

## UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES: EL CASO DE LOS INSTRUCTORES.<sup>1</sup> A METHODOLOGY FOR ASSESSING THE TRAINING OF WORKERS: THE CASE OF THE INSTRUCTORS.

---

Jorge Everardo Aguilar-Morales<sup>2</sup> y Jaime Ernesto Vargas-Mendoza

Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.  
Centro Regional de Investigación en Psicología  
México

**Resumen.** La evaluación sistemática de la capacitación es una condición indispensable para lograr determinar el alcance de los objetivos y tomar decisiones respecto a los elementos de todo el sistema de capacitación. Sin embargo tradicionalmente en la práctica los procesos de capacitación se limitan al desarrollo de cursos sin un plan sistemático y carecen de una metodología que permita la retroalimentación. Independientemente de la forma en que se desarrolle un programa, los instructores juegan un papel fundamental en su instrumentación. En el presente documento se reporta la experiencia obtenida al diseñar una metodología que permite la detección de las necesidades de capacitación de los instructores, el desarrollo de planes de instrucción dirigidos a los mismos, la evaluación de su desempeño y la toma de decisiones sobre el proceso. Los datos indican la utilidad de la metodología propuesta en la administración de la capacitación y sugieren su aplicación en diversas actividades laborales.

**Palabras Clave:** capacitación, instructores.

**Abstract.** The systematic evaluation of training is essential to determine the scope of the objectives and make decisions regarding the elements of the entire training system. But traditionally in practice the training processes are limited to the development of courses without a plan and lack of a systematic methodology for feedback. Regardless of how to develop a program, instructors play a key role in its implementation. The present paper reports the experience gained in designing a methodology that allows the detection of the training needs of the instructors, development plans aimed at the same instruction, assessment of their performance and making decisions on the process. The data suggest the usefulness of the methodology proposed in the administration of training and suggests its application in various kinds of work.

**Keywords:** training, instructors.

La administración exitosa de la capacitación implica el trabajo en dos niveles: el didáctico y el administrativo. Por un parte es necesario adoptar un modelo de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje, por otro lado se requiere la implementación de estrategias, reglamentos y normas administrativas que aseguren que se cumplen con los estándares de desempeño establecidos por una organización.

La preocupación por mejorar la enseñanza en nuestro país ha arrojado notables resultados, la ANUIES desde hace ya más de dos décadas inicio el desarrollo de materiales que le permitieran al docente universitario la adquisición de las herramientas didácticas mínimas para su labor educativa. Sin embargo la experiencia universitaria al capacitar a sus docentes, no ha sido transmitida aún a quienes realizan esta función pero en ámbitos

---

1. <sup>1</sup> Trabajo presentado en el XXXIV Congreso del Consejo Nacional para la enseñanza e Investigación de la Psicología realizado en Mexicali en el abril del 2005.

<sup>2</sup> Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca, México. C.P. 68000 E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, Sitio web: <http://www.conductitlan.net>

diferentes, en este caso nos referimos al trabajo de los instructores en la capacitación del personal de organizaciones públicas y privadas.

Aunque parezca paradójico las organizaciones laborales de nuestro país, que debería mostrarse interesadas en la optimización de sus recursos, han descuidado notablemente el aspecto didáctico de la capacitación. La imagen del instructor interno de una organización es a menudo la de un maestro de ceremonias y no la de un experto en planeación, ejecución y evaluación de actividades educativas. El desarrollo de cursos de capacitación sin un programa a largo plazo y sin un currículo formal es una constante.

En sentido contrario la mejora de los procesos administrativos ha despertado cada vez mayor interés en las organizaciones mexicanas, diversas estrategias administrativas se han utilizado para tal fin. Todas convergen en algunos puntos básicos: el establecimiento de un estándar, el cumplimiento del mismo, el registro de su cumplimiento y la mejora continua.

En un sistema de capacitación el instructor interno juega un papel fundamental, será el quien facilite u obstaculice el logro de los objetivos organizaciones con respecto a la capacitación. Un sistema efectivo de capacitación tiene que asegurarse de vigilar el cumplimiento de los estándares didácticos y administrativos de este selecto grupo.

En el presente documento se reporta la experiencia obtenida al diseñar una metodología que permite la detección de las necesidades de capacitación de los instructores, el desarrollo de planes de instrucción dirigidos a los mismos, la evaluación de su desempeño y la toma de decisiones sobre el proceso.

### **Método**

#### **Participantes**

Se realizó el seguimiento del desempeño de los instructores que impartieron, en una organización gubernamental, un total 74

cursos de capacitación por dos años consecutivos.

#### **Materiales**

Se utilizó una hoja de evaluación de la reacción a los cursos de capacitación, una guía de para instructores internos y un sistema para realizar el concentrado de las hojas de evaluación de los instructores desarrollado para el sistema operativo MS-DOS. (Ver Anexo 1.)

#### **Procedimiento**

1. Se realizó una cédula de descripción del puesto del instructor interno (Disponible en [http://www.conductitlan.net/analisis\\_puesto\\_instructor.html](http://www.conductitlan.net/analisis_puesto_instructor.html)).
2. Se diseño y evaluó un instrumento para evaluar la reacción a los cursos de capacitación.
3. Se evaluó el desempeño de los instructores que participaron en la impartición de un total de 24 cursos de capacitación durante un año.
4. A partir de los resultados obtenidos se elaboró un plan de acción que incluyó la elaboración de una guía para el instructor interno en la que se detallaban los criterios didácticos y administrativos que se esperaba cumplieran los instructores durante su labor de capacitación.
5. De manera paralela se elaboró un plan de estudios para la formación de instructores internos y se impartieron los tres talleres que se consideraron prioritarios( formación básica de instructores, taller de evaluación educativa, y elaboración de material didáctico), para lo cual se tomó como referencia los resultados obtenidos en el primer año de observación.
6. Se proporcionó a cada instructor una copia de los resultados que obtuvieron durante la impartición de un curso, indicando los aciertos y señalados los rubros que habría que mejorar.
7. Se instauró como permanente la aplicación del instrumento de evaluación de los cursos de capacitación y se evaluaron un total de 47 eventos realizados durante un segundo año de observación.

## Resultados

En la tabla 1 y 2 se pueden observar los resultados obtenidos al evaluar la planeación didáctica y la actuación de la enseñanza. Destaca el hecho de que los instructores son mejor evaluados en sus habilidades de exposición y alcanzan un puntaje menor en la planeación, sobre todo en lo referente al diseño de materiales didácticos y los sistemas de evaluación. Aunque en lo referente a habilidades de exposición las áreas más bajas son la utilización de ejemplos o analogías, presentar los objetivos de aprendizaje y recompensar los aciertos. En las gráficas también puede observarse que en el segundo año hubo mejoras en todas las categorías.

Al implementar un sistema para la elaboración de los concentrados de las evaluaciones a los instructores se redujo el tiempo destinado para ello de 54 minutos a 8 minutos, solo un 14% del tiempo inicial.

Finalmente la elaboración de una guía para los instructores permitió que se unificará la forma en que se elaboraron los materiales didácticos y se cumplieran estándares mínimos en la ejecución de cada curso.

## Discusión

Es notable la sensibilidad del instrumento y del procedimiento para identificar las áreas en que los instructores requieren de mejora, si bien la medida es gruesa permite en la práctica la identificación de las necesidades de capacitación y facilita la toma de decisiones con respecto a la implementación de un programa de entrenamiento. De igual manera el procedimiento y el instrumento utilizado facilitan evaluar el desempeño de los instructores y proporcionar retroalimentación a los mismos.

La sistematización y el control administrativo de una actividad educativa genera una gran cantidad de información. El uso de recursos informáticos facilitó el manejo de estos datos y optimizó los recursos empleados en una actividad laboral.

La conceptualización de la administración de la capacitación como un área de asesoría y no simplemente como fiscalizadora del trabajo de los instructores, así como la generación de recursos de apoyo a su función, ( en este caso un guía para el instructor) es una condición necesaria para que se cumplan con los criterios administrativos y didácticos.

Las instituciones gubernamentales tiene la responsabilidad de desarrollar procesos de trabajo técnicos y transitar del trabajo asistemático hacia la implementación de procesos tecnificados.

El diseño de un análisis de puesto y un plan de estudios para los instructores orienta los esfuerzos de los administradores de la capacitación, y puede contribuir a mejorar la satisfacción de los instructores con su función dentro de una organización, cuestión prioritario si consideramos que será el instructor interno quien contribuya a la mejora del desempeño de los trabajadores una institución.

Este ejercicio realizado con los instructores puede muy bien servir de ejemplo para sistematizar otras áreas de conocimientos en las que las empresas requieren de capacitación.

La sistematización de las actividades didácticas facilita el trabajo de planeación y control de quienes administran los servicios de capacitación. Debe constituirse esta en una actividad prioritaria para el departamento de capacitación de una organización.

## Conclusión

La metodología implementada permite la evaluación, capacitación y la mejora del desempeño de los instructores internos, sería deseable extenderla con los ajustes necesarios a otros puestos e la organización.

## Referencias:

- Fletcher S. ( 2000) Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México: Panorama.
- Grados J. ( 1999) Capacitación y desarrollo del personal. México. Trillas

- Holcomb, J ( 2001) Como evaluar fácilmente la capacitación. México: Panorama
- Mendoza, N., A. (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Editorial Trillas.
- Trosino. J. ( 1995) Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Panorama editorial.



