ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE Pag. 29

6 Skinner: TECNOLOGIA DE LA ENSEÑANZA Pag. 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo que cabe señalar que acorde al contenido del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía de la ENEP Aragón , hay una apertura en el quehacer pedagógico en el área de capacitación , considerando que la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje y un factor que contribuye al beneficio y desarrollo de los sectores productivos del país.

Consecuentemente en el presente capítulo se abordará uno de los factores que están implícitos en la capacitación, la educación de adultos y que por consiguiente es imperante tratarlo por que a partir de ellos se distinguirá el ángulo de la percepción desde el cual se fundamenta a la capacitación y el papel que cobra en nuestra sociedad.

Si bien la capacitación ha tenido un crecimiento notable en las últimas dos décadas, en parte se debe a que juega un papel vital en la construcción de una mejor empresa. La capacitación siendo una forma de educación de adultos, representa la expresión de distintos puntos de vista, ideológico, morales y pedagógicos. Por lo tanto resulta relativamente difícil definir él término con precisión e inclusive adecuadamente.

La metodología que se puede emplear en la educación de adultos es la del aprendizaje en grupo, buscando unan participación activa del educando haciendo contribuciones simultáneas y directas a la sesión aprendizaje pretendiendo probar sus ideas, de evaluar y asimilar las del grupo y de este modo, enriquecer sus propios conocimientos y experiencias para buscar una retroalimentación.

Lo cierto es que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que actualmente se le conoce como una forma de educación para adultos cuyo fin principal es el desarrollo de conocimientos, habilidades intelectuales y sociales, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del trabajo que se presente en los diferentes sectores de la economía (industrial, agrícola, de servicios, etc.).

Enseñanza es simplemente la contingencia de refuerzo, donde quien es enseñado aprende más rápido que aquel a quien no se le enseña. La enseñanza es importantísima cuando, de no darse, no se producirá el comportamiento. Hablar de un cambio de comportamiento es que el trabajador mejore sus labores dentro de la empresa.⁷

Una educación de adultos ideal, es darle la capacitación para integrarse exitosamente al trabajo, ésta idea se refuerza con los triunfos que logren los educadores de adultos al desarrollar programas de capacitación que tenga una función productiva, donde sea una capacitación controlada a través de la educación de adultos.

Al ser el humano un elemento de la sociedad se encuentra en un proceso constante de crecimiento y expansión que tiende a generar necesidades educativas de cualquier edad y de cualquier actividad a que se dedique.

Los objetivos en la educación de adultos, es lograr una mayor productividad en el beneficio de todos los integrantes de la empresa y de la sociedad, proporcionar el pleno desarrollo de los integrantes de la propia empresa, actualizando y perfeccionando los conocimientos y habilidades del trabajador en su aptitud, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, ayudando a preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Para determinar el grado de aprendizaje que se brindó a los participantes, no solo se debe evaluar a éste y a sus conocimientos sino también al instructor, de la manera en que se dio el curso, los métodos y técnicas que utilizó, la actitud que mostró ante el grupo, si fué de acuerdo con los contenidos, que enseñó si sus clases fueron de interés general, si estuvo bien preparado y si tenía los contenidos adecuados del curso.

⁷ MANUAL DE CAPACITACION PARA EXTENSIONISTAS INDUSTRIALES (ST y PS) Pág. 7

La evaluación es importante también para calificar elementos y la organización del curso y la validez de los objetivos de aprendizaje como se planeó, si se requiere reestructurarlos o elaborar cursos con los objetivos y necesidades de la empresa. Con esto se deduce que la capacitación, es parte de la formación integral de las personas, por lo tanto la capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es el cambio de conducta.

1.2 FUNDAMENTACIÓN HISTÓRICO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN MÉXICO.

Ante la revolución industrial la capacitación constituyó, más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los decretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y trato social de artesanos y comerciantes, como resultado surgieron los gremios y asociaciones cuyas metas fueron proteger los que ejercían algún oficio, la característica principal de estos gremios era apoyarse en los sistemas de control y privilegios económicos-sociales traducidos en estrictas reglamentaciones para pertenecer a un gremio y las normas exigentes de calidad de ejecución en el trabajo para poder pasar de la categoría de aprendiz a la de obrero y después a la de maestro.

Con el advenimiento de la revolución industrial las actividades de capacitación, sufrieron una transformación notable tanto en objetivos como en metodología. En esta época relevante la fórmula desarrollada por los norteamericanos Charles R. Allen y Michel J. Kane, (1919) que modificó substancialmente la eficacia y costo a la capacitación, ésta fórmula fue dominada como el "método de cuatro pasos".^B

La fórmula fué aprobada con éxito en la capacitación, dadas las características principales de ésta fórmula, se expresan en el hecho de considerar los factores económicos, pedagógicos y los materiales para darles una integración coherente. Las disposiciones legales que regulan a la capacitación no surgieron en forma

^B Werther B. William Jr. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Pág. 34

espontánea, se fueron desarrollando a través del tiempo, como una demanda de la ideología burguesa, pero al mismo tiempo como una necesidad de las clases trabajadoras para integrarse al campo de trabajo industrial, puede decirse que es una necesidad condicionada constantemente por los diversos cambios y prioridades que emanan del avance de la ciencia y la tecnología, así como de las necesidades, en la productividad, (entendida como el aprovechamiento de la cual de la industria existente, para generar excedentes útiles a la sociedad).

Dentro de su trayectoria nacional, la capacitación tiene sus antecedentes en los gremios y obrajes, en el que el proceso de capacitación se manifiesta de manera sistemática, consistiendo en la transmisión de conocimientos y experiencias adquiridas de maestros a aprendices y propiciándose una especialización y mecanización de las labores desempeñadas.

Centrándonos en los aspectos legales de la capacitación y su desarrollo histórico, estos tienen sus orígenes en el Código Civil de 1870, cuando se habla del aprendizaje no se considera pago alguno o remuneración al aprendiz, ni se hacen planteamientos más precisos en su aplicación. El Código Civil de 1981, éste Código vigente en el Distrito Federal y en el Territorio de Baja California establecía en su título XIII, denominado "Del contrato de Obras de Presentación de Servicios", un capítulo especial para el contrato de aprendizaje.

Curiosamente esta Ley no define dicho contrato y en algunos supuestos equipara al aprendiz con el sirviente, fundamentalmente en lo que se refiere a las causas de justificación para el despido de éste. Código Civil de 1884. Este ordenamiento Legal recoge íntegramente al Contrato de aprendizaje del Código antes señalado: Cabe hacer notar que ninguno de los anteriores contempla inicialmente el pago para el aprendiz, sino que este podía determinarse con posterioridad, mientras tanto se consideraba compensado dicho pago con la enseñanza proporcionada.

Es hasta 1931 que se vuelve a dedicar importancia en la Ley Federal del Trabajo. A pesar de la reglamentación de la capacitación para el trabajo, ésta solo se continua dando de manera sistemática debido en gran parte a que el desarrollo industrial no requiere de una especialización del trabajo, lo anterior le permitía a los empresarios poder contratar mano barata, a la que solo adiestrándolos⁹ en actividad de manera rápida, realizaba su labor.

Cabe mencionar que esto no es exclusivo de este período, ya que aún en nuestros días al trabajador solo se le adiestra, a pesar de que la apertura comercial de nuestro país requiere personal técnicamente preparado. Debido a los abusos ocasionados por el contrato de aprendizaje y la lucha continúa de trabajadores para evitar los atropellos, queda suprimido en 1970, estableciéndose en su lugar en el artículo 123 fracc. XV, las obligaciones del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, de acuerdo a los planes y programas más elaborados de conformidad, con los trabajadores, dando un reporte a las autoridades correspondientes, en este caso a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS).

Es necesario mencionar la desventaja que presenta la capacitación del personal, es que determinados empresarios, no capacitan a su personal y si lo hacen solamente es para cubrir requisitos legales o necesidades coyunturales, por lo anterior la evaluación queda en un plano desconocido para algunos empresarios o bien pasa a segundo término, como si fuera únicamente una etapa mas del proceso de capacitación. Esta decadencia trae consigo, una mala inversión en la capacitación y por lo tanto deficiencias en el personal, que trae consigo un mal funcionamiento en la empresa, tanto públicas como privadas.

La utilización de la evaluación, nos permite darnos cuenta de la realidad, porque nos muestra si se alcanzaron los objetivos deseados, teniendo como

⁹ Adquirir "destreza" esta es la enseñanza en la cual hay un destape físico mayor al mental

recompensa en la mayoría de los casos un buen desempeño de los trabajadores. Los objetivos de la evaluación son los siguientes:¹⁰

Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones. Identificar las fuerzas, debilidades y área de oportunidad. Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

Como pedagogas consideramos que dentro del sistema de capacitación a veces se utilice a la evaluación como un medio para argumentar procedimientos y disimular problemas y no como un proceso que sirve para retro-alimentar y realizar los ajustes necesarios para optimizarlos.

Retomando los antecedentes legales de la capacitación en la Ley del Trabajo de 1970. Con la aparición de este nuevo ordenamiento, se suprime el contrato de aprendizaje, estableciéndose en cambio en la Fracc. XV del Art. 132, la obligación por parte de los patrones de "organizar periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los Planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaria del trabajo y Previsión Social (ST y PS), o a las autoridades del trabajo de Estados y Distrito Federal".

Sin embargo, esta obligación salvo honrosas excepciones no se cumplía, fundamentalmente por la falta de un sistema que señalara los pasos o procedimientos que deberían realizarse para cumplir con ésta obligación, existía una sanción de tipo pecuniario para el caso de patrones infractores esta no tuvo ninguna aplicación.

En el año de 1976 y como parte de la Reforma Administrativa, en la que se considera que el desarrollo lleva consigo una modificación tecnológica, cuyo avance requiere de la aptitud de los trabajadores para mejorar la nueva maquinaria.

¹⁰ Pinto Villaveiro Roberto PROCESO DE CAPACTIACION Pág 22

Con base en las modificaciones realizadas en donde se eleva a rango de constitucional a la capacitación, se reforma el artículo 123 Apdo. "A" fracs. XIII y XXXI en que básicamente se establecía la obligación del patrón de proporcionar capacitación o adiestramiento a los trabajadores podía establecer disposiciones, quedan las autoridades federales.

Todas las modificaciones presentadas en torno a la capacitación, encontramos que es una política que responda también a lo que se ha mencionado respecto a la problemática de la educación y la cual se encontró en el carácter técnico de las empresas capitalistas que persiguen la eficacia y el incremento de la productividad, teniendo como tarea primordial la formación de cuadros técnicos profesionales, esto se hace evidente en los planeamientos referentes a la capacitación y productividad con una problemática coyuntural que exige eficacia y competitividad por parte del aparato productivo, ya que no se ha logrado satisfacer los recursos humanos calificados, es decir que existen desequilibrios en la estructura de la ofertas y la demanda que garantice mayores niveles de oportunidad.

A través de la capacitación el gobierno asevera que se dará una distribución equitativa de la riqueza asignando mejores salarios y atenuar las diferencias entre cada una de las ramas industriales, de las empresas y regiones del país. Dichos objetivos son cuestionables bajo nuestro contexto histórico-social y económico, si se toma en consideración que México no cuenta con tecnología propia con infraestructura para satisfacer los requerimientos de la planta industrial de carácter nacional.

Dentro de esta política y en apoyo a los legislados en el Plan de Desarrollo, se promueve la capacitación, donde las instituciones observan el cumplimiento con el propósito de hacer efectivo el hecho de llevar a cabo la capacitación en los diferentes centros de la planta productiva de bienes y servicios institucionales tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), así como el de la

Secretaría de Educación Pública (S.E.P.), correspondiendo a esta última, según el Art. 38 fracc. XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública, promover y supervisar programas de capacitación en coordinación con los gobiernos de los estados, municipios y entidades públicas y privadas. Paralelo al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento se otorga apoyo y estímulos al sector privado, generándose centros de capacitación que beneficia a sus respectivas actividades productivas, de ahí la creación de la Industria de la Construcción (ICIC), el Instituto de Capacitación Automotriz (ICA) y el Centro de Adiestramiento Textil (CATEX), entre otros.

Como consecuencia de las carencias de infraestructura adecuada, la escasez de recursos materiales y la ubicación de apoyos operativos en otras entidades de gobierno, desvinculadas del sector productivo y de las instancias de participación prescritas en la Ley Federal del Trabajo, los agentes capacitadores e instituciones ha sido suficientes por lo que se había pensado en la infraestructura del sistema de educación tecnológica como una posibilidad para ampliar los programas de capacitación para el trabajo, así es que los estudios tecnológicos se integran a este sistema, Centros de Educación Tecnológica Administrativa, otorgada a los Consejos Consultivos, Estatales y Comisiones Mixtas.

Así mismo y de acuerdo con el Art. 20 Fracc. III y Fracc. I del Art. 12 del Reglamento Interior de Trabajo de Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); tiene facultades para realizar acciones de capacitación y adiestramiento.

En el Art. 8 de la extinta Ley Nacional de Educación para Adultos, (INEA) se autorizaba realizar acciones de capacitación en y para el trabajo. Dentro del marco legal de la capacitación se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo: apoyo a la pequeña y mediana industria que se encuentra en un momento de transición industrial, a partir de la integración de México al GATT en el cual se debe incluir la competitividad internacional, mejorando la calidad cantidad de sus productos y en

caso de no contar con la maquinaria y equipo suficientes tendrán a desaparecer, por tal razón el gobierno consigna en su plan la situación de las pequeñas y medianas empresas las cuales no producen con eficiencia, por carecer de una organización y administración además de no poseer criterios bien definidos de productividad nacional y regional, por sector y por rama industrial e igualmente por no contar con técnicas para elaborar programas de comercialización.

Sin embargo el Sector Industrial ha sido mas dinámico de la economía nacional en los últimos años y la pequeña y mediana industria en su conjunto ha jugado un papel muy importante, en cuanto a la generación de empleos y distribución más equitativa del ingreso.

Es a través de la pequeña y mediana industrias, donde se incurre más en impartir el adiestramiento en forma asistemático, es decir sin contar con planes y programas bien delimitados y con recursos didácticos en forma continúa, puesto que a ella se integran trabajadores sin conocimientos concretos en el campo laboral, es decir que no cuentan con los conocimientos básicos o generales para desempeñar una labor específica, pero es justamente en la práctica cotidiana donde los adquiere, sin tener una capacitación previa, y en el caso de estar ya adiestrado o bien capacitados percibiendo bajos salarios tienden a desertar de estas empresas e integrarse en las grandes industrias, quienes los absorben proporcionándoles "mejores condiciones laborales" en la que respecta al ámbito físico, condiciones de seguridad e higiene, reconocimientos de su labor en forma de incentivos económicos, entre otros aspectos, como capacitación permanente, con estos se ve favorecida la productividad.

Por otra parte se ha señalado que al sector secundario al que se le ha dado mayor impulso y sin embargo existen las dificultades ya señaladas. Por tanto se ha establecido las bases Jurídicas de Capacitación Administrativa, está conformada por varias disposiciones legales contenidas en los documentos, tales como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de los

Trabajadores al Servicio del Estado y finalmente a los Acuerdos Presidenciales. Estos últimos se realizaron a partir 1971, durante el gobierno del Lic. Echeverría, el 27 de enero y publicados en el Diario Oficial el 28 de enero.

Estas disposiciones como se ha mencionado surgen a raíz de la tendencia tecnócrata que se impulsa en este régimen y que se va desarrollando hasta en nuestros días aún que no se puede hablar de un resultado 100% favorable, si se han desarrollado acciones positivas en las que la labor profesional tiene una tarea muy amplia de desempeñar principalmente el pedagogo, quien esta inserto directamente en el quehacer educativo no formal que aún no esta acabado, ni perfilado en toda su extensión. Por ello entra señalar que los objetivos del Programa Nacional de Capacitación y Productividad se derivan de algunos elementos del Plan Nacional de Desarrollo del cual se enuncian a continuación tres aspectos que resulta interesante subrayar.¹¹

- a) Conservar y fortalecer las instituciones democráticas.
- b) Vencer la crisis
- c) Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en su estructuras económicas.

En el Inciso a; por medio de la capacitación, se planteo como el medio para lograr la Independencia Nacional, confiando en la capacidad de los recursos humanos para transformar concientemente sus condiciones y utilizar eficientemente los recursos materiales. Por lo tanto se concibe a la capacitación y a la productividad como el modelo para facilitar la creación de condiciones objetivas para ejercer la democracia a través de la igualdad de oportunidades entre lo trabajadores.

Con los inciso b y c; se pretende recuperar la capacidad de crecimiento, se toma los dos elementos como ejes que son la capacidad y productividad, como los principales para reducir en el mercado de trabajo los desequilibrios existentes entre educación y capacitación para y en el trabajo, así como entre la investigación, los cambios tecnológicos y las necesidades de producción.

¹¹ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2002 Pág. 16-17

En el inciso c; para realizar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales. Para ello son los dos elementos ejes deben conducirse hasta la participación del pedagogo que debe ser mayormente dinámica y principalmente integral, y a la vez coordinadora de dichas acciones, mismas que por su contenido son de largo alcance, aspirando siempre hacia la creación de una sociedad mas justa y una preparación científica y tecnológica que favorezca nuestra economía nacional.

La labor del pedagogo se orienta en el establecimiento y diseño de programas de fomento y apoyo a la capacitación en la Detección de Necesidades y en la práctica de cursos permanentes de capacitación y adiestramiento.

De 1920 a la fecha la capacitación y el adiestramiento han sufrido una evolución continúa. En el ámbito empresarial la capacitación ha ganado terreno, las organizaciones productivas reconocen y aceptan los beneficios que estos derivan, en el sector público.

Con respecto al marco legal de la capacitación, el 1o de septiembre de 1977. En su primer informe de gobierno, el presidente José López Portillo, declara, "Enviar una iniciativa de reforma al Artículo 123 de nuestra carta magna de carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación, es la herramienta que consideramos gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación. El 4 de octubre de 1997, el presidente envía al Congreso de la Unión la iniciativa del derecho de los trabajadores a la capacitación. En los artículos de la Ley de Trabajo podemos ver que tratan sobre la capacitación.¹² La capacitación en el contexto laboral permitió a los hombres transferir sus conocimientos habilidades y destrezas de generación ayudando al desarrollo de los pueblos en lo que se refiere a labores artesanales, agrícolas o agropecuarias, sino también en tareas relacionadas con la administración pública la industria el comercio los transportes y otras actividades más. La capacitación al igual que la

12 CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

educación se ha transmitido de generación en generación y con el paso del tiempo han evolucionado al grado de considerar, que la capacitación es una forma de educación de adultos vista esta desde un punto de vista pedagógico. Como pedagogos lo que más nos interesa del proceso de capacitación, vista como una forma de educación es la evaluación de ésta con el propósito de mejorarla en sus deficiencias.¹³

En el ámbito empresarial, la capacitación ha ganado terreno en las organizaciones productivas ya que reconocen los beneficios que de ésta se derivan en el sector público.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.

En este presente apartado abordaremos el proceso administrativo de la capacitación, ya que reflexionamos, que va de la mano dicho proceso con la capacitación, considerando a esta última como un elemento que ayuda a obtener eficacia y mayor productividad dentro de algunas empresas.

El proceso administrativo, según el autor Reyes Ponce, " Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructura y manejar un organismo social". Este proceso impulsa a que las acciones que realiza el personal de las empresas contribuyan al logro de los objetivos y es por ello que es de gran utilidad, tanto el capacitador, como el administrador, conozcan y apliquen las funciones y principios de la administración. Si se aplicara lo antes dicho, se podrá obtener una modificación de conductas, una mayor eficacia y eficiencia en su productividad.

13 Chavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Pag 95

En este punto daremos una breve explicación de las funciones que están dentro del proceso administrativo que son seis:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Ejecución
- Evaluación

La palabra previsión(de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras: por ello la previsión es base necesaria para la planeación.¹⁴

Ante la previsión se deberá realizar una investigación, de las condiciones presentes de la empresa y así poder determinar los principales cursos de acción que nos permitan cumplir con los objetivos dela misma.

Se debe de tener presente los principios generales de la previsión:

A) Principio de la Presivilidad; tomar en cuenta que nunca alcanzará certeza completa ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá un riesgo. Pero no hay que llegar a la incertidumbre sino que debemos tener motivos serios y fundamentados sobre la probabilidad de un fenómeno.

B) Principio de la Objetividad; las previsiones deben descansar de hechos. Se debe reunir información valida tanto cuantitativamente como cualitativamente, basado en un análisis exhaustivo para que se presente mayor confiabilidad y validez.

C) Principio de la medición; las previsiones deben presentarse en forma cuantitativa o susceptible a medirse, con la aplicación de la Estadística.

Por lo tanto, en la materia de capacitación, la previsión deberá estar enfocada a la investigación de las condiciones existentes de la capacitación en la empresa, y así determinar el curso de acción basándose en satisfacer los objetivos de los individuos y de la empresa en un mejor tiempo y mínimo costo.

Dentro de la previsión podemos detectar dos etapas:

1) Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos, con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la deficiencia entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse".

2) Objetivos

Son los fines o metas a los que se dirige toda actividad y conforman a la base estructural, de la previsión y planeación y dan sentido a todo proceso pues señala el fin hacia el cual hay que dirigirse.

La segunda función del proceso administrativo de la capacitación es la planeación que consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que hablan de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de número, necesaria para su realización.¹⁵

Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestras futuras acciones pues conduce a determinar lo que va a ser.

¹⁵ Reyes Ponce, Cp Cit. Pág 165

Una vez fijado los objetivos determinados de la detección de necesidades de capacitación y de los objetivos institucionales, se realiza la elaboración de:

- A) Planes y Programas
- B) Presupuestación

Planes y Programas

Los programas son un conjunto de procedimientos a seguir para llevar a cabo un curso de acciones determinadas. La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en el DNC.

Presupuesto

Es el enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos ya sea de carácter financiero de horas, hombre, unidades de producto, horas maquina o cualquier otra que permita su expansión numérica.

El tercer punto del proceso administrativo es organización, viene del griego "organon" que significa instrumento. La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional de la realización de las actividades y el alcance de los objetivos; de la fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema del entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de previsión y planeación.

La administración de un sistema de capacitación, que requiere de una estructura orgánica y funcional que apoye y dote de internacionalidad y dirección a las acciones que se realizan. El departamento de capacitación es un área de responsabilidades especializadas, de ahí que sus acciones deben de partir dentro

de la empresa, de su ubicación dentro de está, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

Un departamento de capacitación eficaz ha de preocuparse por proporcionar a todas las áreas usuarias, un servicio oportuno y de calidad que reditué en beneficio para:

- La empresa: proporcionándole mano de obra calificada.
- Los empleados: ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- La familia: proporcionando a los empleados satisfactores que les permite elevar su nivel de vida.
- La comunidad: ofreciendo bienes y servicios de calidad.

El siguiente punto es integración que permite integrar y articular los elementos materiales y humanos que la Organización y Planeación consideren necesarios y adecuados para un buen funcionamiento es tarea de la Integración.

1.-Integración Personal

Principios

- De la adecuación de hombres y funciones
- De la provisión de Recursos Administrativos
- De la importancia de la introducción adecuada.

2.-Integración de Recursos Materiales

Principios

- Dela carácter administrativo de esta integración
- De la instalación y mantenimiento
- De la delegación y control.

El penúltimo paso de este proceso es la ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y

tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como de la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar de lo que se esta haciendo se haga según lo planeado.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toma vida los planes, vienen a significar el desarrollo de programas de capacitación: la adecuada coordinación y el efectivo control se complementa en la etapa de ejecución, la experiencia y la efectiva administración es lo que permite al capacitador verificar si lo esta haciendo se realiza como lo había planeado.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere también 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 planes y programas, así como de los registros correspondientes.

El desempeño de los instructores en el punto clave de la ejecución los instructores pueden provenir de la misma empresa o también existe la alternativa de contratar instructores externos o los servicios de alguien institución capacitadora.

El último paso del proceso administrativo es el control y la evaluación. Entendemos por control como la medición de los resultados, en relación con lo esperado con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes por medio de la recolección sistemática de datos. El control es imposible sino existe estándares de una manera prefijado y seria mejor cuando éstas sean lo más preciso posibles y cuantitativos.

Hay que distinguir los pasos o etapas de todo control:

- Establecimiento de los medios de control
- Operación de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los mismos resultados

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones, así como deben ser claros para una eficiente utilización. Deben considerarse como instrumentos estos pueden ser reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

La evaluación entra en este proceso administrativo, es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y compete a su amplia extensión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de los resultados.

Pretendemos que la evaluación sea utilizada para retroalimentar al sistema y para realizar los ajustes necesarios para mejorarlos. La evaluación se a convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Según Kirkpatrick, la evaluación de la capacitación contempla tres etapas:

- Se mide la reacción de los participantes, es decir, lo que desean en cuanto al curso.
- Se mide el aprendizaje antes y después del curso.
- Se mide la actitud a través de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.

Debemos de tener en cuenta que si la evaluación se aplica para determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de trabajo, como la conducción de la enseñanza y en general para medir la reacción de los usuarios. Si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos, entonces obtendrá una mejor calidad. Creemos que el proceso de capacitación es de importancia para el desarrollo productivo de cualquier empresa, sin embargo también consideramos importante la evaluación de este proceso.

El pedagogo al desarrollar funciones de capacitación, trabaja con gente adulta que se esta capacitando para el trabajo el cual puede ser industrial, comercial y de servicio entre otras.

Sabemos que todo trabajador tiene sus derechos y obligaciones al igual que las empresas también tienen estas condiciones, por lo cual tiene que haber una ley que proteja los intereses de ambas partes, pero sobre todo que regule a la capacitación que en nuestro país como un requerimiento legal obligatorio aunque algunas empresas no cumplen con este requerimiento.

En este capítulo logramos ver que el pedagogo puede incursionar en la administración de personal y no solo en instituciones educativas, al pedagogo se le puede encontrar realizando estas funciones paralelamente a las de capacitación en el sector público y en instituciones privadas.

De acuerdo con lo anterior mencionado, en el siguiente capítulo desarrollaremos el sistema de capacitación laboral en México para dar continuidad a estos temas y hacer mayor énfasis en la evaluación que se lleva durante la capacitación, siendo éste de mayor interés en el presente estudio.

Capítulo II

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN LABORAL EN MÉXICO

En este capítulo abordaremos el proceso de capacitación laboral en México. En los últimos tres años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores para lograr una mayor producción y de mejor calidad.

Se ha manifestado el interés en hacer que la capacitación, constituya un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador. Ya que permite sistematizar acciones y facilita el seguimiento de la misma, sin dejar aun lado que es un sistema afín del proceso administrativo de la capacitación.

La capacitación bien dirigida representa una inversión en el elemento mas valioso del proceso de producción, ya que a través de ella, se está en posibilidad de¹⁶.

- Preparar a los trabajadores de reciente ingreso
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo
- Resolver problemas operativos
- Evitar riegos laborales.

Hasta la fecha algunas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. En este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que unos de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la

¹⁶ Baltasar Mancilla, Manuel ESTUDIO PRACTICO DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA LABORAL. Pag. CYA-1

capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.¹⁷

En nuestro país, el sector empresarial está preocupado por la capacitación del personal. Se dice que hay inempleables que son personas que constantemente cambian de trabajo y aunque esto es en parte cierto también lo es el hecho de que aquel empresario, sobre todo el micro, pequeño y mediano, que no capacitan a su personal, o si lo hacen solamente tratan de cubrir los requisitos legales o necesidades coyunturales. La queja eterna es, que no hay presupuesto, para que los capacito si al rato se me van o los trabajadores son unos flojos y no les gusta estudiar.¹⁸

Dada esta forma de concebir a la capacitación cabe señalar que su proceso legal de la capacitación, tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que le señala la ley antes citada en materia de capacitación y adiestramiento.

Como son:¹⁹

- Informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- El registro de planes y programas
- La expedición y registro de constancia de habilidades laborales.

La capacitación debe ser tratada como con un enfoque sistemático para considerar todas las posibilidades que permitan la efectividad en su planeación, operación y control.

En este capítulo abordaremos el proceso básico de la capacitación que esta formada por cuatro etapas fundamentales:²⁰

17 Pinto Villatoro, Cp Cti Pag. 41

18 Reza Trouso, Jesus Cp Cti Pag 9

19 Pinto Villatoro, Cp Cti Pag. 43

20 Ibidem Pag. 47

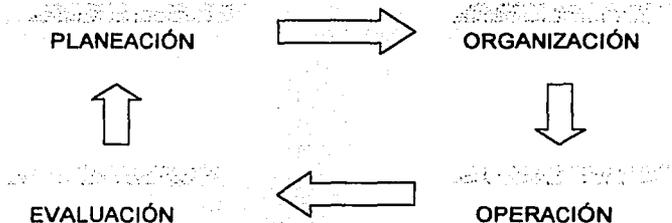
LA PLANEACIÓN. Es donde se expone la manera de hacer la descripción del puesto como una herramienta para hacer programas de capacitación relevantes y útiles.

ORGANIZACIÓN. Para revisar la forma de elaborar cursos o eventos de capacitación y para estudiar algunos modelos de cartas descriptivas.

OPERACIÓN. Dado que este es el proceso con mayor abundancia tocan otros documentos existentes en el mercado .

EVALUACIÓN. Se detallan las distintas dimensiones y categorías de los factores que permiten obtener información confiable para la adecuada toma de decisiones.

LAS CUATRO ETAPAS BÁSICAS DE LA CAPACITACIÓN Y SU FORMA DE LLEVAR A CABO



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.1 PLANEACIÓN

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da la razón de ser y determinar los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales, donde los objetivos generales del plan se aplican aquí.

Planear es decir con anticipación que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir a futuro.

Es el modelo que permite destacar requerimientos básicos para que una empresa emprenda programas de entrenamiento de su personal y de las necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Dentro de la Planeación existe el Diagnóstico de Necesidades (DNC), que se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.²¹ El DNC es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación. Es substancial que durante la planeación se lleve a cabo el DNC, debido a que en los resultados que nos arroje estará la información de que áreas se tiene que capacitar de acuerdo a sus debilidades

El autor Jesús Reza Trosino nos sugiere el siguiente método para el Diagnóstico de Necesidades.

21 Baltasar Mancilla, Manuel ESTUDIO PRACTICO DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA LABORAL. Pag. CYA-9

Como primer punto sugiere definir la situación idónea de un puesto de trabajo, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a desarrollar los índices de eficiencia, las características del medio laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes.

En un segundo momento se determina una situación real para ello se podrá llevar a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño o dinámicas entre otras.

Posteriormente se confrontan ambas oposiciones para determinar las discrepancias en este momento se obtendrán desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo.

Como último paso la determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

Dentro del análisis y descripción de puestos la materia prima para la aplicación de éste modelo de diagnóstico y otros confiables hay que tomar en cuenta su definición.

El desaparecido Servicio Nacional ARMO define estos conceptos de la siguiente manera:

ANÁLISIS DE PUESTOS : Debe entenderse como el proceso que nos permite, obtener, estudiar y ordenar mediante ciertas técnicas como la observación, entrevista, cuestionario e informes técnicos, las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos para su eficaz desempeño.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS : Documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto.

Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente.

PUESTO: Como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

El análisis y descripción de puestos son de gran utilidad para los proyectos de planeación de recursos humanos, desgraciadamente no en todas las organizaciones existen estos instrumentos, o cuando llegan a existir no son adecuados para utilizarlos en los procesos de capacitación, adiestramiento o desarrollo de personal.

Algunas de sus principales aplicaciones son: Para hacer más efectivo el reclutamiento, selección y colocación del personal para los programas del plan de vida de carrera o de desarrollo al interior de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El contenido de las descripciones de puestos varía de acuerdo con los investigadores y diseñadores que hayan formulado alguna propuesta acorde también con los fines que pretendan.

Por regla general incluyen lo siguiente:

- Título o nombre
- Propósito u objetivo
- Alcance y responsabilidades incluyendo aquellas funcionalidades administrativas
- Niveles y grados de autoridad del puesto
- Criterios y estándares de desempeño

Para hacer el análisis del puesto se tendrán que considerar algunos indicadores :

- Identificación del puesto
- Propósito genérico y específicos del puesto
- Descripción genérica y detallada de las actividades o tareas en términos de su periodicidad, importancia, relevancia, urgencia, etc.
- Grados de responsabilidad con la toma de decisiones
- Requerimientos del puesto involucrando niveles de escolaridad, el tipo y tiempo de experiencia laboral.
- Condiciones generales del trabajo señalando las herramientas y equipo necesarios.
- Conocimiento para desempeñar el puesto.

La planeación del proceso de capacitación es más ambicioso, sin embargo, el diagnóstico organizacional, de necesidades y la descripción del puesto son las herramientas de mayor relevancia.

2.2 ORGANIZACIÓN

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos, la fase de la organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.²²

En ésta fase se determina como se llevarán acabo las acciones propuestas. Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

²² Pinto Villatoro, Manuel PROCESO DE CAPACTIACION Pag. 50

Este subsistema tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El diseño correcto de los medios garantiza mejores resultados en la capacitación del personal de la empresa.

Si el instructor cuenta con una carta descriptiva clara, un manual del participante, apoyos didácticos múltiples, la educación de los adultos se facilitará grandemente logrando los objetivos del programa de capacitación coadyuvando simultáneamente al bienestar de los trabajadores y la productividad de la empresa.

En esta etapa es necesario diseñar los eventos, los materiales didácticos, evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales.

También se tienen que diseñar y aprobar metodologías para la preparación de eventos, proponer mecanismos para trabajar, diseñar los cursos, materiales y apoyos didácticos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje utilizando los medios de soporte físicos necesarios al igual que evaluar continuamente con calidad técnica y vigencia de los contenidos de los materiales de los cursos.

Al elaborar un plan de capacitación se tienen que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El análisis de las condiciones por lo cual es importante hacer un estudio y descripción del entorno que lo rodea.
- La detección de necesidades precisando los requerimientos del puesto, del área y de la organización estableciendo con claridad los objetivos.
- Tratamiento de la información, tanto del contexto organizacional como de las necesidades de capacitación.

- Estructuración del plan, tomando en cuenta los aspectos que se reseñan en los párrafos subsecuentes.

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Para la elaboración de un programa de capacitación se debe tener en cuenta los antecedentes es decir las necesidades organizacionales y de capacitación, al igual que se tiene que hacer un inventario de recursos humanos.

Las fases de la elaboración de un programa son las siguientes:

1. Redacción de objetivos
2. Estructuración del contenido especificación de los objetivos intermedios y particulares
3. La evaluación del evento en todas sus dimensiones
4. La selección de técnicas y materiales de apoyo
5. La preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor
6. La organización e integración del curso
7. La incorporación en una sola estrategia de todos los cursos
8. La programación en tiempo y recursos de los eventos
9. El suministro del apoyo logístico necesario
10. La evaluación en todas sus dimensiones

PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Detallando un poco los pasos a seguir para la elaboración de un programa de capacitación tenemos:

A. Marco de Referencia

Se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de la detección de necesidades.

B. Determinación de grupos

Es el universo de participantes debido a que conviene conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa.

C. Sistema

Se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles para dar respuesta a las necesidades planteadas.

D. Secuencia y sistematización

Se marca la secuencia lógica de los cursos

E. Calendarización de programas

Para la organización de cada programa se señalara un calendario de cursos dependiendo de la duración.

F. Instructores

Es importante considerar el número, disposición, calidad, versatilidad de los instructores internos y externos.

G Carta Descriptiva

Es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque concreta la atención del instructor del grupo en áreas que requieren el máximo de relieve. Porque asegura que se tengan en cuenta los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. También ofrece el medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

La carta descriptiva o guía didáctica es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en objetivo general y una serie de objetivos específicos. Es una guía flexible.

Con relación a los objetivos que dirigen el aprendizaje deberán considerarse en su formulación a :

Los generales: Cuyos enunciados muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso.

Los objetivos particulares: Son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, el análisis de un tema o unidad.

Los objetivos específicos: Se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

Temas y subtemas

Se analizan y enlistan los temas y subtemas en concordancia con los objetivos específicos señalados.

Técnicas de enseñanza

Que técnicas didácticas serían las idóneas para aproximarse y simular de la manera más real y posible la experiencia del conocimiento planteado.

Actividades de aprendizaje

En ésta columna se describen las consideraciones y acciones mas efectivas a realizar por parte del instructor para facilitar el aprendizaje a los capacitadores.

Apoyos didácticos

Se exponen los materiales a utilizar

Evaluación

La evaluación es un proceso constante y permanente desde el momento de la detección de necesidades, la elaboración de los objetivos, la planeación y desarrollo del proceso instruccional y el seguimiento del mismo ya que todas las etapas coadyuvan al proceso de retroalimentación que hace operar al sistema mismo.

Tiempo

Se asignará un determinado espacio y tiempo a cada tema y actividad.

Coordinación de eventos

La coordinación de los eventos tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que este cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo una buena coordinación.

2.3 OPERACIÓN

En ésta etapa, es indispensable hacer labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, para motivar y conozcan el alcance, beneficios y motive una activa participación de todo personal.

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación, es decir, después de la Organización donde tenemos la elaboración del programa, es hora

de ejecutarlo. Donde hay que coordinar los intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de forma prevista.

En Operación es donde tenemos que preparar del evento y la organización de éste. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

Del personal a capacitar:

- Edad y escolaridad
- Puesto de trabajo y principales funciones
- Nivel jerárquico
- Horario de trabajo

Al tener en la mano ésta información, se da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Porque no es lo mismo una capacitación a nivel operativo, que en los altos mandos, por eso es necesario hacer una clasificación.

También se tiene que hacer una detección del tipo de evento, es importante por que es donde se aplicará el programa que se ha realizado, los puntos que se señalan posteriormente son indispensables para el control del evento.

Tipo de eventos

- Objetivos
- Fechas de la realización y horarios
- Material didáctico requerido
- Instructores responsables

Otro punto que abarca el evento es de los lugares en los que se llevará a cabo la capacitación, ya que se tiene que buscar un lugar donde la capacitación sea agradable :

- Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.
- Si se contratar servicios externos, deben decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

La formación de instructores, hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

La ejecución de los eventos, es la parte sustantiva del proceso capacitador ya que implica el desarrollo de los eventos programados. En ella interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados; se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje; se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Por último la expedición de las constancias de habilidades laborales, es el resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

Con lo mencionado anteriormente, éste subsistema es el encargado de la promoción y ejecución de los cursos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal y que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Dentro de las acciones generales que aquí se llevan a cabo son el coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por planeación y evaluación, también es difundir en toda la empresa los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos, por otro lado también se aplican los programas de evaluación que se generen en planeación. Dentro de éstas acciones también está el retroalimentar continuamente a los subsistemas sobre el desarrollo de eventos de capacitación.

Si nos enfocamos a las acciones mas específicas tenemos que está el certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación. Hacer los reajustes a los calendarios de los proyectos, con base en las contingencias que se presenten. Coordinar la participación de los actores involucrados en cada proyecto. Alimentar el banco de datos. Verificar la información difundida. Aplicar los instrumentos de evaluación que determinen el subsistema de planeación.

Una de las herramientas de mayor utilidad para el operador de procesos de capacitación es el " manual de políticas". Este conjunto de normas o guías de funcionamiento, le orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecución de actividades. Es importante señalar que las políticas también son elementos de dirección a tomar en cuenta en las tareas de planeación, evaluación, diseño, administración y control.

Dentro de las políticas globales tenemos la capacitación y desarrollo de recursos humanos de la empresa, se constituye en un principio básico de la función de Administración de Personal. Todos los programas y actividades que se emprendan, estarán sustentados en el diagnóstico de necesidades de capacitación. El programa de capacitación se estructurará de proyectos cuya vida será en función de las necesidades de capacitación y del presupuesto que se destine a este fin.

En cuanto a la coordinación de cursos el coordinador deberá llevar un control estricto de las fichas de inscripción por cursos, deberá seleccionar a los participantes a los cursos, confirmando su asistencia. Llevará un control por áreas, de las personas que han asistido a los cursos, con el fin de formular un reporte semestral que se envía a cada una de ellas, anexando el presupuesto ejercido y por ejercer.

Consideramos que tenemos que definir lo que es un instructor y de acuerdo a Reza (1993), "Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Hay una diferencia entre el instructor interno y externo:

Instructor Interno: Es aquel que, independientemente de sus labores cotidianas de trabajo, capacita o adiestra a otros trabajadores o compañeros de la empresa.

Instructor Externo: Es la persona física o moral, formalmente registrada ante la autoridad competente, que imparte cursos/eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de recursos humanos.

En cuanto a los participantes de los grupos, para participar en los cursos de capacitación, será necesario solicitarlo previamente y cumplir con todos los requisitos de inscripción, señalados para cursos de capacitación programado. Para hacerse merecedor a un reconocimiento tendrá que cumplir con un mínimo de asistencia. Al igual que cumplir con su material de trabajo. El participante tendrá que presentar algunos exámenes a fin de evaluar sus conocimientos y desarrollar prácticas operativas o de campo que le sean requeridas por el instructor.

2.4 EVALUACIÓN

Después de haber concluido casi el proceso de capacitación, es necesario definir el grado de avance de las acciones programadas, verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos, comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores y establecer nuevos objetivos y metas.

Por tal motivo nosotros damos la mayor importancia en éste punto, ya que es donde se verifica todo el proceso de capacitación como se mencionó anteriormente.

Comenzaremos por dar una definición de la evaluación:

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y la valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados.²³

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

Ante ésta situación, los conocimientos van quedándose obsoletos con mayor rapidez, y las escuelas, empresas e instituciones educativas, tienen que estar revisando constantemente con sus programas de estudio y de capacitación y desarrollo de recursos humanos, con el propósito de actualizarlos, introduciendo los ajustes necesarios para caminar paralelamente con estos cambios.

²³ Peto Válarero. Manual. Cp. Cit. Pág. 54

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

Los problemas expuestos son algunas ideas que justifican en gran medida los procesos de evaluación en las organizaciones, empresas e instituciones, si a esto se agrega que tradicionalmente la educación formal se ha preocupado constantemente por el análisis y evaluación en todas sus posibilidades, a saber: alumnos, profesores, coordinadores, sistemas, procedimientos, programas, planes, currículo, procesos, contexto, entre otras dimensiones.

También se considera que el examen de procesos, modelos, sistemas, cosas en general, es imprescindible para determinar si los caminos que se están siguiendo son los correctos, si tienen razones más que suficientes para justificar la necesidad de la evaluación.

Es evidente que en el interior de las empresas no todas tienen estrategias completas de evaluación, cuando mucho se evalúa la reacción o el aprendizaje.

Daniel Stufflebeam define a la "evaluación" como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

En términos generales dice Stufflebeam "evaluar significa proporciona información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones, estadísticas que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos²⁴.

Las definiciones que dan algunos autores coinciden en los siguientes aspectos:

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

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con ésta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo. Las actividades inherentes a la evaluación cubre un ciclo de capacitación y hace posible el contar con base para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

²⁴ Baltasar Mancilla, Manuel ESTUDIO PRACTICO DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA LABORAL Pag. CYA-17

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Con base en la definición antes expuesta la evaluación tiene que ser objetiva, es decir real y sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla. Metódica basada en métodos o modelos ampliamente experimentados y probados en su efectividad. Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a éstas características la evaluación debe de ser interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

Evaluación de la respuesta del participante ante el evento. Permite deducir el éxito del evento de capacitación se observa en el impacto que tuvo en el participante. Es un indicador de gusto, mas que de efectividad.

Evaluación de la efectividad de aprendizaje. Permite verificar en el aula si el participante alcanzo los objetivos instruccionales del curso establecidos en la carta descriptiva o currículo.

Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo. Se verifica cuando el capacitado ha regresado a sus labores cotidianas empieza aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso.

Evaluación del costo beneficio de la capacitación. Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos.

Evaluación del esfuerzo de la capacitación. Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa.

Para evaluar con efectividad el aprendizaje o nivel de conocimientos que el participante ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se hayan sometido será necesario contar con la planeación del curso o evento o actividad

de enseñanza aprendizaje en las que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos de metas susceptibles de ser alcanzadas.

Por lo anterior expuesto surge en nosotras el interés de darle un mayor peso a la evaluación, ya que consideramos que es el elemento más importante de dicho proceso; donde verificamos las necesidades de los participantes involucrados y obtenemos los resultados con el fin de medir la eficacia del sistema y poder identificar las causas que pudieron afectar a su correcto desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III

EVALUACIÓN EN LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

La memoria humana es como un procesador de información, quien afronta varios aspectos en su trabajo y tiene que ajustar su conducta de acuerdo a ellos. El comportamiento del trabajador como un ser social se ve afectado por los grupos de personas con las que trabaja y la empresa en la que labora. Ahora si lo consideramos como un individuo aporta diferentes habilidades y motivos a su trabajo porque posee la capacidad de cambiar su situación de su trabajo para desarrollar sus propias habilidades y objetivos.²⁵

Ante esto y como se ha comentado en los capítulos anteriores la condición de la capacitación, como hecho educativo, debe planearse desarrollarse y evaluarse con base en principios propios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo.

La educación de adultos de acuerdo con FREIRE, "es un proceso de autoaprendizaje estrechamente vinculado a las experiencias reales de la vida del individuo convirtiéndose así su educación en un acto de liberación".

Esta educación liberadora implica la eliminación de la ignorancia de los adultos y de la conciencia de sus limitaciones, también lo prepara para una vida laboral.

Cuando hablamos de educación de adultos estamos hablando de personas que han asumido ya responsabilidades de trabajo con compromisos tales como la familia.

²⁵ Gilbert y Heellen Jessup PSICOLOGIA BASICA Ed Continental P 19

Recordando que la capacitación es una modalidad de educación de adultos por lo tanto es un proceso de enseñanza aprendizaje que requiere de situaciones organizadas para facilitar las experiencias que promueven el cambio de conducta en el sujeto que aprende, es un cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos de capacitación.

Uno de los objetivos de la capacitación es la organizar y desarrollar la destreza y las habilidades de esas personas.

El aprendizaje es la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.²⁶ Por lo tanto el aprendizaje implica que el conocimiento y las habilidades no han sido adquiridas, hasta en tanto no se haya puesto en práctica.

Como se sabe la capacitación es una educación de adultos, que motiva al cambio de actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas del personal de una empresa.²⁷

Algunos de los principales problemas que se enfrenta la capacitación son:

- 1.- No hay credibilidad de los empresarios, no creen en los beneficios de la capacitación, la consideran un gasto, no una inversión.
- 2.- Los participantes no se interesan en los programas de capacitación. Están mayormente interesados en obtener reindivnicaciones de tipo económico.
- 3.- Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse, argumentando detener las líneas de producción y perdida de tiempo.

²⁶ Frito Villatoro, Roberto EL ABC DEL INSTRUCTOR Pag 121

²⁷ Mendoza Nuñez, Alejandro NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Pag 23

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para llevar a cabo un proceso de capacitación, básicamente debe de estar formado por 4 etapas:

- Diagnóstico de Necesidades (DNC)
- El diseño de Planes y Programas
- La operación de Planes y Programas
- La evaluación

En este trabajo de investigación tiene el propósito de dar una mayor difusión a la capacitación dándole un peso mayor a lo que es la evaluación, donde se busca que debe de ser acorde a los objetivos planeados en el programa de capacitación, dejar a un lado que la evaluación es un instrumento de opresión, es más bien una guía para obtener la retro-alimentación que permite mejorar al capacitado.

La evaluación más que un indicador de competencia de grupo debe ser una instancia o instrumento que retroalimente. "Recuerde que la evaluación no es para sancionar o frustrar gente" ²⁸

Por lo anterior mencionado surge el interés por llevar a cabo esta investigación en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), como órgano desconcentrado de la de Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SAT

A partir de primero de Julio de 1997, surge la Secretaría de Administración Tributaria, como un órgano público desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ha ejercido la subsecretaria de ingresos, que tendrá por objeto

²⁸ Panto Vallero C.p Cu. Pág. 22

recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar resoluciones.

La SAT tiene el objetivo de dar respuesta a las demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

De ésta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país.

Esta medida permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

La misión de la SAT es recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y aduanera propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

Tiene la visión de constituirse en una administración tributaria moderna, profesional, honesta y con una vocación de servicio, que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

La SAT tiene la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

Este organismo goza de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Trimestralmente, la Contraloría Interna del propio organismo realizará una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

La SAT está integrado por una Junta de Gobierno que constituye su órgano principal de dirección, por las Unidades Administrativas que lo conforman y por un Presidente que será nombrado y removido por el Presidente de la República.

El Presidente de la SAT será el enlace entre la SAT y las demás entidades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal, de los sectores social y privado, en las funciones encomendadas a la propio Secretaría de Administración Tributaria.

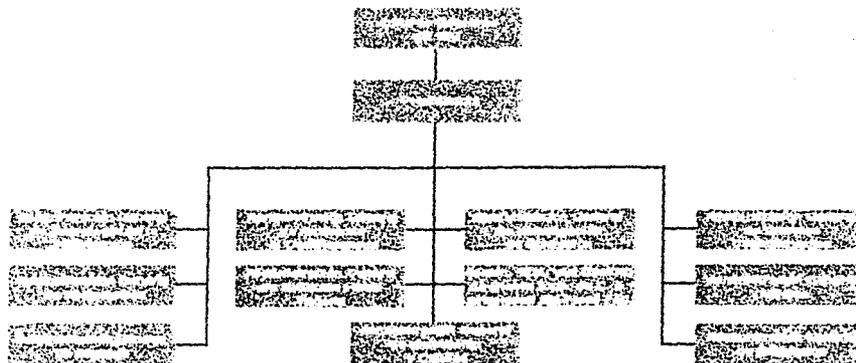
Por su parte, la Junta de Gobierno de la SAT está configurada por el titular de la Secretaría de Hacienda que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente de la SAT y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales.

El patrimonio de la SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos.

Adicionalmente, la SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.

ORGANIGRAMA DE LA SAT

(2001)



Los datos mencionados sobre la SAT fueron consultados a través de la página www.sat.gob

3.2 CAPACITACION EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

En éste apartado abordaremos el proceso de capacitación laboral en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), con la finalidad de dar un panorama general de las estrategias que se utilizan para llevar a cabo la capacitación.

Las estrategias de capacitación que se llevan a cabo en el SAT tienen como objetivo específico que al término del estudio del tema, el participante identificará las características fundamentales de las estrategias de capacitación, así como las funciones del facilitador del aprendizaje en cada una de ellas, con la finalidad de mejorar su vida laboral del empleado.

El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera (STCSFC), a través de Coordinación Central del INCAFI, ha desarrollado una serie de estrategias de capacitación en función de las múltiples necesidades que en materia de capacitación tiene la SAT, con la finalidad de garantizar que éstas se cubran en todas las dependencias que la integran.

El citado Secretariado Técnico visualiza la capacitación de personal del SAT como un proceso formativo permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda de del desarrollo integral del ser humano, a través de las satisfacciones de necesidades individuales y organizacionales; para tal finalidad las estrategias de capacitación fueron estructuradas de tal manera que son flexibles y accesibles a todo el personal del SAT.

CONCEPTO DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN LA SAT

Una estrategia de capacitación es un grupo de procedimientos y actividades tendientes a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando las necesidades de capacitación, características del personal, tiempo disponible y naturaleza de la materia, a fin de hacer eficiente el desempeño laboral y fomentar el cumplimiento de las actividades y estándares de calidad previamente establecidos en el proceso de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La finalidad de implementar diferentes estrategias de capacitación es, por un lado, minimizar la ansiedad e inquietud que se pueden presentar en un individuo a causa del desconocimiento en el trabajo debido a los múltiples cambios.

Existen en los procedimientos, leyes, disposiciones, etc. Y por otro lado, fomentar la experiencia técnica de los individuos para el desempeño de su trabajo.

La variedad de las estrategias permite difundir, de manera homogénea, las políticas, reglas, regulaciones, procedimientos, estándares de calidad, valores y actitudes que se requieren para el desarrollo personal y de la organización.

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

Los objetivos de las estrategias de capacitación como tales son los siguientes:

- Capacitar a un gran número de empleados de manera simultánea, homogénea y oportuna.
- Contribuir a la formación del personal de la SAT a través de contenidos programados que permite participar y aprender de acuerdo a las necesidades y disponibilidades de tiempo del personal.
- Capacitar al personal utilizando los avances tecnológicos y apoyándose en la didáctica.
- Utilizar los medios más adecuados, actuales e innovadores para la capacitación del personal (audiovisuales, televisivos, por computadora, enseñanza programada en medios impresos y vía satélite), de acuerdo a los contenidos técnicos de cada materia.

CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

Por criterio se entiende los principios reguladores que sirven como punto de referencia para la selección de una estrategia de capacitación, que se basan en la definición de una problemática a resolver.

A continuación se mencionan los criterios más importantes a tomar en cuenta en la SAT, para la correcta selección de una estrategia o un combinación de ellas para que se cubra una necesidad de capacitación.

Las necesidades de la organización pueden ser:

- Optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Elevación de la productividad y mejoramiento de la calidad de los servicios a los contribuyentes .
- Actualización del personal para hacer frente a las modificaciones de los procedimientos leyes y reglamentos.
- Profundización de contenidos específicos sobre conocimientos, habilidades y actitudes.
- Preparación del personal de nuevo ingreso para que desarrolle las funciones de un puesto con eficiencia.
- Establecer el uso de un lenguaje técnico en común para toda la organización.
- Tiempo disponible para su aplicación:
- Determinado por la amplitud del contenido por la profundidad el mismo y el diseño de los materiales didácticos requeridos.

Finalidades del evento de capacitación:

- Homogeneizar conocimientos
- Inducción del personal de nuevo ingreso
- Actualización del personal

Características deseables para el desarrollo del evento de capacitación:

- Oportuno, masivo, simultáneo, a distancia.
- En la propia área del trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recursos materiales disponibles:

- Instalaciones (aulas)
- Equipo necesario para la capacitación (T.V., video, computadora, fax, teléfono, diskette, sistema de satélite).
- Recursos humanos formados (facilitador del aprendizaje, responsable de la capacitación, coordinador del evento).
- Material didáctico (retroproyector de acetatos, pizarrón, rota folios, pintarrones, etc.)

Aspectos pedagógicos y didácticos recomendables y deseables para la capacitación:

- Instrucción personalizada
- Enseñanza programada
- Educación a distancia
- Auto capacitación
- Capacitación grupal
- Capacitación individual
- Interacción entre el facilitador del aprendizaje y el participante.

CONDICION DE APLICACIÓN

Con base en los objetivos y los criterios generales de selección que se hayan determinado es necesario conocer las condiciones de aplicación de las estrategias de capacitación:

- A) Compenetración y correspondencia plena con el sistema de capacitación. Las estrategias y su punto de aplicación deben de corresponder con los objetivos de la institución, pero respetando la normatividad establecida para la aplicación.

- B) **Sistematicidad.** Para que las estrategias de capacitación sean efectivas, deberán desarrollarse de acuerdo a la estructura y sistematización con la que fueron creadas ya que, aunque son flexibles, responden a una visión específica de la enseñanza.
- C) **Carácter participativo.** En correspondencia con las diversas características de los capacitados las estrategias deben fomentar ampliamente la participación, permitiendo la interacción del grupo con el proceso de capacitación.
- D) **Efectividad.** Las estrategias de capacitación, permiten alcanzar positivamente las finalidades que le son propias, por ello se trata de llevar a cabo de manera correcta la estrategia, a fin de que conduzca a desarrollar positivamente los conocimientos, habilidades, y actitudes de los participantes.
- E) **Objetividad.** La selección de las estrategias de capacitación deberá realizarse a través de un análisis, lo mas apegado posible a la realidad en que se aplican, para reducir al máximo los niveles de subjetividad. Que en última instancia implica todo proceso de capacitación.
- F) **Factibilidad.** Significa que por concepción misma de las estrategias de capacitación se debe contar con la posibilidad práctica y real de llevarse a cabo de la mejor manera, no tiene sentido esforzarse por concebir estrategias de capacitación irrealizables (tanto por las costosas o complejas, como por el tiempo que requieren). Con la mira puesta siempre en los propósitos esenciales de las estrategias, se trata de concebir, organizar y planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En resumen la selección de las estrategias de capacitación, se determinarán por la identificación de los criterios generales y de aplicación considerando las características específicas de cada uno, lo que deberá estar estrechamente relacionado con el proceso de capacitación que se pretende realizar y de las condiciones de aplicación reales.

TRAMITES ADMINISTRATIVOS

La aplicación de toda estrategia de capacitación o implementación en cualquier dependencia del SAT, requiere de ciertos trámites administrativos. La relación de capacitación el la estructura del SAT se da directamente entre los coordinadores de capacitación de las áreas centrales y la coordinación central del INCAFI .

Lo anterior quiere decir que cuando una dependencia de nivel regional o local requiere de un curso de capacitación para su personal, debe solicitarlo al área central correspondiente, que a su vez lo solicitara. A la áreas de atención a clientes de la coordinación central del INCAFI.

En la actualidad dentro de la estructura de la SAT, se pretende contar con personal capacitado para aplicar cualquier estrategia de capacitación lo que hará que el proceso sea rápido y efectivo.

Durante la aplicación de cualquier estrategia el responsable de capacitación de las dependencias tanto de nivel central como regional y local, será el responsable de coordinar todo el proceso de los eventos de capacitación y llevar un control actualizado de éstos en el sistema Génesis.

CURSO DIRECTO Y CURSO EN CASCADA

CONCEPTO DE CURSO DIRECTO

El curso directo o presencial es una estrategia de capacitación, que se basa en la exposición directa de una o mas personas expertas en materia didáctica y técnica ante un grupo, apoyándose en materiales educativos, así como en técnicas y medios didácticos que le permiten interactuar con el participante, promoviendo su participación activa y facilitando la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes.

MARCO DE REFERENCIA DEL CURSO DIRECTO.

El curso directo, se fundamenta en los principios de la educación para adultos; uno de los principios más importantes es aprender haciendo, lo cual permite a los participantes tener contacto directo con la fuente de conocimiento (experto, material base, materiales de apoyo, etc.) y ejercitar, casi de manera simultánea aquello que se está estudiando (mediante la resolución de problemas, aplicación en casos prácticos o respuesta a cuestionamientos específicos; lo anterior gracias al involucramiento en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la mayor parte de los sentidos (vista, oído, tacto), mismos que son estimulados con el uso de diferentes materiales educativos, técnicas y medios didácticos.

En el curso directo los participantes tienen la oportunidad de preguntar ya que cuentan con un experto como instructor quien puede transmitir al grupo sus experiencias y conocimientos tanto en el área laboral como personal; permite también que el instructor realice la promoción hacia el ejercicio, la práctica, la repetición, la reflexión, el cuestionamiento y la experimentación, con el objetivo del conocimiento.

En este contexto podemos observar que el participante no se limita a operar con ejemplos, sino que se concreta aplicando el conocimiento adquirido en situaciones de aprendizaje laboral; de ésta manera se promueve un aprendizaje significativo.

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACION DE CURSOS DIRECTOS

En la metodología que se desarrolla para la implementación de cursos directos se identifican dos momentos: el primero es el diseño y el segundo es la aplicación; a continuación se verán ambos momentos de manera un tanto general, sin embargo podrá apreciar la importancia que reviste considerar todos los aspectos que hacen posible que ésta estrategia se utilice eficientemente.

Diseñador Técnico. Experto en materia técnica que proporcionará la información teórico-técnica de los contenidos para la materia a diseñar.

Asesor didáctico.-Es el experto en materia didáctica, quien apoyará al diseñador técnico en la estructuración del contenido teórico.

Diseñador Gráfico.-Experto en diseño gráfico por computadora o manual, quien se hará cargo de elaborar los gráficos y , si es necesario, material de apoyo como acetatos, carteles, etc.

Esta primera etapa se trabaja en un taller de asesoría didáctica. En el taller el diseñador técnico con el apoyo del asesor didáctico, establecen, jerarquizan y desarrolla los contenido, las evaluaciones, los ejercicios y las ilustraciones que integran las materias a tratar.

Las fases para el diseño, que se llevan a cabo en el taller de asesoría didáctica se describe a continuación:

- **Sensibilización del diseño técnico.** En ésta fase el asesor didáctico se encarga de sensibilizar al diseñador técnico acerca de su valiosa colaboración y responsabilidad en el diseño del curso, así mismo , se le explica en que consiste la estrategia , los elementos y las fases para su realización.
- **Revisión del material e información base.** Se estudia el material que contiene la información indispensable para integrar el curso, misma que ha sido proporcionado por el diseñador técnico.

- Establecimiento del calendario de actividades. El asesor y el diseñador técnico establecen el calendario de actividades para la estructuración del curso.
- Elaboración del objetivo general. Se define el objetivo de aprendizaje.
- Análisis estructural se determinan los contenidos que son necesarios para alcanzar el objetivo general cuidando el orden lógico de los mismos para definir un temario determinado.
- Desarrollo de contenidos. El diseñador técnico, con el apoyo del asesor didáctico, desarrollará contenidos y diseñará los ejercicios y evaluaciones formativas.
- Elaboración de las evaluaciones. El diseñador técnico con el apoyo del asesor didáctico, diseñara las evaluaciones.
- Elaboración de la guía didáctica. En ésta fase, se elabora la guía didáctica que servirá de apoyo para la aplicación del curso, se determinarán los objetivos particulares de cada sesión y las actividades a desarrollar en el aula para cada tema, así como las técnicas, medios didácticos y tiempo requeridos.
- Elaboración de gráficos. El diseñador gráfico elaborará los gráficos, acetatos, y demás materiales, necesarios para ilustrar y promover y una mejor comprensión de los contenidos, a partir de la información y sugerencias a que le proporcionen el diseñador técnico y el asesor didáctico.
- Integración y reproducción de material. Una vez terminado el diseño del curso se edita e integra el original, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el área de Obra Editorial de la Coordinación Central del INCAFI y se envía a la imprenta para su reproducción.

Una vez completo el proceso, se obtendrá el siguiente material:

- 1) Manual para el instructor, el cual obtiene el contenido esencial de la materia, recomendaciones para su aplicación, ejercicios y / o prácticas, respuestas a ejercicios y / o prácticas, anexos y en su caso lecturas complementarias.
- 2) Manual para el participante, incluye el contenido esencial de la materia a estudiar, recomendaciones para el estudio, ejercicios y / o prácticas para su resolución, anexos y en su caso lecturas complementarias.
- 3) Material de apoyo: juegos de acetatos
- 4) Guía didáctica.
- 5) Evaluaciones: diagnósticas al final.
- 6) Otros materiales necesarios para el curso.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CURSO

La aplicación del curso es la puesta en práctica de todo lo planeado y elaborado en la etapa anterior para que esto resulte tal y como se ha pensado se llevará a cabo la metodología de la aplicación que a continuación se describe y que involucre directamente al facilitador del aprendizaje quien es responsable que ésta se realice de la mejor manera y se alcancen los objetivos definidos.

El facilitador del aprendizaje responsable de aplicar el curso es el instructor, quien deberá ser experto en la materia (puede ser el diseñador técnico del mismo) y haber sido formado en materia didáctica para la aplicación de la estrategia se consideran tres momentos clave; el primero es antes de dar inicio al curso, aquí el instructor deberá:

Pedir información, al responsable de capacitación de la dependencia, acerca de las características del personal que asistirá al evento, como pueden ser : puesto, área y profesión; con el fin de tener una visión general antes de iniciar el curso.

Requerir, al responsable de capacitación, los materiales y medios necesarios para la aplicación .

Familiarizarse con el material del curso y su guía didáctica.

Revisar el lugar físico en donde se desarrollara el curso.

El segundo momento se da durante el desarrollo del curso, a quién el instructor deberá realizar las siguientes actividades:

Formar la comunidad de aprendizaje realizando los siguientes pasos:

Aplicar una técnica de "rompimiento de hielo".

Introducir y contextualizar los contenidos del curso.

Explicar la mecánica de trabajo.

Establecer conjuntamente con el grupo las reglas a seguir dentro del grupo, es decir, en contacto grupal.

Desarrollar los temas con base en la guía didáctica.

Aplicar los ejercicios, prácticas y evaluaciones formativas .

Estar pendiente de los signos de cansancio del grupo.

Aplicar la Evaluación final.

Realizar las actividades de cierre del curso.

El tercero es después del curso y el instructor desarrollara las siguientes actividades:

Entregar al responsable de capacitación de la dependencia un reporte con información de cada uno de los participantes (desempeño, resultados de la evaluación final y observaciones).

Redactar y entregar al responsable de capacitación la retroalimentación hecha al material (contenidos, tiempos, presentaciones, etc.).

PARTICIPACIÓN DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN

Es importante conocer las funciones que el responsable de capacitación tiene, ya que apoyan y contribuyen en el desempeño del instructor. Las actividades que realiza se resumen en los siguientes puntos:

- Convocar al curso
- Preparar el aula y el material necesario.
- Contactar y / o designar al instructor.
- Coordinar el evento.
- Notificar resultados.
- Registrar la información en el sistema Génesis

CARACTERÍSTICAS DEL CURSO DIRECTO

El curso directo es una estrategia versátil y muy completa que permite realizar eventos de calidad, esto se logra gracias a que compromete la participación de todas las personas involucradas en su desarrollo las características más sobresalientes son :

- Permitir la interacción directa entre el instructor y el grupo.
- Promover la unificación de temas específicos.
- Fortalecer la integración grupal.
- Permitir dar respuesta rápida a demandas específicas de capacitación cuando se trata de una pequeña población.

CURSO EN CASCADA

El curso en cascada es una modalidad del curso directo que permite aprovechar la información que en materia didáctica y técnica recibe una persona al participar en

un curso que no involucra otros aspectos y será diseñado para cubrir necesidades de capacitación en un alcance más amplio.

Esta estrategia de capacitación, al igual que los cursos directos, consiste en la exposición directa de un instructor experto en la materia, ante un grupo de personas, sin embargo, tiene la particular característica de que los participantes en el curso deberán "desdoblarlo", reproduciendo el mismo curso que han recibido, ante sus compañeros de trabajo en un Curso o cursos directos posteriores; la formación que reciben se realiza en dos momentos el primero es la formación en materia técnica y el segundo corresponde a la formación en materia didáctica. Dadas estas características se habla de una capacitación masiva y simultáneo "efecto de cascada" a un número considerado de personas.

MARCO DE REFERENCIA DEL CURSO DE CASCADA

Debido a sus características el marco de referencia es el mismo que el del curso directo sin embargo, se remite a los principios educativos lancasterianos o por monitoreo desarrollados en zonas rurales de nuestro país en pocas en las que la escasez de maestros limitaba la instrucción a la población en las que habitaba en éstas zonas; éste tipo de educación se fundamenta en el aprovechamiento de los alumnos más avanzados y con más edad "monitores" a fin de desdoblar el conocimiento que habían adquirido del maestro, hacia los alumnos más pequeños o atrasados.

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACION DE CURSOS EN CASCADA

Metodología para el diseño

En su etapa de diseño, el curso en cascada se elabora de la misma manera que un curso directo, es decir mediante un taller de asesoría con la participación de un diseñador técnico experto en la materia, un asesor didáctico y un diseñador gráfico. Este curso se complementa con el diseño de materiales para la

capacitación didáctica que facilitará la transmisión y promoción de los conocimientos técnicos utilizando métodos y técnicas apropiadas.

Las actividades que desarrollan los participantes en el diseño son las siguientes:

Diseñador Técnico. Es el experto en materia técnica que proporcionará la información teórico – técnica de los contenidos para la materia a diseñar.

Asesor Didáctico. Es el experto en materia didáctica quien apoyará el diseñador técnico en la estructuración de contenido teórico y , si se requiere, apoyará o diseñará los materiales para la formación didáctica.

Diseñador Gráfico. Es el experto en diseño gráfico por computadora o manual quien se hará cargo de elaborar los gráficos y si es necesario material de apoyo como acetatos, carteles, etc.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN

Para que se implemente esta estrategia se selecciona un grupo de empleados o funcionarios de las diferentes áreas del SAT a nivel central, local y regional, con la experiencia, capacidad y disponibilidad para la capacitación. El material que se obtiene es el mismo que se ha manejado para el curso directo, una vez que ya se tiene la estrategia se desarrolla en dos etapas:

Primera Etapa:

Formación Técnica. Primeramente se les capacita en la materia técnica de la que trata el curso, de la cual por lo menos ya deben tener conocimientos básicos .

Formación didáctica de facilitadores. Después de la formación técnica, los participantes son capacitados en la segunda parte del curso en la especialidad de instructores, con el fin de desarrollar en ellos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para conducir un grupo de aprendizaje.

Segunda Etapa:

Consiste en el desdoblamiento del curso, en materia técnica, en las diferentes áreas y niveles del SAT. En ésta etapa el personal capacitado se encargará de desdoblar el curso en sus respectivas dependencias, siguiendo los mismos pasos que se realizan para la aplicación de un curso directo para garantizar una mayor efectividad del curso en cascada se debe asegurar la calidad en el material que se proporciona al instructor para el desdoblamiento. Para esto se proporcionará a cada uno, un juego completo de acetatos, lecturas complementarias, prácticas, casos prácticos y demás material necesario para impartir eficientemente el curso así como un ejemplar del material del facilitador del aprendizaje (manual del instructor y material para el participante).

PARTICIPACIÓN DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN

El responsable de capacitación de las diferentes dependencias se encargará de distribuir el material o reproducirlo si fuera necesario; convocar al curso, preparar el aula y material de apoyo y coordinar el desarrollo del evento.

CARACTERÍSTICAS DEL CURSO EN CASCADA

El curso en cascada se caracteriza por permitir :

Unificar los conocimientos unificales que se manejan en el SAT.

Formar facilitadores del aprendizaje especializados provenientes de las diferentes dependencias, los cuales pueden desdoblar un curso técnico las veces que sea necesario contacto con los elementos teórico – didácticos básicos para que lo desarrollen eficientemente.

Llevar a cabo el desdoblamiento de manera simultanea a nivel nacional y facilitar la labor de las áreas regionales y locales, ya que no tienen que trasladar a su persona fuera del área de trabajo.

Hacer extensiva la capacitación que recibe un grupo original a varios grupos, de acuerdo a las necesidades de una dependencia y con una mínima inversión de personal y tiempo.

CURSO DE VIDEOENSEÑANZA

El paquete de video enseñanza (PVE), es una estrategia de capacitación que consiste en la presentación de una videocinta, complementándose con materiales didácticos impresos, abordados en aula a través de técnicas didácticas, ejercicios grupales y medios didácticos complementarios.

MARCO DE REFERENCIA

Esta estrategia de capacitación se basa en la enseñanza programada y en los principios de la tecnología educativa. El modelo para el diseño se basa en el material impreso y los programas de televisión grabados que contienen lo esencial de la materia a estudiar expuesto por un experto, este conjunto de elementos permite lograr un aprendizaje significativo, ya que involucra una variedad de estímulos y acercamientos a la fuente directa del conocimiento.

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO

El diseño de un PVE, se lleva a cabo en cuatro etapas:

Preproducción (planeación).

Es la primera etapa del proceso, se genera la información que constituye la materia, tanto lo que se grabará, como la que integra el material impreso y los anexos.

Producción (ejecución)

Una vez realizado lo anterior, se graba el contenido, se diseñan los gráficos y demás apoyos a utilizar.

Post-producción (control)

Ésta etapa es la aplicación de la prueba piloto y el copiado de los cassettes para su distribución. El propósito de ésta prueba es verificar que todo este cubriendo las necesidades que se requieren.

Aplicación de piloto y reproducción (evaluación).

Consiste en una evaluación para verificar el aprendizaje de los participantes, se aplica al final del evento de capacitación para verificar el logro del objetivo general.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

Es la más económica que las estrategias de instrucción directa.

Ayuda a proporcionar la capacitación de manera oportuna y la información que se proporciona es homogénea.

Facilita el aprendizaje, porque estimula positivamente la vista y el oído.

Después de revisar las diferentes estrategias de capacitación, nos damos cuenta de que cuentan con una buena estructura, se percibe que siguen los pasos básicos del programa de capacitación.

En el siguiente apartado analizaremos mas detalladamente como es su proceso de evaluación, en cada una de las estrategias que anteriormente se mencionaron.

3.3 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA SAT

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definimos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un

programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.²⁹

Es necesario hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante.

Consiguientemente el punto principal de éste trabajo de investigación es la evaluación, donde se mencionará de manera detallada como se lleva acabo el procedimiento de la evaluación en el SAT.

La evaluación es la encargada de valorar las actividades del proceso de capacitación, paso previo para proporcionar un juicio que resulte de la propia evaluación

Diferentes estudiosos de este tema han definido a lo que es para ellos la evaluación. El autor Blomm, nos dice que es un proceso sistemático de evaluación a fin de determinar en realidad si se producen ciertos cambios en el alumno y establecer el grado de cambio en cada estudiante.³⁰

Para Gronlund NF, este autor afirma que la evaluación es un proceso sistemático para determinar hasta que punto alcanzan los alumnos los objetivos de la educación.³¹

La evaluación es importante para calificar los elementos y la organización del curso y la validez de los objetivos de aprendizaje, después de la calificación del resultado final se podrá determinar si se alcanzaron los objetivos planeados o si se requiere de reestructúralos para que cumplan con las necesidades de la empresa.

Para determinar el grado de aprendizaje que se dió en los participantes no solo se debe de evaluar a éste y a sus conocimientos, sino también al instructor de la

29 Silveo A. Alfonso CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL Pag.105

30 Ausubel David P. PSICOLOGIA EDUCATIVA Pag. 582

31 Gronlund Norman, Edward MEDICION Y EVALUACION DE LA ENSEÑANZA Pag. 389

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

manera en que se dió el curso, los métodos y técnicas que utilizó, la actitud que mostró ante el grupo, disponibilidad para con cada estudiante, si la evaluación que hizo al grupo fue de acuerdo a los contenidos que enseñó, si la capacitación fue de interés general, si estuvo bien preparado en los contenidos del curso.

La evaluación que le hará los mismos participantes al instructor servirá para que el departamento de capacitación verifique la calidad de la instrucción que se está dando y la capacidad del instructor en el desempeño de su función.

Como se ha mencionado, se analizará la forma de evaluación en la SAT, que a continuación se explicará acordando que toda esta información fue obtenida en dicha institución.

Tipo 1. Evaluación del evento

Es necesario que se evalué el evento que piensa llevarse a cabo, ya sea por personal interno o externo, con el fin de estar seguros que el evento dará respuesta a las necesidades específicas del personal que será capacitado.

Una forma de evaluar el evento es utilizando la **COMPARACIÓN CON UNA NORMA**, que consiste en verificar si el objetivo de aprendizaje del evento está de acuerdo con el objetivo que nos hemos fijado. Adicional a esto, es verificar que la duración, contenido y metodología del evento esté de acuerdo con el objetivo a lograr (norma).

Tipo 2. Reacciones

La información sobre las reacciones de los adiestrados hacia la capacitación y el adiestramiento puede obtenerse durante éste, inmediatamente después de el o después de algún tiempo.

DURANTE EL ADIESTRAMIENTO, el instructor experto y sensitivo podrá, obtener información útil sobre las reacciones de los adiestrados simplemente observándolos y escuchando su conversación. Sin embargo, en algunas

ocasiones sería de desear que complementará ésta información no sistemática con el uso de formas de sesiones.

Estas son las formas, en las cuales al final de cada sesión de capacitación se le pide a los alumnos colocar una marca en una escala numerada con "X" puntos.

A continuación se da un ejemplo de la forma de evaluación utilizada:

Me parece que esta capacitación fue....

Muy bien presentada	1	2	3	4	5	6	7	Muy mal presentada
Muy estimulante	1	2	3	4	5	6	7	Carente de estímulo

Para mi trabajo actual, esta capacitación ha sido....

Muy útil 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente inútil

Las escalas de registro sobre reacciones inmediatas, son muy útil para reconocer el mecanismo de los propósitos y para decidir que hacer en consecuencia en el próximo programa de capacitación que se desvía de su camino. No deberán ser usados si tal programa es tan flexible que no puede hacerse cambios a la luz de la información obtenida. también lleva consigo un riesgo usarlas para decidir que sesiones incluir en repeticiones del mismo programa; para este propósito, es mejor obtener información a largo plazo en vez de reacciones inmediatas.

Como se observa este tipo de evaluación es rápidamente analizada y si se desea, los resultados pueden presentarse a los adiestrados. Lo que se obtiene en este

tipo de evaluación solo es una forma de recolección de opiniones y es imposible utilizar ésta evaluación como base para hacer cambios en el plan de capacitación, ya que la información que se obtiene no es suficiente para determinar una modificación en el programa.

Otro tipo de evaluación que utilizan es la siguiente:

Evaluación de eventos de capacitación

Para fines de evaluar el evento de capacitación en que participan, se solicita que contesten el siguiente cuestionario. Con la información que se da pretenden resolver problemas de capacitación en la empresa.

Ejemplo

EVALUACIÓN GENERAL

Marca con una (X) el paréntesis que indique tu manera de pensar sobre el evento.

Considero que el evento en general fue:

Muy bueno	()	Útil	()
Bueno	()	Posiblemente útil	()
Regular malo	()	Inútil	()
Muy malo	()		

Los materiales que me proporcionaron fueron:

Muy explicativo y útiles	()
útiles	()
Regulares	()
Inútiles	()

El instructor que condujo el curso fue:

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

Una forma mas de evaluación que se utiliza en el SAT y la más común es la siguiente...

- 1.- ¿Qué fue lo que más le gusto?
- 2.- ¿Qué fue lo que menos le gusto?
- 3.- ¿Cómo podríamos mejorar el curso?
- 4.- ¿Qué temas le gustaría que se cubrieran del curso?

Esta forma de evaluación se les presenta a los capacitados al final de la capacitación o bien los instructores le envían el formato de evaluación pocos días después, pidiéndoles que lo devuelvan después de llenarlo (aunque de esta forma los niveles de respuesta son muy bajos).

Es por tal motivo el hacer la investigación en dicha institución donde toman a la evaluación sin importancia y solo reciben de esta "las hojas de sonrisas" ya que la mayor parte de preguntas que utilizan son de agrado a la capacitación, porque las respuestas tienden hacer positivas. Además de preguntar lo que les agrada y desagrada, es posible que la evaluación inquiera sobre lo aprendieron, lo que estímulo su pensamiento, lo que esperan utilizar.

Aunque son muchas las empresas que le dan la suficiente importancia a la evaluación, hay algunas que no se le ha considerado como uno de los intereses principales por parte del personal capacitado. En parte se ha dejado que los planes y programas de capacitación y adiestramiento descansen en sus propios méritos y ha habido poco utilización de esquemas integrales de evaluación.

Esta falta de interés que se presenta posiblemente sea por consecuencia de dos factores principales:

La naturaleza de los mismos planes y programas de capacitación.

La ausencia de un marco conceptual, así como de técnicas e instrumentos que permitan una evaluación más significativa.

No hay que olvidar que los eventos de capacitación no siguen un patrón convencional, se desarrollan de acuerdo a las necesidades específicas del personal y de la empresa y por otro lado, las diferencias de preparación profesional de los instructores, la disponibilidad de recursos y la enorme variedad de técnicas empleadas producen una enorme variedad entre curso y curso.

Todo lo anterior origina que se tenga que utilizar variadas formas y enfoques para medir la efectividad de la capacitación, teniendo que contar con una gran cantidad de técnicas e instrumentos para lograr tal evaluación.

Capítulo IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En éste capítulo se hace un desarrollo de la investigación de campo que se desarrollo bajo un modelo de investigación ex post facto en torno a la evaluación de la capacitación que se lleva en el SAT. Se tomó este modelo de investigación ya que las acciones son dadas y no puede haber un control de variables ni manipulación de éstas.

El pedagogo puede incursionar en el campo de la capacitación, en el sector privado, industrial, comercial y de servicios.

Entre las actividades que puede desarrollar en esta área son el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del sistema, elaboración de programas, elaboración de material de apoyo, formar instructores, Impartición de cursos y evaluación y seguimiento del sistema. Siendo esta dos últimas el eje central de esta investigación, ya que creemos que la evaluación es la base de que la capacitación sea de calidad porque si se da seguimiento y se parte de esto se esta dando respuesta realmente a las necesidades de capacitación que se lleva a cabo en este caso y de nuestro interés en el Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Por lo anteriormente mencionado llamo nuestra atención como pedagogas este problema observado en el SAT en el área motivacional ya que se observo que la evaluación que se lleva cabo es un requerimiento del proceso y no se le da un seguimiento a los eventos de capacitación para mejorar su calidad.

En éste apartado se revisará en un primer momento la selección de la muestra elegida para éste trabajo de investigación posteriormente se presenta el diseño de los instrumentos utilizados para esta investigación que en éste caso se utilizó el

cuestionario. Finalmente se presenta un análisis de los resultados obtenidos en esta investigación.

En el siguiente apartado se mencionan las características de la muestra de la población tomada para éste trabajo de investigación de campo bajo el modelo ex post facto.

4.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En el presente apartado se describirá la población y muestra que permitió comprender más el objeto de estudio a través de la delimitación específica, a la cual se pudieron aplicar las técnicas variables que proporcionan la información necesaria a la investigación de campo.

Para efectos de la investigación la población que se eligió fue de instructores encargados de impartir capacitación de acuerdo a su área de trabajo. La población se delimitó a los instructores encargados de impartir capacitación en el área motivacional, ya que en ésta área se encuentra conformada por algunos psicólogos y pedagogos siendo éstos últimos de mayor interés para este trabajo, aunque en esta área también se encuentra personal que no tiene formación profesional como la anterior mencionada pero es personal con años de experiencia que han tenido su formación dentro de esta institución, se eligió esta población con la finalidad de identificar la manera en la que se desarrolla la evaluación dentro del proceso de capacitación en el SAT.

En este sentido tomando como base la identificación de la realidad, actual de las necesidades de evaluación, se originó la necesidad de una investigación de campo que se llevó a cabo en la Secretaría de Administración Tributaria.

En específico se tomaron las siguientes poblaciones: fue de diez instructores; cuatro psicólogos; un psicólogo con 15 años de experiencia, una psicóloga con 10 años de experiencia, una psicóloga con 8 años de experiencia en su puesto y otra psicóloga con 11 años de experiencia. Tres pedagogas; una con 7 años de experiencia, otra con 9 años de experiencia y otra con 16 años de experiencia y por último dos personas que se han formado allí con la experiencia que tienen una educación básica pero por su experiencia en esta área apoyan al personal de los eventos de capacitación y finalmente el jefe de la coordinación de capacitación de éste módulo que es psicólogo con 9 años de experiencia.

Se tomó esta muestra de las personas encargadas de brindar capacitación en ésta área motivacional en la presente administración, con el propósito de identificar las necesidades de evaluación del proceso de capacitación que se lleva a cabo en el SAT, específicamente en el área motivacional.

Ahora bien a continuación se detallan los instrumentos que se diseñaron y aplicaron para la obtención de información cuantitativa que remitiera al análisis y diagnóstico de la realidad en torno al actual objeto de estudio.

4.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Partiendo de las necesidades de capacitación que enfrenta la evaluación en el área motivacional, ya señaladas anteriormente así como para obtener información real y actual en este apartado se presenta el formato de los instrumentos de investigación utilizados para detectar y con la firme finalidad de proponer soluciones o posibles alternativas que permitan una mejor y adecuada evaluación se diseñó los siguientes instrumento de investigación que a continuación se describen.

Primero se elaboró un cuestionario (anexo 1) para instructores internos del SAT, cuya finalidad era identificar su opinión acerca de la forma en la que se desarrolla la evaluación de la capacitación que se lleva a cabo en esta institución. Básicamente el cuestionario de acuerdo con Cea D' Acona, "el cuestionario es un instrumento básico para la recogida de información aunque no es una obtención de datos exclusiva de la encuesta, el cuestionario consiste en un listado de preguntas estandarizadas. Su formulación es idéntica para cada encuestado."

El instrumento que se diseñó consta de 10 preguntas abiertas complementando una cerrada debido a que se requiera una mayor especificación de una respuesta dada en cuanto a la forma en que se percibe la capacitación que se lleva a cabo, el lenguaje que se utilizó se remite a preguntas y vocabulario estandarizado y organizado de conceptos y experiencias propias del ámbito de la capacitación las preguntas se enfocaron a obtener información sobre la evaluación de este proceso que se cree que cumple como un requerimiento del proceso y que no se da seguimiento o bien que no se toma como eje de partida el resultado de sus evaluaciones.

Dicho cuestionario fue aplicado de manera directa a los instructores internos del SAT, cuyas respuestas hicieron inferencia en forma escritas por lo cual se recurrió en diversos momentos al SAT, para llevar a cabo su aplicación pues las respuestas se hicieron en forma escrita y con opiniones propias de los entrevistados quienes lo contestaron en un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos, partiendo de la disponibilidad de tiempo con que contaban. Su aplicación se llevó aproximadamente un tiempo de 2 meses. Un segundo cuestionario con las mismas características se diseñó para la Coordinación de Capacitación de la misma Institución.

Se elaboró un formato para los instructores encargados de brindar capacitación en el área motivacional de ésta institución y se realizó otro formato para la Coordinación de capacitación de esta área y de esta Institución.

Los formatos se presentan en los siguientes número 1 y 2.

Posterior a que obtuvimos las respuestas a nuestros cuestionamientos se realizó un análisis de esto y se rescató las necesidades básicas en cuanto a evaluación, las cuales sirvieron de partida para elaborar una propuesta la cual se presenta a continuación del análisis de nuestros instrumentos. En el siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación a través de gráficas y un análisis de estos.

Anexo1

Anexo2

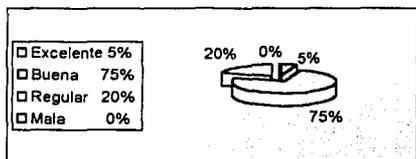
ESTE LIBRO NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos de investigación a través de gráficas y un análisis de estas respuestas.

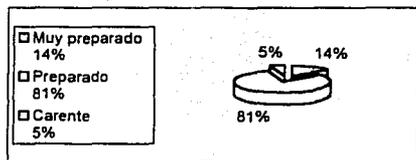
En la siguiente gráfica se puede ver con claridad como percibe el personal que se lleva a cabo la capacitación en el SAT.

1.-¿Considera que la capacitación que se lleva a cabo en esta Institución es:



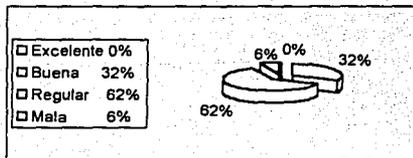
Como podemos observar la mayoría del personal considera que la capacitación es buena, aunque trata de cubrir las necesidades de capacitación en cada administración aunque también se tiene presente que no todo el personal es capacitado.

2.- ¿Considera que el personal encargado de llevar a cabo la Capacitación está profesionalmente:



Respecto a ésta pregunta podemos ver que el personal esta profesionalmente preparado y aunque se considera que ésta capacitación no es suficiente para los instructores, cumplen con el perfil que requiere la institución.

3.- ¿ Considera que la evaluación de la capacitación que se lleva a cabo en ésta Institución es:



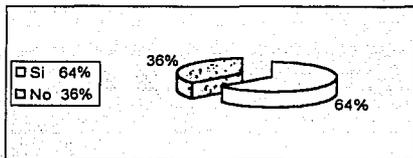
Como podemos observar el porcentaje que nos arrojan los resultados en cuanto a la evaluación que se lleva a cabo en el SAT, es muy bajo lo cual nos esté indicando que no se le da la importancia que debería a ésta etapa de la capacitación, ésto en base a que las evaluaciones que se llevan acabo en la institución son evaluaciones que son determinadas por los instructores sino que se manejan de opción múltiple, falso - verdadero o como diagnóstico de necesidades.

4.-¿Cómo define la evaluación que se lleva a cabo en esta institución?

La respuesta a esta pregunta se da de una manera muy general y no se presenta gráfica ya que son muy similares las respuestas que nos arrojaron las respuestas en este reactivo.

El personal entrevistado cometa de forma general las evaluaciones de la capacitación, no se toman en cuenta las funciones reales de los empleados y son realizadas de una forma muy general.

5.-¿Considera que la evaluación es un elemento que coadyuva a mejorar la calidad de la capacitación que aquí se desarrolla?



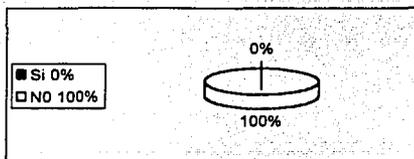
Como se puede observar la mayoría del personal consideran que la evaluación no es determinante para mejorar la capacitación ya que las evaluaciones no toman en cuenta las funciones reales que desempeñan los empleados , solo sirven para conocer datos muy generales de individuo como edad, nombre, escolaridad, antigüedad en el puesto , etc. Esto nos deja ver que las necesidades reales de la capacitación quedan por debajo.

6.-¿ Cada cuándo recibe capacitación el personal de la empresa?

En ésta pregunta no se presenta gráfica debido a que la respuesta es muy cerrada.

El personal que de la institución es capacitado dependiendo de la autorización de cada administración, tiene una variación de cada 3 meses ó 6 meses y por lo mucho una vez al año.

7.-¿Se le da un seguimiento a las evaluaciones que se realizan en el proceso de capacitación?



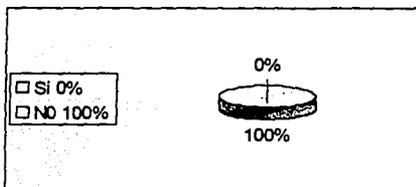
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Con respecto a esta pregunta de que se les da un seguimiento a las evaluaciones de la capacitación, la respuesta general fue de que no se les da un seguimiento ya que cada vez que termina la capacitación ésta se cierra como tal.

8.- ¿Considera que la Institución brinda capacitación a su personal cubriendo los fines de ésta o únicamente para cumplir con un requerimiento legal?

Nos damos cuenta que la capacitación que se lleva acabo en el SAT se realiza no por cumplir un requerimiento legal, ya que éste cumple con todo el proceso básico de un programa de capacitación y principalmente basándose en él diagnóstico de necesidades.

9.-¿Se toman como base las evaluaciones de un determinado curso para la planeación de los siguientes cursos?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como podemos observar aunque para cada curso no se toma como base las evaluaciones finales, la planeación solo se basa en él diagnóstico de necesidades de capacitación.

10.-Cómo Instructores ¿Qué capacitación reciben y cada cuándo?

Esta capacitación abarca también todos los niveles jerárquicos de la institución y los instructores no se descuidan ya que reciben una capacitación anual de actualización, como diplomados o cursos.

4.4 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En éste apartado se presenta un diagnóstico de acuerdo a la evaluación de la capacitación que se lleva acabo en el SAT, éste diagnóstico esta basado en los resultados de los instrumentos de investigación aplicados a instructores del área motivacional y a la Coordinación de Capacitación de esta Institución.

De acuerdo a lo anterior cabe señalar que la evaluación no puede limitarse a la obtención de información cuantitativa ya que una deficiente evaluación influye directamente en la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación. Creemos que los resultados de la evaluación fundamentan la toma de decisiones en lo referente a la planificación e implementación de innovaciones al sistema de capacitación y con ésto elevar la calidad.

También Podemos observar que en la institución no hay una estabilidad administrativa y por lo tanto tampoco la hay en los eventos de capacitación ya que se suscitan muchos cambios con cada permutación de la administración .

De acuerdo a lo anterior también podemos observar que el personal recibe por lo menos una vez al año capacitación sin embargo la evaluación que se lleva a cabo en éste proceso se utiliza para justificar procedimientos existentes y no se considera como un elemento para retroalimentar el sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Es por lo anterior mencionado que éste punto lo consideramos importante para analizarlo ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tienen importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Como se puede observar en el SAT no se considera a la evaluación dentro del proceso de capacitación como un medio para obtener información que es útil para

retroalimentar al sistema de capacitación y poder así normar la toma de decisiones con el propósito de mejorar la calidad de este proceso y de validar profesionalmente el entrenamiento en función de los resultados.

La evaluación tampoco se ubica como el elemento que compara lo planeado con los resultados obtenidos a fin de medir la eficacia y la eficiencia de este, e identificar las causas que pueden afectar su adecuado desarrollo.

La capacitación debe satisfacer las necesidades presentes y prever las necesidades futuras básicamente en habilidades y conocimientos, así de ésta forma facilitar el logro de metas organizacionales.

Para esto se requiere responder a las necesidades reales en base a la evaluaciones de cada curso determinando en que medida se cumplieron los objetivos de este dicho evento y partir de allí para planear los eventos consiguientes.

A continuación una propuesta de trabajo desde el punto de vista pedagógico, con la finalidad de coadyuvar a elevar la calidad de evaluación que se realiza en la SAT.

PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA SAT

En base a los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, nace por presentar la siguiente propuesta: Curso "**La evaluación como parte esencial de la capacitación**", el cual permitirá dar fuerza a la evaluación en el proceso de capacitación, con el afán de enriquecerlo. Con la evaluación podremos medir la eficacia y resultados de un programa educativo, que permitirá mejorar y corregir eventuales errores.³²

Como se ha mencionado la capacitación es un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de calidad debida del trabajador. Por tal motivo la utilización de la evaluación, nos permite darnos cuenta de la realidad, porque nos muestra si se alcanzaron los objetivos deseados, teniendo como recompensa en la mayoría de los casos un buen desempeño de los trabajadores.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:³³

Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.

Identificar las fuerzas, debilidades y área de oportunidad.

Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

El presente contexto pretende ser un documento que destaca la evaluación y la importancia de esta en el Proceso de Capacitación.

Es una alternativa de evaluación que coadyuve al Proceso de Capacitación desde el punto de vista Pedagógico.

32 Silveo A. Alfonso CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL Pag. 105

33 Pinto Villatoro Roberto PROCESO DE CAPACITACION Pag. 38

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

Es evidente que el progreso del hombre se debe, en gran medida, al uso de todo aquello que lo rodea así como de su capacidad de adaptación y su inventiva para resolver problemas.

A lo largo de la historia, la tecnología-producto de descubrimientos e inventos del hombre, se ha convertido en su gran aliada para el logro del progreso pero, es particularmente en el siglo XXI donde la humanidad logra ver culminadas sus grandes expectativas por vencer limitaciones de tiempo y espacio y establecer una comunicación inmediata y eficaz como un medio para acelerar el desarrollo individual y colectivo.

Como se percibe, las empresas al enfrentarse a este entorno de cambios, requiere incrementar permanentemente su competitividad, para lograrlo debe de crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores, facilitando así su adaptación y su participación responsable en los cambios en la organización del proceso productivo.³⁴

En los últimos diez años algunas empresas han mostrado interés por la capacitación de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:³⁵

- Las disposiciones legales.
- El mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
- El incremento de la productividad.

³⁴Baltasar Mancilla. Manual ESTUDIO PRACTICO DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA LABORAL. Pág. CYA 4

³⁵ Ibidem Pág. CYA1 y CYA 8

Por tal motivo, se considera nuestra propuesta como una forma de otorgar un gran valor a la evaluación en el proceso de capacitación, lo cual sugerimos que se vislumbre a la capacitación en tres puntos básicos:³⁶

- 1.- Antes del curso
- 2.- Durante el curso
- 3.- Al final de curso

Por lo tanto esta evaluación debe de encargarse de recolectar, analizar y canalizar la información que se obtiene. Opinando un camino a seguir, fijando prioridades y objetivos.

Apoyándonos en lo anteriormente señalado, en enriquecer el proceso de capacitación dando valor a la evaluación se plantea el siguiente curso, que está dividido el desarrollo de temas. Que permite valorar a la evaluación como parte esencial de dicho proceso.

La organización de éste curso, comprende la formación general los objetivos o propósitos, alcances, metodología, procedimientos de evaluación y referencias bibliográficas. Los cuales se describen a continuación.

I.- Propósito

El curso "la importancia de la capacitación" presenta una serie de estrategias de evaluación, con el propósito de evaluar de una forma eficiente el éxito y grado de asimilación del educando. También que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

II.- Alcance

Los temas que se abordaran son un método sencillo para medir la eficacia y resultados que permitan mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

III.- Metodología

El curso tiene un carácter teórico-practico donde después de la teoría se realizaran actividades que permitan reafirmar lo expuesto.

IV.- Procedimiento de evaluación

El tipo de evaluación que se aplicara será una "Evaluación Formativa"³⁷, que se realizará antes del curso, durante el curso y al final del curso.

V.- Referencias Bibliográfica

I.- Siliceo Alfonso, A.

Capacitación y desarrollo de personal

Editorial. Limusa

II.- Reza Trosino, Jesús.

Proceso de capacitación

Editorial. Panorama

III.- Mendoza Núñez, Alejandro.

Necesidades de capacitación

Editorial. Trillas

³⁷ Reza Trosino, Jesús Carlos EL ABC DE INSTRUCTOR. Pág. 172

Características del curso de evaluación

- Se propone que sea obligatorio para todos los instructores del SAT y optativo para las personas que estén relacionadas con la capacitación dentro de la institución.
- Este curso consta de 6 temas
- La duración de cada tema será de 2 hrs., haciendo un total de 12hrs, que se podrá cumplir por el período de una semana.
- Se sugiere que sea impartido por personal que esté capacitado o conozcan el tema con la finalidad de enriquecer la formación con las experiencia propias.
- El curso se propone sea integrado por los siguientes temas:

Tema I La evaluación como parte esencial de la capacitación.

Tema II Aspectos básicos de la evaluación

Tema III Las etapas de la evaluación

Tema IV Evaluación antes del curso

Tema V La evaluación durante el curso

Tema VI Evaluación al final del curso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Este curso pretende que el estudiantes conozca y valore la importancia de la evaluación para después aplicar lo aprendido.
- Durante el curso se pretende la aplicación de lo expuesto en su vida laboral.
- Al termino de cada tema se ira elaborando un proyecto de evaluación, en el ámbito real de la capacitación.
- La evaluación de cada sesión o de cada tema será de una formativa que se realizara durante el proceso enseñanza-aprendizaje, con el propósito de detectar las deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje.
- Se recomienda que los participantes al abordar cada tema sea un mínimo de 5 y un máximo de 15, con la finalidad de que el curso sea de forma más organizada y darle la mayor atención a los alumnos.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

(La evaluación como parte esencial de la capacitación)

Tema I

LA EVALUACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DE LA CAPACITACIÓN.

Objetivo

El alumno conocerá la importancia de la evaluación en el proceso de capacitación.

Este tema permitirá retomar los conceptos y fases del proceso de capacitación de una forma general, dando mayor compromiso a la evaluación de dicho proceso.

La conducción de éste modelo se sugiere se realice en base a participaciones de los educandos con una exposición del tema, para finalizar se responderán dudas y se dará una conclusión del tema.

La evaluación de dicho tema será tomando en cuenta la exposición y la conclusión que se hará de forma individual entregadas en hojas al instructor.

Tema II

ASPECTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo

El estudiante valorará las actitudes, aprendizaje, personalidad y resultados, de dichos aspectos.

El tema que se abordará, permitirá conocer los aspectos básicos de la evaluación, la función que tiene al recolectar, analizar y canalizar la información que sea obtenido.

La evaluación que se sugiere en éste tema, es que sea a través de investigar y dar seguimiento a los datos recolectados.

El sistema de evaluación que se llevará aquí será por medio de preguntas que se harán durante el tiempo que ocupe el tema.

Tema III

LAS ETAPAS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo

Al educando se le presentarán de forma general las tres diferentes etapas de la evaluación.

Este tema permitirá conocer las etapas de la evaluación que se propone. Se presentarán de una forma general, para después en los siguientes temas se explicarán de una forma mas detallada.

Este tema se recomienda que sea de teoría-practica para reforzar el conocimiento adquirido.

La evaluación se realizara por medio de un cuadro sinóptico, realizado en equipos que será revisado por el instructor.

Tema IV

LA EVALUACIÓN ANTES DEL CURSO

Objetivo

El oyente analizará la importancia de la primera etapa de la evaluación

Persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llegan un alumno al curso (determinara las necesidades de la educación) .

La evaluación que se les aplicará, es un cuestionario de conocimientos y actitudes en relación al tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

Tema V

LA EVALUACIÓN DURANTE EL CURSO

Objetivo

El alumno reconocerá la importancia que tiene la evaluación durante el curso

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente o periódicamente (dependiendo de la duración del curso) la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos., para determinar el grado de progreso hacia las metas del curso, del aprendizaje y como medio para vigilar la eficiencia de la enseñanza.

Con la que no logramos con la evaluación a final del curso, ya carece en muchas ocasiones de objetivos y veracidad; porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días del curso.

La evaluación que se aplicara será mediante una exposición del tema presentado, organizándose en equipo de trabajo.

Tema VI

EVALUACIÓN AL FINAL DEL CURSO

Objetivo

El estudiante sondeará la evaluación mas usada, que se practica posterior al curso

En este último tema se orientará lo importante de evaluar desde el punto de vista del aprovechamiento del estudiante como desde el punto de vista de los métodos y los materiales de enseñanza.

Tomando en cuenta que la a evaluación final va indicar el nivel en que medida se ha avanzado el curso.

Como evaluación final, al término de este tema se pedirán como proyecto los cuestionarios que se desarrollaron durante los últimos tres temas que se presentaron.

Observación:

La duración en horas teóricas también implica el desarrollo de investigaciones o actividades fuera del curso, o sea extra-clases.

A continuación se presentará un programa que permita mejorar el modo de evaluación en el SAT.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Secretaria de Administración Tributaria
(SAT)

Recursos Humanos

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACION

Año 2002

Vigencia 2004

Total de horas 12

Objetivo General

Que los capacitados, valoren la importancia de la evaluación en el proceso de la capacitación. Como un elemento que favorezca a mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.

LA EVALUACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DE LA CAPACITACIÓN				
Objetivo Particular	Horas		Contenido Temático	Bibliografía
	Teo	Prac.		
El alumno conocerá la importancia de la evaluación en el proceso de capacitación	1.30	30	La evaluación como parte esencial de la capacitación.	II
El estudiante valorará las actitudes, aprendizaje, personalidad y resultados, de dichos aspectos	1.30	30	Aspectos básicos de la evaluación	II
Al educando se le presentarán de forma general las tres diferentes etapas de la evaluación.	1.30	30	Las etapas de la evaluación	I y II
El oyente analizará la primera etapa de la evaluación	1.30	30	La evaluación antes del curso	I
El alumno reconocerá la importancia que tiene la evaluación durante el curso	1.30	30	La evaluación durante el curso	I
El estudiante sondeará la evaluación mas usada, que se practica posterior al curso	1.30	30	La evaluación al final del curso	I y III

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Dentro del proceso de capacitación el pedagogo, forma un papel importante ya que es el medio que va a generar cambios en las conductas de los empleados a través de los aprendizajes y organización de la empresa.

De acuerdo a lo que se menciona anteriormente el quehacer pedagógico dentro del campo de la capacitación también implica retomar diversas cuestiones teóricas y prácticas que se obtienen académicamente y que se requiere retomar continuamente dentro del ámbito laboral, en este caso como administrador de la capacitación, lo cual dirige hacia un quehacer educativo enfocado a una formación del ser humano en las diferentes esferas o etapas a una formación doble, del propio pedagogo como formador de otros individuos y de si mismo.

El pedagogo constantemente puede diseñar estrategias de evaluación y en este caso en el ámbito administrativo referente a capacitación, el pedagogo tiene que evaluar los conocimientos adquiridos por los empleados y no medir conocimientos, una forma en la que los podría constatar sería en la aplicación de las temáticas desarrolladas durante los eventos de capacitación.

La capacitación es el principal instrumento para el cambio hacia la cultura dentro de la competitividad y para coadyuvar realmente a la productividad de la capacitación que debe estar ligada a la dirección, a la operación estratégica y a la tecnología de todas las operaciones.

De acuerdo a lo anterior mencionado al termino de la presente investigación se pudo constatar que la Evaluación de la capacitación que se lleva a cabo en la Secretaría de Administración Tributaria, es concebida y retomada como un elemento a cubrir dentro del proceso de capacitación, sin embargo se considera que no se toma como base para la planeación de los consecuentes eventos de capacitación.

En este sentido el objetivo de dicha temática de tesis fue referente a identificar a la evaluación como un elemento que va a coadyuvar a elevar la calidad de la capacitación haciéndola mas eficaz, referida a la SAT.

Esta investigación se pudo cumplir desde las aportaciones y experiencias de los instructores internos de la área motivacional específicamente y de la coordinación de capacitación de dicha institución.

Con el desarrollo de la investigación en un sentido teórico, se pudo conformar un marco de referencia el cual se enriqueció con la aplicación de instrumentos en una investigación de campo cuyos resultados reflejan una necesidad, en cuanto a elevar la eficacia del proceso de capacitación, partiendo de ésto nosotras consideramos que se puede lograr elevar la eficacia si se toman como base las evaluaciones de los eventos de capacitación anteriores y partir de las necesidades que manifiesten los empleados y la empresa.

De acuerdo a lo anterior consideramos qué se pueden cubrir de forma más completa y a un mayor número de necesidades de la empresa sin perder de vista que la capacitación que se brinda sea de calidad y además de conceptuar al

empleado como persona con intereses propios y con una necesidad a veces de crecer como persona laboralmente activa.

Una vez terminada la investigación bibliográfica y de campo se elaboró una propuesta con la cual se pretende coadyuvar a elevar la eficacia de la calidad de la capacitación que se lleva a cabo en la Secretaría de Administración Tributaria.

En dicha propuesta se plantea llevar a cabo una evaluación al inicio del evento de capacitación ésto como un diagnóstico inicial del empleado, posteriormente se propone realiza otra evaluación durante el evento o curso de capacitación con ésto consideraos que se puede constatar el avance del empleado y es una forma de identificar aspectos que se tendrían que retomar o retroalimentar y finalmente al termino del curso o evento para verificar los avances significativos que tuvo el educando y hasta que punto se lograron los objetivos iniciales.

El resultado final de esas evaluaciones se pueden tomar como punto de partida para los siguientes eventos y de ésta forma dar respuesta a las necesidades reales de la empresa y empleado.

A pesar de que la capacitación se brinda para elevar la productividad de cualquier empresa o institución, consideramos que dar el realce a la evaluación de los eventos de capacitación en el área motivacional ayuda a que el empleado asista gustoso a su trabajo y con el mismo agrado desempeñe sus funciones de una forma más productiva.

Finalmente nos queda claro que la capacitación que brinda la Secretaría de Administración Tributaria, en el área motivacional está bien estructurada sin embargo en nosotras como pedagogas nació el interés por dar un realce a la evaluación del proceso para elevar la eficacia de éste.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, Jorge. Et al.
RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS
Ed. Macch
Año 1993

- B. Werther, William
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Ed. Mc Graw Hill
Año 1996

- Baltasar Mancilla, Manuel.
ESTUDIO PRACTICO DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES
PATRONALES EN MATERIA LABORAL
Ed. Fiscal y laboral. SA de CV
Año 1999

- Cea D' Ancona, Maria de los Angeles
METODOLOGÍA CUANTITATIVA. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE
INVESTIGACIÓN SOCIAL
Ed. Síntesis
Año 1996

- Chiavetano, Idalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Ed. Mac Graw Hill
Año 1988

- CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

- Díaz Bordenave, Juan.
ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.
 Ed. Lica
 Año 1995

- Gilbert y Helen Jessup
PSICOLOGÍA BÁSICA
 Ed Continental
 Año 1995

- Goode, William J.
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL
 Ed. Trillas
 Año 1980

- Guillermo Nimber, Benito.
**MERCADO DE TRABAJO EN ACTIVIDADES TÉCNICO
 PROFESIONALES DEL PEDAGOGO**
 En Revista Enseñanza más aprendizaje. Mensual (SEP. 1983).
 Nuevo León, México.

- Hernández Sampieri, Roberto
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
 Ed. Mc Graw Hill

- J. Chrudern, Herbert
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 Ed. Continental
 Año 1987

- J. Klaus
TÉCNICAS DE INDIVIDUALIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LA ENSEÑANZA
 Ed. Trillas
 Año 1979
- M. Debesse.
FORMACIÓN CONTINUA Y FORMACIÓN PERMANENTE.
 Ed. Oikoa-Taur.
 España. 1989.
- **MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EXTENSIONISTAS INDUSTRIALES.**
- Mendel Bello, José
ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PEDAGOGO.
 En Revista Enseñanza más aprendizaje. Mensual (SEP. 1983). Nuevo León, México.
- Mendoza Nuñez, Alejandro.
MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
 Ed. Trillas. 1986.
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2002**
- Quesada Castillo, Rocío.
CONCEPTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE
 Ed. Libusa
 Mexico 1991

- Reyes Ponce, Agustín.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Ed. Limusa
Año 1966

- Reza Trosino, Jesús.
**COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**
Ed. Panorama.
Año 1995.

- Reza Trosino, Jesús Carlos
**COMO DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**
Ed. Panorama
Año 1995

- Reza Trosino, Jesús Carlos
EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN
Ed. Panorama
Año 1995

- Siliceo, Alfonso.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
Ed. Limusa.
México. 1982.

- Villatoro Pinto, Roberto.
PROCESO DE CAPACITACIÓN
Ed. Diana. México. 1992.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO E.N.E.P. CAMPUS ARAGÓN

CUESTIONARIO PARA INSTRUCTORES DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT), EN MATERIA MOTIVACIONAL.

ENCIERRA EN UN CIRCULO LA RESPUESTA QUE CONSIDERES ADECUADA Y ESCRIBE EL POR QUÉ DE TU RESPUESTA.

1.- ¿Considera que la capacitación que se lleva a cabo en ésta Institución cumple con sus expectativas de manera:

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

2.- ¿Considera que el personal encargado de llevar a cabo la capacitación está profesionalmente:

Muy preparado Preparado Carente de preparación

¿Por qué? _____

3.- ¿Considera que la evaluación de la capacitación que se lleva a cabo en ésta Institución es:

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

4.-¿Cómo define la evaluación que se lleva a cabo en esta institución?

5.-¿Considera que la evaluación es un elemento que coadyuva a mejorar la calidad de la capacitación que aquí se desarrolla?

Si

No

¿Por qué?

6.-¿ Cada cuándo recibe capacitación el personal de la empresa?

7.-¿Se le da un seguimiento a las evaluaciones que se realizan en el proceso de capacitación?

Si

No

¿Por qué?

8.- ¿Considera que la Institución brinda capacitación a su personal cubriendo los fines de ésta o únicamente para cumplir con un requerimiento legal?

9.-¿Se toman como base las evaluaciones de un determinado curso para la planeación de los siguientes cursos?

Si No

¿Por qué? _____

10.-Como Instructores ¿Qué capacitación reciben y cada cuándo?

LE AGRADECEMOS SU ATENCIÓN Y COOPERACIÓN

Anexo II

**SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
(SAT)**

CUESTIONARIO PARA LA COORDINACIÓN DE CAPACITACION

INSTRUCCIONES

**CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SIENDO LO MAS CLARAS
POSIBLES**

1.-¿Cómo eligen a sus instructores?

2.- ¿Qué formación profesional tienen los instructores de la materia motivacional?

3.- ¿Quiénes se encargan de supervisar el trabajo de los instructores?

4.-¿Quiénes se encargan de revisar los programas de capacitación?

5.-¿Los instructores de la capacitación son internos o externos?

LE AGRADECEMOS SU ATENCIÓN Y COOPERACIÓN