



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS**

**LA IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE  
NECESIDADES DE CAPACITACION PARA LA  
ELABORACION DE PROGRAMAS.**

*No. B°*  
*M. E. Aguirre*

*[Handwritten signature]*

**T E S I S A**

**Para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**p r e s e n t a**

**IRMA JANINE VELASCO NAVARRO**

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COMISION DE EXAMENES  
E INSCRIPCIONES

**México, D. F.**

**1984**



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.

LA IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS

|  | PAGS. |
|--|-------|
| P R E S E N T A C I O N  |       |
| I N T R O D U C C I O N  | 3     |
| 1. <u>MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION</u>   | 6     |
| 1.1. Antecedentes  | 7     |
| 1.2. Objetivos Legales   | 8     |
| 1.3. Disposiciones Legales   | 9     |
| 2. <u>EL SISTEMA DE CAPACITACION</u>   | 12    |
| 2.1. Definición de conceptos relacionados con capacitación   | 13    |
| 2.2. Definición de capacitación  | 15    |
| 2.3. La capacitación vista como un sistema   | 16    |
| 3. <u>SUBSISTEMAS DE LA CAPACITACION</u>   | 23    |
| 3.1. Determinación de Necesidades  | 24    |
| 3.2. Elaboración de programas  | 24    |
| 3.3. Ejecución de programas  | 30    |
| 3.4. Evaluación de actividades   | 34    |
| 4. <u>LA DETERMINACION DE NECESIDADES COMO PRIMER SUBSISTEMA</u>                                       | 39    |
| 4.1. Importancia del DNC como subsistema   | 40    |
| 4.2. Proceso para detectar necesidades   | 43    |
| 4.3. Algunas técnicas para la captación de necesidades   | 47    |
| 4.3. Importancia del diagnóstico en base a una detección.  | 57    |
| 5. <u>UNA ESTRATEGIA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION<br/>UNIVERSO SECRETARIAL</u> | 60    |
| 5.1. Antecedentes del problema   | 61    |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| 5.1.1.       | Marco de referencia institucional                          |    |
| 5.1.2.       | Universo de trabajo  |    |
| 5.2.         | Metodología  | 64 |
| 5.2.1.       | Objetivo   |    |
| 5.2.2.       | Hipótesis  |    |
| 5.2.3.       | Variables  |    |
| 5.2.4.       | Definición de conceptos                                    |    |
| 5.3.         | Procedimiento de detección                                 | 65 |
| 5.3.1.       | Determinación de los objetivos                             |    |
| 5.3.2.       | Búsqueda de evidencias                                     |    |
| 5.3.3.       | Localización de áreas críticas                             |    |
| 5.3.4.       | Selección y diseño de técnicas de investigación            |    |
| 5.3.5.       | Aplicación de técnicas e instrumentos                      |    |
| 5.3.6.       | Recolección, tabulación e interpretación de datos          |    |
| 5.3.7.       | Análisis y diagnóstico de la información                   |    |
| 5.4.         | Informe final y estructuración de un plan de capacitación. | 70 |
| CONCLUSIONES |  | 82 |
| BIBLIOGRAFIA |  | 84 |
| ANEXOS       |  | 86 |

## P R E S E N T A C I O N

Las reformas para elevar a rango constitucional el derecho que tienen los trabajadores a capacitarse, así como el deseo de que el ejercicio de este derecho se convierta en práctica cotidiana mediante acciones ordenadas - sistemáticamente, conllevan a resaltar la importancia de formular planes y programas de capacitación y adiestramiento a partir de las necesidades específicas de los centros de trabajo.

La realidad muestra que cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar necesidades de capacitación y adiestramiento sea por negligencia, falta de recursos o desconocimiento de procedimientos, se suscita el fenómeno de capacitar por capacitar, traduciéndose en una actividad que además de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de recursos y esfuerzos.

El siguiente trabajo hablará de la importancia de la capacitación y de la Determinación de Necesidades a partir del análisis de información y de la experiencia profesional.

La estructura del trabajo presenta, la formulación de un marco legal de - capacitación; la formulación de un marco conceptual de la capacitación -- vista como sistema y sus subsistemas. En el siguiente capítulo se expone una hipótesis de procedimientos sobre la detección y diagnóstico de necesidades, anexando algunos instrumentos auxiliares a la detección, y se presentan recomendaciones generales para la elaboración de un diagnóstico.

Por último, con objeto de clarificar lo que en este trabajo se señala, se introduce un ejemplo práctico sobre una determinación de necesidades en - un organismo público, y específicamente del puesto secretarial. Se presenta en los anexos el procedimiento diagramado, para que gráficamente pueda observarse su origen y desarrollo.

Consideramos que la capacitación en nuestros días se ha convertido en un tema de actualidad e interés, tanto para profesionistas como para estudiantes, por lo que esperamos que este trabajo pueda contribuir en alguna forma a esclarecer y satisfacer inquietudes de capacitación.

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

La educación como elemento formativo e integrativo del hombre, se considera es la responsable del progreso social, cultural y económico de un país, ya que proporciona los conocimientos, prácticas y valores que coadyuvan al desarrollo íntegro de los sectores que la conforman.

Desde que nuestro país entró en un proceso de cambio se contempla la necesidad de contar con elementos cada vez más capacitados al impresionante desarrollo que en materia científica y tecnológica ha sufrido en estos últimos años.

La educación escolarizada no termina con la creciente demanda de individuos capacitados, más aún, se requiere de alguna educación extraescolar, siendo así la capacitación que como servicio público y ahora de carácter obligatorio tiene la importante misión de satisfacer las necesidades que día a día se presentan en un país en desarrollo. Capacitar a la fuerza de trabajo y generar empleos, son necesidades principales de nuestro país.

En cierta medida se considera a la capacitación como una precondition para elevar la productividad y abatir el nivel de desempleo y subempleo, no queremos decir que la capacitación sea una panacea, pero seguramente las responsabilidades de desarrollo y mejorar las condiciones de vida se logran con la ayuda de la capacitación.

Si preguntáramos a quién beneficia realmente la capacitación, responderíamos con acierto que la capacitación siempre beneficia primeramente a quien la recibe y ésto es lo que realmente nos interesa. La capacitación se torna entonces en un proceso de enseñanza-aprendizaje que permite a un trabajador desempeñar sus actividades y responsabilidades con más eficiencia y conocimientos para un beneficio personal, en este sentido la capacitación que se imparta a los trabajadores deberá basarse en un programa diseñado y planificado a los requerimientos y necesidades del trabajador como suje

to de aprendizaje y no presentar un menú de cursos a los intereses y necesidades de una organización, con esto queremos hacer énfasis que los programas de capacitación deben basarse en los objetivos de una institución pero que deberá contemplarse las necesidades y requerimientos de los trabajadores como individuos, como sujetos de capacitación.

Luego entonces, se deberá contar con una detección de necesidades y un diagnóstico de los requerimientos de los trabajadores en forma personal y no presentar una lista de cursos como generalmente acontece.

La Determinación de Necesidades de capacitación en base a una investigación se considera como el proceso mediante el cual se precisan cualitativa y cuantitativamente las relaciones existentes entre las características actuales en aptitud (conocimientos, habilidades, destrezas) y las actitudes de los trabajadores para el desempeño óptimo de las actividades de un puesto en particular.

Con tristeza hemos visto que la capacitación en algunos centros de trabajo se ha convertido equivocadamente en una lista de cursos donde se presentan temas diversos, programas o seminarios que se escogen porque se ofrecen o se piensa que van a ser interesantes.

En algunos otros casos la capacitación se ha convertido en un centro de relaciones públicas o un lugar de vacaciones donde los participantes adquieren poco o nada de entendimiento pero sí encuentran un lugar donde relacionarse amistosamente, o bien, descansan de su rutina diaria de trabajo. En el peor de los casos la capacitación se ha convertido en un "apaga fuegos" cuando se dan cursos al vapor o bien cuando se envían a cursos a los trabajadores que "estorban", que se piensa no saben, o bien, aquel trabajador bien relacionado que se envía a un curso al extranjero con gastos pagados. Así la capacitación pierde toda su efectividad.

El siguiente trabajo pretende resaltar la importancia de Determinar Necesidades de Capacitación en base a un proceso metodológico de investigación que permita la estructuración de planes y programas adecuados a las necesidades de los trabajadores y a los requerimientos de una organización; -



así como exponer un caso concreto de estrategia de determinación de necesidades en un organismo público, que ayude a visualizar objetivamente un -- proceso de detección.

En última instancia este trabajo servirá como una aportación a los trabajos que en materia de capacitación se han realizado. A nivel profesional, desde que iniciamos la carrera hasta que la ejercemos nos vemos en la necesidad de elaborar trabajos que enriquezcan y contribuyan al desarrollo de una disciplina cualesquiera que sea la especialidad; esperamos que este trabajo contribuya a esclarecer tópicos referentes a la captación de un - DNC que surjan entre los estudiosos de esta materia.

**1. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION**

## 1. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

A manera de introducirnos en el tema de la capacitación citaremos las referencias legales y de normatividad que permitan observar a la capacitación no como una actividad al azar, sino como una obligación que tienen los patrones de dar, y asimismo los trabajadores de recibir en el contexto mismo de nuestra sociedad.

### 1.1. ANTECEDENTES

En nuestro país el Derecho del Trabajo y la Previsión Social como ya es bien sabido, está fundada en el Artículo 123 constitucional cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales señala a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo tales como: horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las prestaciones que los patrones tienen la obligación de dar; regula también, las relaciones entre obreros, empleados y patrones; los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente a salvaguardar sus derechos patrimoniales y bienes sociales. Al respecto, sobre los Derechos que tiene el trabajador, fue una de las reformas más trascendentales que sufrieron nuestros ordenamientos laborales, con la reforma constitucional en el año 1978 al Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las instituciones y/o patrones a capacitar y adiestrar a su fuerza de trabajo. Pero aún, antes de esta fecha existen referencias históricas que registran inquietudes de reglamentación en esta materia.

Así sabemos, que con el crecimiento de la industria a fines del siglo pasado o inicios del presente se hizo que la actividad de capacitar y adiestrar a la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de personal calificado para satisfacer requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Así, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar esta actividad: en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje y se establece a través de la Fracción XV del Artículo 132 la obligación patronal de capacitar a los trabajadores. En la década de los 70 de inicia una etapa de desarrollo en relación a esta materia, el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de recursos humanos, así como las inspiraciones de orden personal y social adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico, y a la gran cantidad de mano de obra no calificada. Así, durante los inicios del régimen anterior, se había manifestado como necesidad prioritaria lograr mejores índices de productividad en el trabajo por lo que era indispensable plantear y establecer un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que tuviera las características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el gobierno de México elevó a rango constitucional el derecho que tiene el trabajador a ser capacitado. Esta reforma decretada el 27 de diciembre de 1977, modificó la Ley Federal del Trabajo (Ley Reglamentaria). Tales modificaciones fueron publicadas en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y Fracción XXI, y las reformas de la Ley Federal del Trabajo, constituyen entonces, la normatividad en materia de capacitación y adiestramiento del Sistema Nacional de Capacitación en México.

## 1.2. OBJETIVOS LEGALES

En estas condiciones se establecieron como objetivos legales de capacitación (Ley Federal de Trabajo, Artículo 153-F) las siguientes:

- a) "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del -

trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una tecnología en ella;

- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- c) Prevenir riesgos de trabajo y
- d) En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

### 1.3. DISPOSICIONES LEGALES

A continuación expondremos las disposiciones legales sobre capacitación y adiestramiento en nuestro país:

#### CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

| En cuanto:            | Artículos:        |
|-----------------------|-------------------|
| - Autoridades         | 123 Fracción XXXI |
| - Obligación Patronal | 123 Fracción XIII |

#### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

| En cuanto:   | Artículos:   |
|--|--|
| - Ascensos, escalafón                                    | 153-V y 159  |
| - Autoridades Estatales                                  | 527-A, 529 y 539-C   |
| - Autoridades Federales                                  | 527  |
| - Catálogo Nacional de ocupaciones                       | 153-W  |
| - Certificados y Diplomas                                | 153-W  |
| - Comisiones Mixtas                                      | 153-I, 153-J, 153-O, 153-T<br>153-V, 391 Fracc. IX y 539<br>Fracc. III-A |
| - Comités Nacionales de Capacitación<br>y Adiestramiento | 153-K, 153-L, 539 Fracc.<br>III-B y C                                    |
| - Consejo Consultivo de la UCECA                         | 539-A  |
| - Consejos Consultivos Estatales                         | 539-B  |

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

### En cuanto:

- Constancia de Habilidades laborales
- Contrato Colectivo
- Contrato Individual
- Contrato Ley
- Derecho de los trabajadores
- Empresas sujetas a jurisdicción local
- Horario de Capacitación
- Incumplimiento de la obligación patronal
- Instituciones Capacitadoras
- Instructores
- Interés Social
- Jornada de Trabajo
- Juntas de Conciliación y Arbitraje
- Lugar de capacitación
- Menores de 16 años
- Negativa del trabajador a capacitarse
- Trabajadores de nuevo ingreso
- Objetivos de la capacitación
- Obligación de los trabajadores
- Obligación Patronal
- Organos Asesores de UCECA
- Organos Auxiliares de UCECA
- Planes y Programas
- Sanciones
- Secretaría de Educación Pública
- Servicio Nacional del Empleado, Capacitación y Adiestramiento

### Artículos:

- 153-T, 153-U, 153-W, y 539 Fracc. IV-A
- 153-M, 153-N, 159 y 391 Fracc. VII, VIII y IX
- 25 Fracción VIII y 153-O
- 421 Fracción IV y V
- 153-A
- 539-B
- 153-E
- 153-S
- 153-B, 153-C, 153-P, 153-T
- 539-Fracción III-D
- 3
- 153-E
- 153-X, 698 y 699
- 153-B
- 180 Fracción IV
- 153-U
- 153-G y 153-M
- 153-F
- 153-G y 153-H
- 7, 153-H, 153-S, 153-V, 132 Fracciones XV y XXVIII
- 539-A y 539-B
- 153-K y 539 Fracción III-B
- 153-A, 153-D, 153-N, 153-C
- 153-Q, 153-R y 153-S
- 539 Fracción III-G, 992 y 994 Fracción IV
- 526 y 539 Fracc. III-L
- 523 Fracc. V, 537 Fracc. III y IV y 538

- Sistemas Generales 153-B, 539 Fracc. III-F
- U.C.E.C.A. 538 y 539 Fracc. III y IV; y 539-A

Así, a partir de 1978, para quienes celebraban revisión de Contrato Colectivo de Trabajo en el año, o, a partir de enero de 1979 para quienes no estaban en ese supuesto, se estableció la obligatoriedad de impartir capacitación a sus trabajadores.

Una nueva etapa se iniciaba para quienes se veían involucrados en la administración de recursos humanos; capacitar al personal era ya un imperativo nacional y la implantación de nuevas formas de trabajo y de cierta metodología de capacitación era ya un requerimiento indispensable.

## 2. EL SISTEMA DE CAPACITACION



## 2. EL SISTEMA DE CAPACITACION

Importantes sociólogos y filósofos de la Administración como Guzmán Valdía y Peter Drucker entre otros, han señalado la importancia futura de la educación, no porque en el pasado o presente haya dejado de tener trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad, reclaman que en este momento, la educación ocupe el primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la mayoría de los problemas fundamentales: morales, sociales, políticos, y económicos, son problemas de educación, siendo ésta una herramienta importante para darles solución.

A medida que se acelera el proceso de desarrollo científico y tecnológico, se ha cedido un lugar a nuevos procedimientos en materia de educación y a los propios medios de enseñanza-aprendizaje. La capacitación del hombre adquiere en el presente una nueva dimensión, al concebirse como proceso de enseñanza-aprendizaje que procura el cambio de conducta del individuo y de las organizaciones.

### 2.1. DEFINICION DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON CAPACITACION

Antes de dar una definición concreta a lo que ahora entendemos como "capacitación", se revisarán algunos conceptos relacionados con este tema.

#### Educación.

Hablamos de educación que para fines de este trabajo, la vamos a entender como "la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales, aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.)" (1); en término genérico la educación es la adquisición de los bienes culturales.

1) Fernando Arias Galicia, "Admón. de Recursos Humanos", 319.

### Cultura

El término cultura, tiene aquí un sentido antropológico, y es, "todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, comprende por tanto, los conocimientos y la tecnología; así como el gusto artístico, el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos de un pueblo". (2)

### Entrenamiento

El concepto entrenamiento (training) se comprende como "Toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y a empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio" - (3). Como se ve en el entrenamiento forma parte de la educación, ya que de algún modo es un tipo de enseñanza educativa. Reyes Ponce y Arias Galicia, señalan que, el entrenamiento implica tres aspectos distintos pero complementarios: el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo ( a este último también se le conoce como formación).

### Adiestramiento

El adiestramiento es el concepto que implica proporcionar conocimientos de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario para toda clase de trabajos e indispensable aún suponiendo una capacitación previa. Arias Galicia nos define el adiestramiento como "aquél que proporciona destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (4). Se dice que en los niveles inferiores no calificados de personal, predomina el adiestramiento, y conforme se asciende administrativamente a niveles superiores jerárquicamente, tiene importancia la Capacitación y el Desarrollo.

### Desarrollo

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia,

2) Fernando Arias Galicia, "Admón. de Recursos Humanos", 319

3) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal", 103

4) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", 319

sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.).

Dicho proceso debe entenderse como la maduración integral del ser humano.

Mientras el adiestramiento es más práctico, se requiere crear o formar en el obrero o empleado, sobre todo en las jefaturas, hábitos morales, sociales, y de trabajo, que no se pueden dar en la capacitación y el adiestramiento, pero que son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. Este tipo de entrenamiento se ha preocupado más por el desarrollo o formación de ejecutivos.

## 2.2. DEFINICION DE CAPACITACION

Con lo anterior, podremos señalar que la capacitación (función del Entrenamiento), es una enseñanza de carácter más bien teórico, de una amplitud mayor y para trabajos calificados.

Arias Galicia entiende a la capacitación como " la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter teórico, científico y administrativo" (5).

Alfonso Siliceo concibe a la capacitación como " una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (6)

Para efectos de este trabajo, vamos a retomar algunos de los conceptos de definición que presenta el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) y señalaremos como capacitación: aquel proceso sistemático y permanente de Educación Extraescolar que permite a través de actividades de enseñanza-aprendizaje transmitir conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades de los trabajadores, a fin de que desarrollen

5) IBIDEM

6) Alfonso Silicio, "Capacitación y Desarrollo de Personal", 20

de manera eficiente y oportuna las tareas inherentes a sus puestos. Luego entonces, para efectos de este trabajo englobaremos dentro del concepto - " capacitación " a las actividades de adiestramiento y desarrollo.

### 2.3. LA CAPACITACION VISTA COMO SISTEMA

Para hablar de la capacitación vista como un sistema es necesario atender algunos principios de la Teoría de los Sistemas que ayudarán a ubicar el tema.

En tanto que la ciencia, anteriormente, trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que se llama "totalidad", es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior; en una palabra "sistemas" de varios órdenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas.

Estos problemas han surgido en distintas ramas de la ciencia, sin importar que el objeto de estudio sean cosas inanimadas, organismos vivientes o fenómenos sociales. Así como encontramos leyes formalmente idénticas o isomorfas en diferentes campos de estudio. Parecen que existen leyes generales que pueden ser aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos que la componen. En tal sentido, se propone una nueva disciplina o Teoría General de los Sistemas, cuya formulación da principios válidos para "sistemas" en general sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las relaciones reinantes entre ellos.

De esta suerte, la Teoría de los Sistemas es una ciencia moderna general de la "totalidad", que en forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a varias ciencias -

empíricas como la biología, psicología o sociología, llamadas así porque se ocupan de "todos organizados" que se las ven con acontecimientos aleatorio dinámicos; para citar un ejemplo de lo anteriormente expuesto señalaremos en las ciencias sociales el concepto de sociedad, antiguamente se reconocía solamente como la suma de individuos a modo de átomos sociales, así el modelo de hombre económico fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, y la nación como un ente dinámico y --superordenado a sus partes. De esta manera un planteamiento de la ciencia moderna es el de una teoría general de la organización y de la interacción de fenómenos.

De este modo la Teoría General de los Sistemas surge:

- A) Por una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- B) Tal integración parece girar en torno a una Teoría General de los sistemas.
- C) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría - exacta en los campos no-físicos de la ciencia.
- D) Al elaborar principios unificadores que en el universo de las ciencias, esta teoría se acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- E) Esta generalidad puede conducir a una integración que hace mucha falta en la instrucción científica.

En compatibilidad con lo dicho anteriormente podemos resumir la Teoría de los Sistemas como un enfoque basado en el análisis de conjuntos que comprenden variables funcionales y estructurales, éstas últimas como categorías analíticas que conforman una estructura.

Otras definiciones la señalan como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes para el logro de objetivos determinados.

Tipología de los Sistemas.

Existen cinco criterios convencionales para clasificar a los sistemas:

- a) por su origen: naturales y creados
- b) por su cantidad y complejidad de sus elementos: simples y complejos
- c) por transmitir energía o no: abiertos y cerrados
- d) por su naturaleza: mecánicos y vivientes
- e) por su reacción: adaptables y no adaptables.

Estos criterios no son excluyentes, sino complementarios.

Dentro de los principios de la Teoría General de los Sistemas encontramos:

La integración.- Es decir, un sistema en un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes, ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras.

Subordinación.- El todo es primario y las partes secundarias. El papel - que adoptan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

Dependencia.- La naturaleza y función de la parte deriva de su posición - dentro del todo, y su conducta, es regulada por la relación del todo a la parte.

Unidad.- El todo se conduce unitariamente sin importar lo complejo que sea.

Estabilidad.- La identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las - partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente a través de un proceso de transposición.

Organización.- El todo es más que la suma de las partes. La organización - confiere al agregado características diferentes de la de sus componentes, consideradas en forma individual.

Jerarquía.- Los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las par- tes de un sistema pueden considerarse a su vez, como sistemas.

Al tener una clara visión acerca de la Teoría de los Sistemas, la definición, los criterios de clasificación y los principios; nos ocuparemos ahora de determinar los elementos más relevantes de un sistema:

- a) Insumos; materiales, energía o información que alimentan al sistema.
- b) Procesos; acciones ordenadas para transformar los insumos en productos.
- c) Productos; bienes, servicios o información que resultan de procesar -- los insumos.
- d) Realimentación; productos del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.
- e) Regulador; elemento que gobierna al sistema.
- f) Medio ambiente; este es el conjunto de factores externos que influyen en el sistema. El medio ambiente o contexto a su vez es influido por - el sistema.

El principal problema que enfrenta la aplicación del enfoque sistémico, - es la delimitación de las fronteras del sistema objeto de estudio.

Establecer los límites del sistema es definirlo; es identificar su jerarquía y vinculación con otros sistemas. Generalmente la definición es convencional, es una forma de observar la realidad y depende de los propósitos que se persiguen con el análisis del sistema.

Enfoque sistemático de la capacitación.

Para efectos de nuestro estudio estableceremos fronteras convencionales - para el sistema de capacitación y sus correspondientes subsistemas. Dicho lo cual el sistema mayor lo compondrá la Administración de Personal, y en este caso se rige en el apartado A del Artículo 123 Constitucional (regula dor).

Un enfoque sistémico de la capacitación permite ver a ésta como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que conjugan un todo, es en sí un proceso que intercambia información.

Se considera sistema abierto porque se caracteriza por un flujo de información entre sus partes y el medio externo, en este caso en la misma organización donde se lleve a cabo.

El enfoque sistémico de la capacitación permite comprender a ésta como un conjunto de pasos que determinan el proceso y que no pueden observarse - aisladamente, por consiguiente, no podemos implementar un programa de cur - sos de capacitación sin una determinación o planeación de los mismos, y a su vez no podemos evaluarlos sin una ejecución previa. El flujo de información que en ella se genere guarda estrecha relación con otros sistemas de la propia organización, por ejemplo con el mismo sistema de administra - ción de personal para efectos de promociones, transferencias o ascensos, - etc., para citar otro ejemplo con el sistema de producción cuando se cambia un proceso de trabajo o se implementa una nueva estrategia de produc - ción, también por la adquisición de una nueva maquinaria etc., todo esto deberá forzosamente ir acompañado de programas de capacitación.

Por su origen la capacitación es creada, en tanto interviene la mano del hombre, a diferencia de sistemas naturales como el sistema solar.

Por su cantidad y complejidad de elementos: es simple, ya que el proceso - lo constituyen básicamente cuatro elementos (esquema no. 1), que a su vez se constituyen como sistemas en sí.

Como lo señalábamos anteriormente, la capacitación es un sistema abierto, y esto es lo más importante del sistema, su interrelación con otros siste - mas de la misma organización que permiten darle vida al propio sistema.

En cuanto a sus elementos señalaremos que la capacitación requiere de in - sumos o información que alimente al sistema; el proceso lo constituyen -- la estructuración y asimilación de los contenidos de la información; su producto es la información encadenada y/o servicios; embona sus salidas - con el sistema mayor de personal proporcionando servicios e información.



A su vez los productos de este sistema se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento, llevándose a cabo la realimentación.

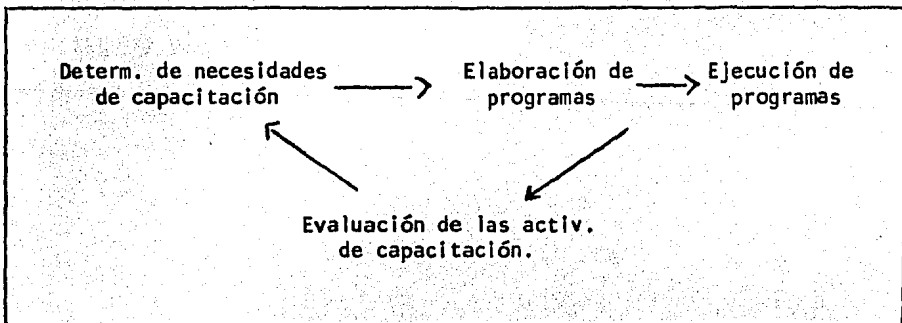
El regulador lo constituyen las políticas, los planes, las normas, las estrategias y el control de la propia organización.

Entonces, para que la capacitación sea un proceso sistemático y continuo, deberán aparecer por lo menos los siguientes elementos:

- a) Identificación y evaluación de necesidades de capacitación
- b) Evaluación y determinación de recursos y restricciones
- c) Planeación y diseño de actividades de capacitación
- d) Implementación de las actividades
- e) Revisión y evaluación de los resultados
- f) Realimentación de la información para dar paso a un nuevo proceso.

El siguiente esquema representa objetivamente el proceso de la capacitación con sus elementos más importantes:

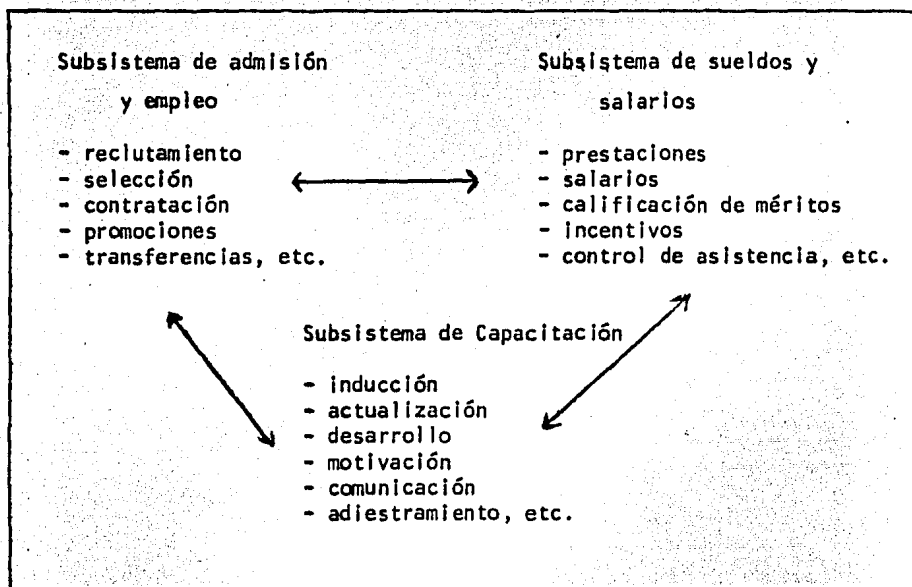
#### LA CAPACITACION COMO SISTEMA



ESQUEMA No. 1

El siguiente esquema representa objetivamente a la capacitación vista -- como subsistema del Sistema de personal:

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**



ESQUEMA No. 2

12

### 3. SUBSISTEMAS DE LA CAPACITACION

### 3. SUBSISTEMAS DE LA CAPACITACION SISTEMATICA

Dado los límites del presente estudio no ahondaremos en cada uno de los - subsistemas, sólo mencionaremos las características que consideramos son de relevante importancia.

#### 3.1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Este subsistema será analizado detalladamente en el siguiente capítulo -- del trabajo, por ahora sólo lo señalaremos como concepto general.

La determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) consiste, en obtener la diferencia cuantificable que existe entre los objetivos de un puesto y el desempeño de o de los empleados que lo ocupen (INAPRO).

#### 3.2. ELABORACION DE PROGRAMAS

Una vez que sabemos en qué y a quiénes vamos a capacitar se elabora el programa de capacitación. Llamaremos programa al "Documento guía de un curso, o de una parte del mismo desarrollo de la materia, atendiendo por una parte el aspecto lógico de la disciplina objeto de estudio, y por otra, a la metodología que deba aplicarse en su enseñanza". (7).

El programa comprende:

- a) La redacción de objetivos
- b) La estructuración de contenidos
- c) La selección de técnicas y materiales didácticos.
- d) La determinación de tiempos y secuencias de la enseñanza.
- e) Las estrategias de evaluación.

La elaboración de programas se inicia con una planeación del mismo, esta - planeación consiste en la determinación de procedimientos más adecuados - para lograr el aprendizaje en el sujeto; así como el establecimiento del -

(7) Antonio Gago H. "Elaboración de Cartas descriptivas", 109.

orden de los contenidos y de los recursos disponibles con el fin de dirigir la enseñanza de los resultados previstos de una manera óptima. Para elaborar el programa de Capacitación una vez planificada la enseñanza, se continúa a establecer los objetivos que se persiguen.

a) Redacción de objetivos.

En la redacción de objetivos, nos referimos sencillamente a los objetivos que se esperan al terminar la capacitación ya que dado los límites del trabajo no podemos ahondar en su clasificación y características para su redacción.

Tomaremos como objetivo al conjunto de experiencias, conocimientos y habilidades que se esperan como resultado final de un curso o de un proceso que se dará por concluido en un tiempo determinado. (8)

Para fijar objetivos conviene seleccionar aquellos más convenientes según las circunstancias de cada caso, es decir, redactar los objetivos que se consideren necesarios: fijando cuantitativa y cualitativamente los propósitos que se pretenden alcanzar. Los objetivos se apoyan en una investigación previa, por medio del cual se detectan las actividades o tareas que se requieran en el individuo y por lo tanto servirán de base al programa de capacitación. Así también es recomendable determinar los objetivos en función de las características de la población (número de personas, puesto a quién va a estar dirigido etc.).

En función a los propósitos a que tienden, los objetivos pueden ser; de enseñanza y de aprendizaje. Los de enseñanza se refieren al instructor, y le permiten orientar su actividad durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los objetivos de aprendizaje se enfocan a las conductas que el capacitando ha de lograr como resultado del proceso E-A.

Recomendaciones para la redacción de objetivos:

8) IBIDEM, 43.

- Redactarlos en función del aprendizaje, esto es anunciar los objetivos en función del comportamiento del capacitando y no respecto a las actividades o propósitos del instructor.
- El enunciado de un objetivo debe incluir un verbo, una acción que indique la conducta que el capacitando debe ejecutar para demostrar que logró dicho objetivo.
- Deben escogerse aquellos vocablos de significado uniforme o vocablos - menos sujetos a interpretación (por ejemplo interesar, tratar).
- Cada enunciado del objetivo debe referirse a un solo proceso, actividad o conducta que se espere logre el sujeto.

#### b) Estructuración de contenidos.

La estructuración de contenidos va en función de los conocimientos y/o - tareas que el capacitando debe dominar, conocer, comprender o aplicar -- para alcanzar los objetivos del programa. Es necesario, antes de estructurar los contenidos revisar las características de los participantes y los objetivos del programa.

Existen varios criterios para estructurar los contenidos de un programa. El más común es por secuencia lógica. En este procedimiento el desarrollo del programa lleva una estructura lógica que facilite al instructor y a los capacitandos la organización de los elementos, de manera que cada uno de ellos tenga significado en función de la estructura total.

Recomendaciones para la estructuración de contenidos con secuencia lógica:

- Los antecedentes del programa deben aparecer en primer término.
- Cada elemento o tema debe ser aprendido sin necesidad de conocer los - contenidos posteriores en el programa.

- Cada elemento o tema del programa deben estar ubicados de manera que se comprenda claramente en su relación con los demás.
- No deben aparecer elementos o temas aislados, dispersos o desvinculados del resto del contenido.

c) Selección de técnicas y materiales didácticos.

El siguiente elemento del programa lo constituye la selección de técnicas y/o actividades didácticas. Estas serán las maneras, forma, procedimiento, o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades grupales para proporcionar la información de los contenidos programáticos del curso.

Las técnicas didácticas se utilizan para:

- a) Facilitar el aprendizaje
- b) Promover la participación de los miembros del grupo
- c) Reforzar el aprendizaje
- d) Estimular el interés de los capacitandos hacia los contenidos.
- e) Evaluar, retroalimentar y ejercitar la información.

Existen una gran diversidad de técnicas didácticas que pueden utilizarse dentro de la capacitación, a continuación sólo se enlistarán algunas de ellas, utilizadas comúnmente. Es función del instructor su selección e implementación. Para seleccionar las técnicas didácticas deben observarse los contenidos de la enseñanza. Así como las características del grupo.

Algunas técnicas didácticas son:

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| Asamblea             | Entrevista Colectiva                  |
| Corrillos            | Lluvia de ideas                       |
| Conferencia          | Expositiva con preguntas y Respuestas |
| Debate               | Foro                                  |
| Demostrativa         | Lectura Comentada                     |
| Desempeño de papeles | Mesa Redonda                          |
| Diálogo simultáneo   | Acuario                               |

En la elaboración de un programa de capacitación también deben considerarse los recursos didácticos o materiales didácticos de apoyo que sean necesarios para la adecuada conducción del curso.

Los materiales didácticos de apoyo, serán los objetos materiales, observables o manejables que propicien o faciliten la comunicación entre el instructor y los participantes haciendo más objetiva la información. Es un vínculo de información en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro del proceso E-A, los materiales o apoyos didácticos auxilian al instructor a cumplir las siguientes funciones:

- Proporcionar al participante medios de observación y experimentación.
- Hacer objetivos algunos temas abstractos.
- Comprobar hipótesis, datos, informes, etc., adquiridos por medio de explicaciones e investigaciones.
- Estimular el interés del participante por temas que parezcan de poca utilidad e importancia para él.
- Acercar al participante en cuanto sea posible a la realidad.
- Economizar tiempo en las explicaciones para aprovecharlo en otras actividades de grupo.
- Complementar las técnicas didácticas.
- Facilitar la comunicación entre el instructor y los participantes.
- Subrayar el significado de la información.

Algunas características de los materiales de apoyo son:

- a) Se pueden utilizar en el momento mismo de la enseñanza o fuera de ella.
- b) Se pueden utilizar frente a los participantes, para ellos o con ellos.
- c) Para seleccionar los materiales didácticos es necesario revisar los contenidos del programa y las técnicas que se van a utilizar para estar acordes.



- d) Se debe tener presente también la durabilidad, los costos y el tiempo de elaboración de los materiales, para su elección.

A continuación se mencionan algunos apoyos didácticos más usuales en capacitación:

|                |  |
|----------------|--|
| Pizarrón       | Diapositivas                             |
| Rotafolio      | Películas                                |
| Carteles       | Impresos, revistas,<br>folletos, libros. |
| Retroproyector | Videocassetera                           |

- d) Determinación de tiempos y secuencias de la enseñanza.

Otro punto para la elaboración de programas de capacitación es la determinación del tiempo destinado para realizar las actividades dirigidas a cubrir los contenidos y, en consecuencia cubrir los objetivos preestablecidos. En la determinación de tiempos es recomendable utilizar algunos recursos metodológicos tales como la elaboración de cronogramas y/o red de actividades considerando para su elaboración algunos elementos como:

- El grado de complejidad de los contenidos
- La amplitud de los contenidos
- Número de participantes
- Tipo de técnicas a implementar
- Ritmo de asimilación de la información de los participantes.
- Materiales de apoyo seleccionados.

- c) Diseño de la estrategia de evaluación.

Uno de los elementos más importantes es el diseño de la estrategia de evaluación en la elaboración de programas. Este procedimiento consiste en -- apreciar, estimar, calcular, señalar, calificar y juzgar cualitativa y -- cuantitativamente el valor de aquello que se precisa evaluar (CNCA).

La evaluación cumple con las siguientes funciones:

- Determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos.
- Observar si la información incluida en los contenidos es acorde con lo propuesto en los objetivos.
- Aprender si las técnicas y actividades utilizadas son las adecuadas.
- Elegir los materiales didácticos adecuados para la implementación del curso.
- Juzgar la conducción del instructor en la realización del curso.
- Aprender el aprovechamiento individual o grupal de los participantes.
- Retroalimentar el proceso de capacitación.
- Identificar los elementos que necesitan reestructuración.
- Adoptar las actividades al ritmo de asimilación de los participantes.

Por lo anterior, puede decirse que la evaluación debe ser un proceso permanente y sistemático. Pueden distinguirse tres momentos de aplicación de la evaluación: al inicio de la implementación del programa, durante el curso y al finalizar el curso de capacitación.

### 3.3. EJECUCION DE PROGRAMAS

La Ejecución de Programas es la fase del proceso enseñanza-aprendizaje en que se llevan a cabo las actividades didácticas que han sido planeadas -- con el fin de lograr los objetivos propuestos (CNCA). Para que se alcancen los objetivos propuestos se requiere de una buena administración de programas de capacitación.

Administración de cursos y eventos.

La administración involucra al máximo aprovechamiento del elemento humano, una organización adecuada y el suficiente apoyo, material y técnico.

La administración de la capacitación empieza con una previsión de la --- acción capacitadora, esto es, con actividades previas que van desde reali- zar diversas acciones de sensibilización y planeación con las autoridades y jefaturas correspondientes (reuniones de información y coordinación, -

juntas de trabajo) hasta la impresión de la propaganda necesaria destinada a los trabajadores, a fin de que conozcan el contenido de los cursos - (cuando la capacitación sea por curso) y eventos programados, las fechas de su realización y la conveniencia de participar en ellos.

Después de la previsión, sigue la planeación de la administración, que - implica un registro de los futuros capacitandos, esto es, determinar el - universo a capacitar, para lo cual se elaborará una relación de partici-- pantes con las características del trabajador (nombre, apellido, edad, - estado civil, escolaridad, profesión, especialidad, puesto que ocupa, lugar de trabajo, años de servicio, cursos en que haya participado). Esto - será el Registro de Participantes.

Tomando como base la información proporcionada por las jefaturas y los - encargados de la capacitación, se nominará a los posibles instructores y - conductores de eventos, con la especificación de materias o temas de estu-- dio que puedan atender. En el otro extremo si no se cuenta con instructo-- res calificados, se requerirá de una capacitación externa o la contrata-- ción de un instructor externo habilitado.

Dentro de la administración de cursos y eventos se deben observar también - locales para la instrucción. Oportunamente, se asegurará el uso de salo-- nes y aulas que reúnan las mejores condiciones de trabajo, aprovechando - la capacidad instalada de la propia Institución o de otras Instituciones - oficiales o privadas. Para el efecto, se considerarán adecuados aquellos - locales que reúnan los requisitos de amplitud, ventilación, iluminación, - acústica y aislamiento con relación al ruido y a otros elementos de dis-- tracción. En caso necesario, se pueden utilizar talleres, y laboratorios - para una capacitación más objetiva. Otro aspecto importante para la admis-- tración son los calendarios y horarios (cronograma) a que se sujetarán las - actividades. Se recomienda claridad en los cronogramas, a fin de que el - instructor y los capacitandos no tengan dificultades para su consulta.

Cuando se trate de cursos o eventos de capacitación se debe contar con listas de asistencia y otras formas de registro que permitirán llevar el control de las actividades de instructores y capacitandos, para efectos de -- evaluación.

#### Conducción.

El instructor tiene la función de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje de la capacitación, éste entonces será el facilitador del aprendizaje. Tiene el dominio técnico de su área de trabajo y es el encargado de impartir los conocimientos.

Dentro de la conducción se encuentran tres elementos a considerar: la presentación, la motivación y el desarrollo del curso.

Es importante que al iniciar la primera sesión del programa, el instrúcc--tor establezca las condiciones en las que se va a desarrollar la capacitación, aclarando los objetivos del programa, se darán a conocer los temas a través de los cuales éstos serán alcanzados; es entonces cuando se ex--plica el contenido del programa, buscando resaltar la importancia de cada tema, así como la utilidad práctica que pueda tener el propio participante en su ejercicio laboral. También resulta conveniente explicar la meto--dología que se aplicará en el desarrollo de la instrucción y los materiales didácticos; así como la estrategia de evaluación que se empleará. --

\* La motivación en la conducción es adecuar las condiciones pedagógicas - para propiciar el interés y mantener la atención de los participantes en la consecución de los objetivos. Algunos elementos para despertar el interés de los participantes son:

- Integrar el grupo creando un ambiente de cordialidad y confianza que - promueva la participación (se recomienda utilizar juegos vivenciales).

\* Motivación.- Activaciones del organismo consecutivas a determinadas condiciones, así como consecuencias de comportamiento tendientes a un fin. (Mietzel).

- Destacar la importancia de la información utilizando buenos materiales de apoyo.
- Atender las inquietudes de los participantes.
- Emplear material didáctico de apoyo adecuado al contenido.
- Utilizar ejemplos que permitan vincular los conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas.
- Utilizar un lenguaje adecuado a los participantes y una información más concreta posible.

En el desarrollo, propiamente se genera la transmisión de la información, correspondiente al contenido de la instrucción. Debe recordarse que la introducción al tema, y el enunciar los objetivos deben ser elementos para comenzar a desarrollar el programa de capacitación.

Consideraciones para la capacitación de adultos:

El dominio de la información que impartirá el instructor, siendo importante, no garantiza el éxito de la instrucción; el instructor necesita conocer además al sujeto de la capacitación.

- Tomar en cuenta las limitaciones biológicas y psíquicas que tenga el capacitando adulto, por su salud, por su edad.
- Considerar el entorno en que el adulto se desarrolla, medio físico, grupo de amigos, relaciones sociales en su familia, en su trabajo, en su comunidad.
- Un ambiente cultural apropiado estimula al adulto para que sienta la necesidad de estudiar.
- Basarse en las características psicológicas del adulto (cierta rigidez de pensamiento, mayor experiencia en la vida que le permite hacer asociaciones de hechos, no tolera actividades en las cuales no ve una directa aplicación). Para determinar el procedimiento a seguir en el proceso de aprendizaje.
- Tratarlo con seriedad y respeto; infundirle confianza y demostrarle --

Interés por sus problemas y necesidades.

- Colocarse en el nivel cultural del adulto para poder respetar sus costumbres, su modo de ser, de pensar y de vivir.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro, hablar el lenguaje de ellos para mejorarlo y enriquecerlo.
- Ayudar al capacitando a descubrir, utilizar y desarrollar sus capacidades y a ordenar sus conocimientos, a sentir la confianza y la seguridad en sí mismo.
- Concebir la educación de adultos como una tarea permanente, integral e inmediata.
- Aplicar una instrucción con la participación de los capacitandos.

La educación de adultos es una técnica pedagógica que le descubre al hombre toda su realidad, le da un sentido crítico frente a ella, una motivación y una convicción de la necesidad de actuar para así poder transformar las condiciones propias de una realidad. La capacitación del adulto debe ser objetiva y fundamentada en problemas reales, práctica y orientada a la solución concreta de necesidades que afectan la vida del adulto, libre y voluntaria; consciente, reflexiva y crítica que le enseña a pensar y a tomar decisiones. La capacitación del adulto debe sentar las bases de la integración del adulto a su grupo y a su comunidad; debe conducirse con los métodos de la "Dinámica de Grupos" con el fin de que el adulto desarrolle su iniciativa e ingenio frente a situaciones y problemas diversos".\*

### 3.4. Evaluación de las actividades de capacitación.

La evaluación es un proceso sistemático y permanente por el cual se obtiene y suministra información para analizar y valorar en que medida se han generado los cambios de conducta esperados, y tomar decisiones para determinar los cursos alternativos de acción (CNCA).

Podemos dividir el proceso de evaluación en tres etapas:

- A) Planeación de la evaluación
- B) Ejecución de la evaluación
- C) Evaluación a largo plazo o seguimiento.

\* Notas sobre la Tercera Conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos. Tokio, Japón.

interés por sus problemas y necesidades.

- Colocarse en el nivel cultural del adulto para poder respetar sus costumbres, su modo de ser, de pensar y de vivir.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro, hablar el lenguaje de ellos para mejorarlo y enriquecerlo.
- Ayudar al capacitando a descubrir, utilizar y desarrollar sus capacidades y a ordenar sus conocimientos, a sentir la confianza y la seguridad en sí mismo.
- Concebir la educación de adultos como una tarea permanente, integral e inmediata.
- Aplicar una instrucción con la participación de los capacitandos.

La educación de adultos es una técnica pedagógica que le descubre al hombre toda su realidad, le da un sentido crítico frente a ella, una motivación y una convicción de la necesidad de actuar para así poder transformar las condiciones propias de una realidad. La capacitación del adulto debe ser objetiva y fundamentada en problemas reales, práctica y orientada a la solución concreta de necesidades que afectan la vida del adulto, libre y voluntaria; consciente, reflexiva y crítica que le enseña a pensar y a tomar decisiones. La capacitación del adulto debe sentar las bases de la integración del adulto a su grupo y a su comunidad; debe conducirse con los métodos de la "Dinámica de Grupos" con el fin de que el adulto desarrolle su iniciativa e ingenio frente a situaciones y problemas diversos".\*

### 3.4. Evaluación de las actividades de capacitación.

La evaluación es un proceso sistemático y permanente por el cual se obtiene y suministra información para analizar y valorar en que medida se han generado los cambios de conducta esperados, y tomar decisiones para determinar los cursos alternativos de acción (CNCA).

Podemos dividir el proceso de evaluación en tres etapas:

- A) Planeación de la evaluación
- B) Ejecución de la evaluación
- C) Evaluación a largo plazo o seguimiento.

\* Notas sobre la Tercera Conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos. Tokio, Japón.

a) Planeación de la evaluación:

El proceso de evaluación implica descripciones cuantitativas y cualitativas de la conducta del capacitando, la formulación de juicios de valor -- basados en tales descripciones y, por último, la toma de una decisión ten diente a mejorar los resultados en el sentido esperado. Para planear y -- estructurar la evaluación se requiere:

- Que la evaluación sea la misma para todos, para poder comparar los re-- resultados.
- Que se prevean las respuestas o actividades de los participantes, para unificar el criterio de apreciación.
- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos.
- Que se prevea una forma de registro para los resultados y así poder con trolar las respuestas de los participantes.
- Que los participantes conozcan los resultados, para que corrijan erro-- res. La planeación de la evaluación se integra con tres aspectos; obje-- tivos a evaluar; niveles de eficiencia e instrumentos de evaluación.

Los objetivos a evaluar es valorar lo que se espera en cambios de con-- ducta del capacitando, la eficiencia de las técnicas empleadas, la efi-- ciencia del instructor, así como la actitud e los capacitandos, la efi-- ciencia del plan de estudios, de los materiales didácticos y todos aque l los elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los niveles de eficiencia es muy importante determinarlos ya que es el grado en que se va a realizar el cambio de conducta de los capacitandos. Los instrumentos de evaluación deben tener ciertas características para poder utilizarlos con propiedad. Estas características son la de vali-- dez y confiabilidad. La validez se presenta cuando el instrumento mide lo que se pretende medir y sirve para el propósito que fue planeada y - realizada la evaluación. La confiabilidad concede exactitud y precisión en la valoración.

Todo instrumento de evaluación se integra de instrucciones, que expli-- can las actividades que tiene que realizar el capacitando para resolver



la prueba y anotar las respuestas. Reactivos, son las preguntas o problemas que se plantean al capacitando. Clave, son las respuestas que se esperan de los capacitandos para los reactivos.

Por la forma de expresión los instrumentos de evaluación pueden ser:

- a) Verbales donde se utiliza la palabra oral o escrita.
- b) No verbales que se emplean en la expresión gráfica, plástica, etc. Por el tipo de respuestas se clasifican en:
  - a) De respuestas libre, desarrollo de temas, ensayo, actividad creadora, etc.
  - b) De respuesta cerrada, como las de falso o verdadero, de opción múltiple de complementación, respuesta breve, de correlación, -- etc.

Los instrumentos de evaluación se deben planear y diseñar de acuerdo al área de conducta que se quiere evaluar (cognoscitiva, psicomotriz, efectiva). Por su momento de aplicación pueden ser: evaluación diagnóstica, la que se efectúa al inicio del curso; formativa la que se realiza durante el desarrollo del curso; y la sumaria que se efectúa al final del curso.

## B) Ejecución.

La ejecución de la evaluación es la etapa del proceso de evaluación en la que se busca el logro de los objetivos por medio de la aplicación misma de los instrumentos y el análisis de los resultados. Esta etapa puede subdividirse en: del programa, del instructor y de los participantes.

Para evaluar el programa deben tomarse en cuenta:

- Si el contenido fue adecuado.
- Si el tiempo para cada tema fue suficiente.
- Si el horario en que se desarrolló el curso fue el más idóneo.
- Si la metodología que se propuso fue la adecuada.
- Si la organización y desarrollo del evento fueron las adecuadas.

**Evaluación del instructor:**

- Si planeó bien su exposición
- Si presentó objetivos
- Si motivó y despertó interés en el grupo
- Si tuvo dominio del tema
- Si utilizó un lenguaje claro
- Si hizo participar al grupo
- Si se ajustó al programa
- Si utilizó los materiales didácticos adecuados
- Si fue adecuada su actitud hacia el grupo

Para evaluar a los participantes es recomendable valorar el aprovechamiento y la actitud que mostraron los mismos hacia el curso. Si se evalúa sólo el aprovechamiento, ésta deberá estar de acuerdo al contenido del curso. Para evaluar sólo la actitud de los participantes se deben considerar aspectos como:

- Si mostraron interés
- Si trabajaron motivados
- Si participaron
- Si se mostraron cooperados
- Si establecieron una adecuada comunicación
- Si asistieron regular y puntualmente

Una vez aplicados los instrumentos de evaluación se procede al procesamiento de datos, que indicará los logros y las deficiencias que tuvo el curso lo cual permitirá retroalimentar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**C) Seguimiento**

También se le conoce con el nombre de evaluación a largo plazo, y sirve básicamente para que la evaluación sea integral es decir, se continúa una actividad de evaluación en los centros de trabajo, para observar más obje-

tivamente el logro de los objetivos porque sólo así se podrán apreciar -- los cambios de conducta producidos en los capacitandos. Las actividades - que se realizan al efectuar la evaluación a largo plazo o seguimiento son:

- Observación del trabajo real
- Informes a superiores
- Revisión del producto final

La observación del trabajo real se realiza al término del curso, cuando - los participantes ya se encuentran ubicados en su lugar de trabajo. Con-- siste en observar los cambios y mejoras producidos en el desempeño de sus funciones para determinar si se lograron los objetivos propuestos en el - curso. Esta observación se contempla con los Informes de los superiores - que es una actividad que consiste en realizar una entrevista con el jefe inmediato superior del sujeto que se ha capacitado, con el fin de conocer las mejoras que éste ha logrado en el desempeño de sus actividades o si fue muy poco lo que mejoró.

Revisión del producto final: esta etapa consiste en que después de hacer la observación del trabajo real y de tener información de los superiores se procede a ver si los cambios de conducta propuestos en los objetivos se lograron con la capacitación y si se lograron los niveles de eficiencia esperados.

Si por el contrario se encuentran todavía que existen deficiencias en el desempeño de las funciones del capacitando, se deberá revisar desde la - planeación del programa, para saber en donde estuvieron las fallas que - impidieron lograr los objetivos.

**4. LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
COMO PRIMER SUBSISTEMA.**

#### 4. LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION COMO PRIMER SUBSISTEMA

Partimos de la base de que la capacitación debe ser vista como un sistema en el que interactúan y se interrelacionan todos sus elementos, que es un flujo de información que permite el logro de objetivos, en este sentido señalaremos a la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) como el primer subsistema de la capacitación sistemática, misma que parte del supuesto A quién debería capacitarse?... recordemos que la capacitación no debe darse al sentir del capacitador sino en base a los requerimientos del trabajador como sujeto de aprendizaje. Luego entonces, el DNC deberá partir de una detección y de un análisis de los requerimientos de tipo laboral del trabajador y de los fines administrativos de la organización misma.

##### 4.1. Importancia del DNC como subsistema

En el inciso 3.1. del trabajo definimos a la Determinación de Necesidades como concepto general; para ubicar nuestro estudio lo señalaremos ahora -- como "La serie de decisiones de hacer capacitación sobre las necesidades detectadas", en este sentido para poder determinar necesidades debemos:

- detectar necesidades y,
- diagnosticar necesidades

para poder hacer un enlistado de requerimientos de capacitación.

Así, sin la detección previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en una planeación y programación de ningún curso o actividad de capacitación.

En este sentido, la determinación tiene básicamente dos razones de ser: por un lado, satisfacer necesidades presentes en las instituciones con base en conocimientos y actitudes; y por otro lado, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Si bien es cierto que hay muchas vitaminas y jarabes que pueden hacer sentir a las personas más saludables y fuertes, en ocasiones puede suceder que -- una persona fuerte muera de una enfermedad no detectada y esto finalmente representa un desperdicio o una mala inversión de aquellos medicamentos o vitaminas proporcionadas. Lo mismo sucede en capacitación, muchos recursos se desperdician por no detectar los requerimientos.

Sirven de ejemplo, los cursos que se imparten de Relaciones Humanas, Comunicación, y otros temas interesantes para cualquier persona que trabaje - en una organización, pero que pueden no significar aquel satisfactor a una necesidad del personal, o de la propia institución.

Luego entonces, señalaremos como necesidad de capacitación a "una carencia referida a los conocimientos, habilidades y actitudes que interfieren en - el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones del - puesto y que pueden ser solventadas mediante actividades de capacitación" (INAPRO).

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas de la siguiente - manera:

Por su amplitud:

- a) Necesidades a nivel organizacional
- b) Necesidades a nivel ocupacional
- c) Necesidades a nivel individual

En donde: las necesidades a nivel organizacional, se refieren a las limitaciones o problemas generales que presenta la institución como estructura orgánica. Es decir, se realiza un análisis de la relación entre los diferentes departamentos y se verifica si sus funciones son congruentes con las actividades que debe realizar. Casi siempre son evidentes y se utilizan los manuales internos de la organización para detectarlas o evidenciarlas. -- Ejemplo de este tipo de necesidades son nuevos procedimientos en la empresa, reestructuración administrativa, etc.

Las necesidades a nivel ocupacional, son limitaciones o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes que presentan un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación (administradores, secretarías, etc.). Estas -- pueden ser manifestadas o encubiertas.

Las necesidades a nivel individual son las deficiencias particulares que tiene un trabajador o empleado para desempeñar eficientemente las labores específicas de su puesto, en tanto conocimientos, habilidades y actitudes; casi siempre son encubiertas; las manifiestas son observables a simple - vista por ejemplo el ingreso de un nuevo trabajador.

Por su naturaleza, las necesidades de capacitación pueden ser:

a) Manifiestas

b) Encubiertas

En donde: las manifiestas son aquellas necesidades que no requieren de una detección profunda, es decir de una investigación, por ser evidente. Son - detectadas a través de la observación. Algunos ejemplos pueden ser: la -- incorporación de nuevo personal, personal transferido, personal ascendido, cambio en métodos y procedimientos, cambio de maquinaria o equipo de trabajo, etc.

Las necesidades encubiertas por no ser tan evidentes requieren para su conocimiento la utilización de una metodología que ayuden a detectarlas, -- esta metodología será un proceso de investigación. Como ejemplos tenemos: identificar algún síntoma de mal funcionamiento de tareas en los trabajadores, problemas de organización del trabajo, analizar las aptitudes y actitudes del personal, etc.

En algunos casos de una necesidad de tipo manifiesto, se detectan necesi-- dades encubiertas, como es el caso de un grupo de personas (ocupacional) - que retarden en la producción de un trabajo, muchas veces esto ocurre no - por negligencia o falta de recursos, sino porque simplemente desconocen -

los procedimientos para producirlos, o bien, desconocen la importancia de la elaboración de ese producto y de su propio trabajo.

En resumen, la Determinación de Necesidades se realiza en base a las necesidades manifiestas y encubiertas detectadas, haciéndose un enlistado jerarquizándolas por orden de prioridad y sobre todo sólo aquellas que pueden ser resueltas por capacitación.

Así, una vez identificadas las necesidades, evaluadas por orden de prioridad y urgencia, y sobretodo quien requiere de capacitación, se determinan los recursos disponibles dentro de la organización.

#### 4.2. Proceso para detectar necesidades de capacitación.

A continuación expondremos un proceso para detectar necesidades encubiertas, este proceso fue estructurado a raíz de la información que nos brindó el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) y que consideramos es idóneo para los fines de este trabajo:

- a) Determinación de los objetivos de la investigación.
- b) Búsqueda de evidencia
- c) Localización de áreas críticas
- d) Presentación de soluciones preliminares
- e) Selección de técnicas y diseños de instrumentos de investigación
- f) Aplicación de técnicas e instrumentos
- g) Recolección e interpretación de datos
- h) Diagnóstico de necesidades de capacitación
- i) Informe final
- j) Determinación de necesidades en un enlistado

#### a) DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Para determinar los objetivos de la investigación es necesario establecer previamente cuales son los resultados que se esperan obtener al finalizar



la investigación, algunos objetivos pueden dirigirse a:

- Justificar las necesidades de capacitación de naturaleza manifiesta
- Localizar las áreas que presenten problemas en el desempeño de sus funciones en las relaciones interpersonales.
- Identificar a los trabajadores que requieren capacitación
- Jerarquizar las necesidades de capacitación
- Precisar el tipo de capacitación y los métodos de aplicación que requieren los trabajadores
- Calcular el tiempo que probablemente se requiera para que los trabajadores logren satisfacer dichas necesidades.

#### b) BUSQUEDA DE EVIDENCIAS

Una evidencia será una prueba, una señal o algún indicador que permita observar el mal funcionamiento de algún elemento de los procedimientos de trabajo. Esto se reflejará de alguna manera en la hoja de productividad, el ambiente de trabajo negativo, o conflictivo; en la deficiencia de un servicio, etc.

La evidencia permitirá identificar las causas por las que los objetivos institucionales no logran realizarse y servirá como indicadores de posibles sectores o áreas donde se necesita capacitación. Pueden ser evidencia de tipo general, de un departamento o de una sección, y que sirven de fundamento para el diagnóstico de problemas y necesidades de capacitación de personal. Las evidencias específicas servirán de fundamento para diagnosticar las necesidades de capacitación de un trabajador.

#### c) LOCALIZACION DE AREAS CRITICAS

Estas áreas críticas son aquellas secciones, departamentos, oficinas, etc., donde se presentan múltiples problemas y carencias en relación al personal. Para detectar estas áreas, el investigador puede auxiliarse de algunas técnicas como la observación, cuestionarios, entrevistas, juntas, etc. La localización de las áreas críticas, siempre estará en función de preci-

sar un área general de trabajo o un puesto en el que existan problemas.

Este paso se realiza simultáneamente a la búsqueda de evidencias utilizando las mismas técnicas e instrumentos.

#### d) PRESENTACION DE SOLUCIONES PRELIMINARES.

Esta será la especificación de las evidencias a los directivos que permitan orientarlos sobre los problemas más importantes de la institución. Asimismo, en la presentación de alternativas de solución por parte del investigador; se propondrán algunas soluciones que permitan ampliar y fundamentar las decisiones que se tengan que implementar.

La finalidad de la presentación de soluciones preliminares será proponer soluciones que tiendan a resolver los problemas detectados.

Las soluciones varían, desde las que pueden resolverse en el orden de la administración interna de la organización, y las que podrán resolverse a través de la capacitación.

#### e) SELECCION DE TECNICAS Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

En esta etapa se selecciona el modelo, las técnicas y los instrumentos de investigación que determinarán a las personas con necesidades de capacitación cuyas deficiencias en el trabajo originan problemas, en una área específica y localizada y podrán ser solventadas por capacitación.

El procedimiento es el siguiente: se analiza el área crítica a la cual se enfoca el estudio de personal, tomando en cuenta la estructura orgánica, número y características del personal, así como los procedimientos de trabajo desarrollado; se selecciona el modelo a utilizar, que podrá ser participativo o centrado en el investigador. Se elabora el plan de actividades que involucre los costos de la investigación, se seleccionan los instrumentos y las técnicas.

#### f) APLICACION DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Se recomienda que los directivos y los subordinados conozcan la finalidad de la investigación para que colaboren en el desarrollo de la investigación. Esta etapa está considerada como una de las más importantes del proceso de investigación de necesidades. En este proceso se realizará el estudio analítico de la eficiencia del elemento humano, siguiendo el modelo previamente preparado y utilizando las técnicas e instrumentos diseñados. Existen dos modelos: el participativo, el cual considera la opinión de todo el personal sujeto al proceso de investigación del cual se derivarán acciones para su propia capacitación y en el cual es un modelo de responsabilidad compartida. Son técnicas de este modelo las juntas de trabajo, torbellino de ideas, corrillos, lista de intereses, decisión de grupo, eliminación de tarjetas. Modelo centrado en el investigador quien aplica directamente los instrumentos al personal de la organización verificando los resultados con la opinión de los directivos. En el investigador recaerá totalmente la responsabilidad, para este modelo se pueden utilizar técnicas como: análisis de la organización, encuestas, entrevistas, observación inventario de habilidades, eliminación de tarjetas, análisis de documentos, análisis de puestos, entre otras.

#### g) RECOLECCION E INTERPRETACION DE DATOS

Una vez obtenida la información la siguiente tarea será la clasificación, manejo y análisis e interpretación de los datos, resumiendo de manera organizada los resultados obtenidos por los instrumentos de investigación para que puedan señalarse alternativas de acción.

El procedimiento a seguir consiste en elaborar cuadros de concentración de datos en que se integren los resultados de la investigación, facilitando el manejo de los mismos. Los elementos de los cuadros de concentración comprenden: la estructura orgánica que se afecta, personal por niveles y puesto, actividades, grados de calificación.

Los datos de los cuadros de concentración permiten interpretar el número de frecuencias en que se presenta la necesidad de capacitación; la importancia de la necesidad en relación con los objetivos de la organización; estudios comparativos de la necesidad en diferentes áreas de trabajo.

Los datos obtenidos en esta etapa, deberán ser suficientes para sugerir - diferentes estrategias para el apoyo de la capacitación. Entre otras pueden ser:

- a) La elaboración de programas
- b) La formación de instructores
- c) El otorgamiento de becas
- d) La contratación de instructores
- e) La adquisición del material educativo

#### h) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Este punto será analizado en el inciso 4.4. del trabajo.

#### i) INFORME FINAL

Se sugiere para su presentación, una portada, contraportada, índice, introducción, análisis y diagnóstico, pronóstico y plan de trabajo de capacitación a corto, mediano y largo plazo; éste dependerá de las prioridades en materia de capacitación.

#### 4.3. Algunas técnicas para la captación de necesidades.

La Determinación de Necesidades como ya se ha mencionado constituye la primera fase del ciclo de capacitación de personal, ésta sienta sus bases en una detección y un diagnóstico, y permite planear todas las actividades -- previamente para que se logre un aprendizaje en los individuos que integren una organización. La detección de necesidades parte de un proceso metodológico de investigación, y tiene por objeto exponer las característi--

cas de los fenómenos problemáticos de la organización.

Existen innumerables técnicas de diagnóstico de necesidades de capacitación, que se seleccionan en función de varios factores como: el número de personas que se investigarán, el nivel jerárquico, características del personal como es escolaridad, disposición, actitudes etc., y las características del puesto a investigar.

Podemos señalar que la detección de necesidades consta de dos partes:

a) La selección de técnicas y diseño de instrumentos y, b) aplicación de los instrumentos. En la selección de técnicas y diseño de instrumentos se selecciona el procedimiento más adecuado de operaciones, métodos e instrumentos que se ajusten a las características de la organización y del personal objeto de estudio. Para ello hay dos modelos: el centralizado y el participativo. Cada modelo utiliza determinadas técnicas, así vemos que en el modelo centralizado se pueden utilizar técnicas como la entrevista, análisis de puesto, observación directa, cuestionarios, encuestas, análisis de la organización, análisis de estadísticas, etc. En el modelo participativo se pueden utilizar: corrillos, juntas de trabajo, torbellino de ideas, inventarios, eliminación de tarjetas, corrillos, lista de intereses, decisión de grupo. Cada una de estas técnicas emplea sus propios instrumentos, los cuales son diseñados dependiendo como ya se mencionó de las características del personal, una vez elaborados se sugiere llevar a cabo un estudio piloto para probar la efectividad de los instrumentos, aplicándolos a un pequeño grupo de personas que ocupen el o los puestos en estudio, con el fin de verificar la confiabilidad y validez del mismo para determinar su operatividad, y con la posibilidad de rectificarlo antes de administrarlo al universo objeto de estudio.

Una vez que los instrumentos tienen validez, se determina el universo de trabajo para la aplicación de los instrumentos. En caso de que el universo sea grande se sugiere emplear muestras representativas; de lo contrario se aplica el instrumento a toda la población.

Es conveniente que primero se sensibilice al personal y autoridades competentes con el fin de lograr una mayor colaboración, así como preparar las condiciones para que la información sea veraz y los resultados sean confiables.

Posteriormente se aplican los instrumentos contando con el apoyo, la información se recopila, tabula y clasifica, presentando los datos en cuadros de vaciado o gráficas con el fin de obtener el diagnóstico.

A continuación señalaremos algunas técnicas o instrumentos para la capacitación de necesidades:

#### CATALOGO DE PUESTOS

Dentro de la detección de necesidades, el catálogo de puestos representa un recurso de suma importancia, ya que en éste se encuentra la información requerida tanto a los elementos objetivos que constituyen el trabajo (actividades que debe realizar el trabajador) y los elementos subjetivos (es decir, las habilidades, conocimientos y requisitos que debe cubrir la persona que ocupe el puesto).

El catálogo de puestos es útil para la institución porque ayuda a establecer mejor las cargas de trabajo; fija responsabilidades en la ejecución de las labores; facilita la mejor coordinación y organización de las actividades de la institución. Sirve a los empleados con personal a su cargo porque da conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo; -- ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar y cómo debe ejecutarla. Ayuda también al trabajador porque le hace conocer con precisión las tareas que debe efectuar; le señala con claridad sus responsabilidades; impide que en el desempeño de sus funciones invada el campo de otras. El catálogo de puestos ayuda al departamento de personal porque -- proporciona los requisitos que deben solicitarse a los aspirantes a ocupar un puesto (selección de personal); permite colocar al trabajador en -

el puesto más acorde a sus aptitudes; es un requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos; sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

Ayuda a la capacitación porque en él se encuentran estructurados los puestos y se pueden analizar cada uno de los puntos antes mencionados, cotejándolos con la información investigada, o como punto de partida de la información y/o universo de trabajo a investigar.

### ANÁLISIS DE PUESTO

La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de las empresas e instituciones para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. El análisis de puestos permite conocer con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto, conocer las relaciones de mando, establecer las relaciones con otros puestos (directas e indirectas), conocer la ubicación del puesto dentro de la organización a la que pertenece (sección, jefatura, departamento, etc.), definir el número de personas que ocupan un mismo puesto, determinar los requisitos que debe cubrir el puesto, conocer específicamente las operaciones propias del puesto así como las funciones que cumple.

En términos generales se puede decir que la técnica del análisis de puestos consiste en la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto.

La técnica de análisis de puestos se basa en:

- 1.- Recopilar toda la información necesaria acerca de las actividades del puesto a estudiar, es decir, se debe responder a las siguientes preguntas con integridad y precisión: Qué es lo que hace? Cómo lo hace? Con qué fin lo hace? Cuándo lo hace? Dónde lo hace? Con qué elementos cuenta para hacerlo?

2.- Separar los elementos que constituyen el trabajo en sí, es decir consiste por un lado en la exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado, y por el otro las características, conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador.

El análisis de puestos ayuda a mejorar los sistemas de trabajo. Comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos además de ser muy minuciosos deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de las tareas del trabajador.

El análisis de puestos sirve para orientar la selección de personal. Consistente en la especificación orientada a identificar si un candidato posee los requisitos mínimos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

Sirve a la capacitación cuando se enfatiza especialmente en el cómo deben realizarse las operaciones de trabajo, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto. Sirve también para hacer una valuación de puestos.

Para los responsables de la capacitación, el análisis de puestos representa un elemento necesario para la investigación de necesidades y el diseño de los programas, así como puede ser un instrumento de retroalimentación y evaluación de acciones de capacitación.

#### LISTA DE VERIFICACION

Es un instrumento de evaluación que permite identificar si una tarea se realiza o no se realiza. Para su elaboración puede utilizarse el catálogo de puestos. La lista de verificación consta de tres secciones una de información general donde se incluye: nombre de la persona que se desea evaluar, puesto, categoría, departamento, instrucciones, nombre de la persona que funge como observador y observaciones; otra sección está constituida por las operaciones o actividades que serán observadas de acuerdo al -



puesto, por último se integra la sección por dos columnas que contienen - alternativas SI o NO, en que el observador-Investigador eligirá de acuerdo a las conductas manifestadas por la persona evaluada.

Al evaluar las conductas o actividades de un trabajador también se están detectando necesidades de capacitación, siempre y cuando se cotejen con - la norma preestablecida.

#### CUADRO DE DOBLE ENTRADA

Otro instrumento de evaluación que se utiliza en la detección de necesidades es el cuadro de doble entrada y apoya básicamente su información en - el catálogo de puestos. El cuadro de doble acción es un instrumento que - sirve para evaluar conductas referidas a los tres dominios del conocimiento (cognoscitivo, afectivo y psicomotriz).

Este instrumento está constituido por 3 secciones: una de las cuales está diseñada para colocar en ella el nombre de las personas que se desean -- evaluar, cabe señalar que las personas deben ocupar un mismo puesto; otra de las secciones cuenta con espacio para anotar las actividades, tareas o funciones características del puesto, esta información será recabada directamente del catálogo de puestos; y la tercera sección es el resultado de la evaluación de cada personal en relación a cada actividad del puesto. Dicha evaluación estará basada en una escala que previamente se haya establecido. Las escalas pueden ser de orden cuantitativo cuando es posible establecer intervalos de productividad o cualitativo cuando se juzga la - calidad del trabajo. Por su formato permite realizar una evaluación de - diferentes conductas en diferentes personas. Si es analizado en forma horizontal permite detectar qué trabajadores presentan deficiencias en el - desempeño de sus actividades, puede ser habilitado como instructor, para que dé capacitación a sus compañeros del puesto. Sirve para observar qué personas necesitan capacitación, a corto, mediano o a largo plazo.

Si se analizan en forma vertical permite observar qué actividades son las que representan una mayor dificultad en su realización. Especificar qué actividades pueden ser estructuradas como materias de un programa de capacitación. Jerarquizar por orden de importancia las materias que con más urgencia deben incluirse dentro de la capacitación, así como el tiempo que se debe asignar cada una de estas materias.

## ENTREVISTA

La entrevista es una conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información. Sus objetivos son obtener información, investigar y detectar puntos de vista, así como tratar un problema.

Existen dos tipos de entrevistas: dirigidas en la cual es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas breves y concisas por parte del entrevistado. Tipo de entrevista semidirigida que es aquella en la que el entrevistador determina previamente sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro de las respuestas sin perder de vista los tópicos centrales: el entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre guiado por el entrevistador.

Pasos básicos de la entrevista:

- 1.- Preparación, formulación de un guión de entrevista
- 2.- Conducción de la entrevista

En la conducción de la entrevista podemos hablar del rapport (concordancia) que tiene como propósito relajar la tensión del entrevistado, tratando de crear un clima amistoso y de cordialidad, el investigador debe crear un clima amistoso y de cordialidad, el investigador debe crear un ambiente de disposición a la entrevista. También durante la conducción podemos hablar del clima, esta etapa se refiere a la realización de la

entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas que se van a investigar para la detección de necesidades. Por último, hablamos del -- cierre, cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se -- le avisa al entrevistado el final de la misma para que éste haga las pre-- guntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones, a su vez el -- entrevistador hace un resumen y confirma que la información esté completa, y agradece al entrevistado su cooperación.

El informe de la entrevista cuyo contenido es el resultado y conclusiones en relación de la misma deben ser redactados inmediatamente después de -- conluída, con objeto de no omitir ninguna información que distorciona el resultado logrado. Algunas ventajas son: revela sentimientos, causas y -- soluciones posibles de problemas, así como de hechos. Proporciona el máxi -- mo de oportunidades para expresar opiniones y dar sugerencias.

Limitaciones: toma tiempo, así que sólo se puede alcanzar con ella a po-- cas personas. Los resultados son difíciles de cuantificar, puede ocasionar que el entrevistado se sienta juzgado.

#### ELIMINACION DE TARJETAS

Esta técnica consiste en presentar a cada participante un paquete de tar-- jetas que contiene actividades específicas a realizar. Así cada partici-- pante elige, de manera individual las tarjetas de actividades en que se -- considera necesario el entrenamiento. Después a nivel de pequeños equipos de trabajo (de 4 a 6 elementos) se analizan las tarjetas seleccionadas y se presenta ante el grupo las conclusiones, esta técnica se realiza de -- acuerdo al siguiente procedimiento:

- Primero se enlistan las actividades, fases de un proceso o áreas poten-- ciales de capacitación.
- Se anota cada una de éstas en una tarjeta para formular un paquete.
- Se entrega el paquete de tarjetas a cada empleado pidiéndole que selec-- cione las tarjetas en que considere que requiere capacitación y que las

ordene por grado de importancia.

Una vez que terminen de seleccionar las tarjetas las personas, se anotan los resultados en un cuadro de concentración. Se recomienda que las personas anoten las razones por las que consideran que requieren capacitación en las áreas que señalaron, esta técnica se puede aplicar en forma individual o colectiva.

### CORRILLOS

Esta técnica consiste en formar pequeños equipos de trabajo (de 4 a 7 elementos) con el objeto de analizar los aspectos relevantes de una situación o problemática determinada. Al inicio de la sesión cada equipo de trabajo elige un "líder" que funcionará como moderador y un "secretario" que funcionará anotando los aspectos relevantes y presentará un resumen del análisis del grupo al final de la sesión.

#### Procedimiento:

- Se divide el grupo en subgrupos de 4 a 7 personas.
- Se pide a cada subgrupo que nombre un moderador y un secretario.
- Se entrega a cada subgrupo una tarjeta de corrillo donde se explicará detalladamente la tarea a realizar.
- Se indica el tiempo permitido a resolver la tarea (este varía según el caso a investigar).

Los moderadores se encargarán de centrar a sus grupos en el objetivo y darán la palabra ordenadamente a cada uno de sus miembros. Los secretarios tomarán nota de lo discutido. Terminado el tiempo, cada moderador presentará sus resultados. El conductor anotará en una hoja las conclusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a darlas a conocer al grupo en forma sintética, en hoja de rotafolio o en el pizarrón. Esta técnica para la detección permite conocer los puntos de vista de varias personas involucradas en los problemas de trabajo.

## TORMENTA DE IDEAS

Esta técnica consiste en formar un grupo de funcionarios, jefes de línea, etc., con el objeto de emitir "ideas" resolutivas a una situación problemática determinada.

El procedimiento para ejecutar esta técnica es el siguiente:

- Una vez reunido el grupo de funcionarios, técnicos o jefes de línea - (pueden ser un grupo de trabajadores de un puesto determinado) que debe constar de un mínimo de 5 y un máximo de 8, se anota en el pizarrón una pregunta sobre el problema por ejemplo Cómo podemos mejorar nuestro trabajo?.
- Se debe indicar antes de que el grupo empiece a emitir sus ideas libremente para contestar la pregunta, que ninguna idea será discutida en ese momento.
- Se deberán anotar todas las ideas emitidas por el grupo sin ordenarlas ni criticarlas.
- Se deberá dar un tiempo no menor de 5 minutos ni mayor de 10 y cuando llegue el momento indicar al grupo que el tiempo ha terminado.
- Para la evaluación, se procede a discutir las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso. En este punto si es muy importante agrupar las ideas y resultados - afines, así como obtener la evidencia que justifique las necesidades -- detectadas.
- Separar las ideas que apunten hacia otra área.
- Se determina una conclusión.

Se han mencionado algunas de las técnicas que sirven para la detección de necesidades, hemos considerado que son las más importantes, mencionar -- todas sería otro aspecto del trabajo; lo más importante sería señalar que para seleccionar una técnica de detección de necesidades de capacitación es necesario: primero determinar nuestro objeto de estudio y las caracte-

rísticas de los puestos a investigar; número de personas y disposición, entre otras. De los resultados de este proceso se determinará un diagnóstico que servirá de base a los programas de capacitación.

#### 4.4. Importancia del diagnóstico en base a una detección.

Una vez aplicados los instrumentos y detectado necesidades de capacitación, el paso siguiente es el análisis de la información y la formulación de un diagnóstico.

El diagnóstico servirá como fundamento para continuar el proceso de la capacitación y en sí, el segundo subsistema "La Elaboración de Programas", misma que está centrada en los objetivos fijados gracias a los resultados descritos en el diagnóstico.

Un plan general de capacitación en una organización debiera caracterizarse por su unidad y por involucrar la satisfacción tanto de los objetivos de la propia institución como la de los trabajadores que buscan su realización dentro de ella, así los objetivos deberán entonces, enunciarse -- buscando un equilibrio institucional y laboral.

El diagnóstico de necesidades consiste en el análisis e interpretación -- cualitativa y cuantitativa de los resultados obtenidos de la recopilación, clasificación y tabulación de los datos. Los resultados se ordenan jerárquicamente para llegar a la presentación objetiva e interpretación de los resultados, lo que permitirá definir con claridad la problemática detectada. La interpretación de los datos, nos permite llegar a varios planteamientos tales como:

- Areas de trabajo o puestos en los que se presentan necesidades de capacitación; tiempos probables para satisfacer necesidades, cuántos y quiénes requieren capacitación, en qué aspectos y en qué grado; el tipo de necesidades individuales o grupales, de atención inmediata o futura; priori-

dades en base a los recursos y objetivos institucionales; necesidades que la propia organización puede satisfacer por sí misma o si se requiere la colaboración de externos, etc.

Una vez analizado e interpretado los datos, se redacta el informe final, el cual constituye un importante recurso técnico-científico de las acciones de capacitación, orientado de una manera realista y congruente para formular acciones de capacitación que lo requieran.

En el informe final del diagnóstico se listan las conclusiones y recomendaciones.

Para la elaboración del diagnóstico final se debe recordar que:

- 1.- Hay que especificar el número y qué personas serán sujetas a capacitación.
- 2.- Qué aspectos y qué grado de capacitación requieren dichas personas (actualización, habilitación, ampliación de conocimientos, modificación de actitudes).
- 3.- Determinar las áreas, departamentos o secciones que presentan mayores problemas, y mencionar las causas.
- 4.- Calcular los tiempos probables requeridos para la satisfacción de dichas necesidades.
- 5.- Diferenciar las necesidades individuales de las grupales.
- 6.- Jerarquizar las necesidades que requieren la solución inmediata y cuáles demandan solución futura. Jerarquizar prioridades.
- 7.- Establecer cuáles son las necesidades que exigen soluciones sobre la marcha de la organización y cuáles requieren soluciones futuras de trabajo en forma de reuniones informales, seminarios, congresos, cursos.
- 8.- Enunciar qué necesidades puede resolver la propia organización y en cuáles se deberá recurrir al auxilio de otras fuentes de capacitación.
9. Mencionar cuáles son las necesidades que el trabajador podrá resolver

bajo la influencia del grupo y cuáles deberá resolver por sí mismo.

10.- Enunciar otros problemas relacionados y propios de la investigación.

Para redactar el informe final debemos recordar la sencillez, precisión, concisión y claridad de los que pretendemos transmitir, para que facilite la comprensión de las autoridades que han de tomar la decisión de - capacitar al personal que lo requiera.



**5. UNA ESTRATEGIA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES  
DE CAPACITACION. UNIVERSO SECRETARIAL.**

## 5. UNA ESTRATEGIA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION UNIVERSO SECRETARIAL.

En esta parte del trabajo ejemplificaremos con una experiencia concreta - un procedimiento de detección de necesidades que permita apreciar objetivamente lo señalado en el marco conceptual sobre la Determinación de Necesidades de Capacitación (cap. 4).

### 5.1. Antecedentes del Problema.

#### 5.1.1. Marco de Referencia Institucional.

Ubicamos nuestro estudio en la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es un sector del poder Ejecutivo Federal que de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública, se responsabiliza y auxilia al Presidente de la República en el estudio, planeación y gestión de los asuntos inherentes a las comunicaciones - (eléctricas, electrónicas, alámbricas, inalámbricas, terrestres, etc.) y - los transportes (marítimos, aéreos y terrestres); y la prestación de los - servicios correspondientes, además de la regularización de los que se otorgan mediante concesiones y permisos a los particulares (8).

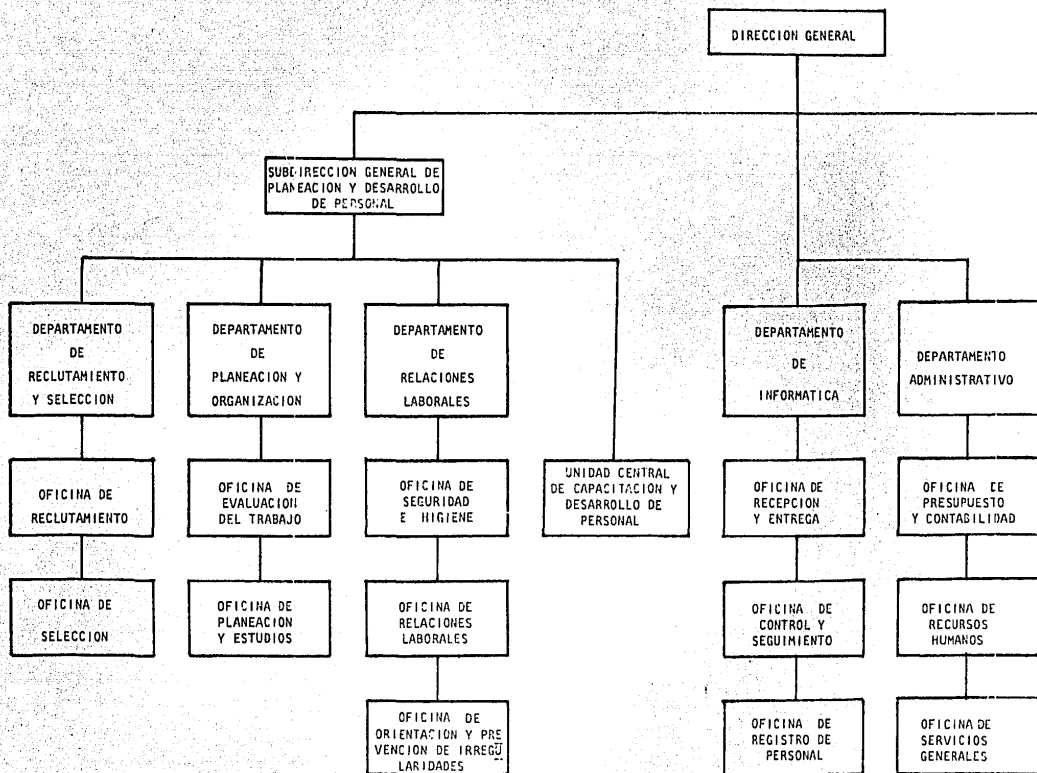
Por su parte, la Dirección General de Recursos Humanos es la dependencia - que establece todas aquellas actividades que permitan a las dependencias - de la SCT contar con un personal adecuado, que posean las condiciones positivas de aptitud y actitud; promover el desarrollo de los empleados; así - como el control de los mismos, encaminado todo esto a obtener niveles de - productividad eficientes en la realización de las metas de las dependencias de la Secretaría. (9).

Como organización la Dirección General de Recursos Humanos se estructura - de la siguiente manera:

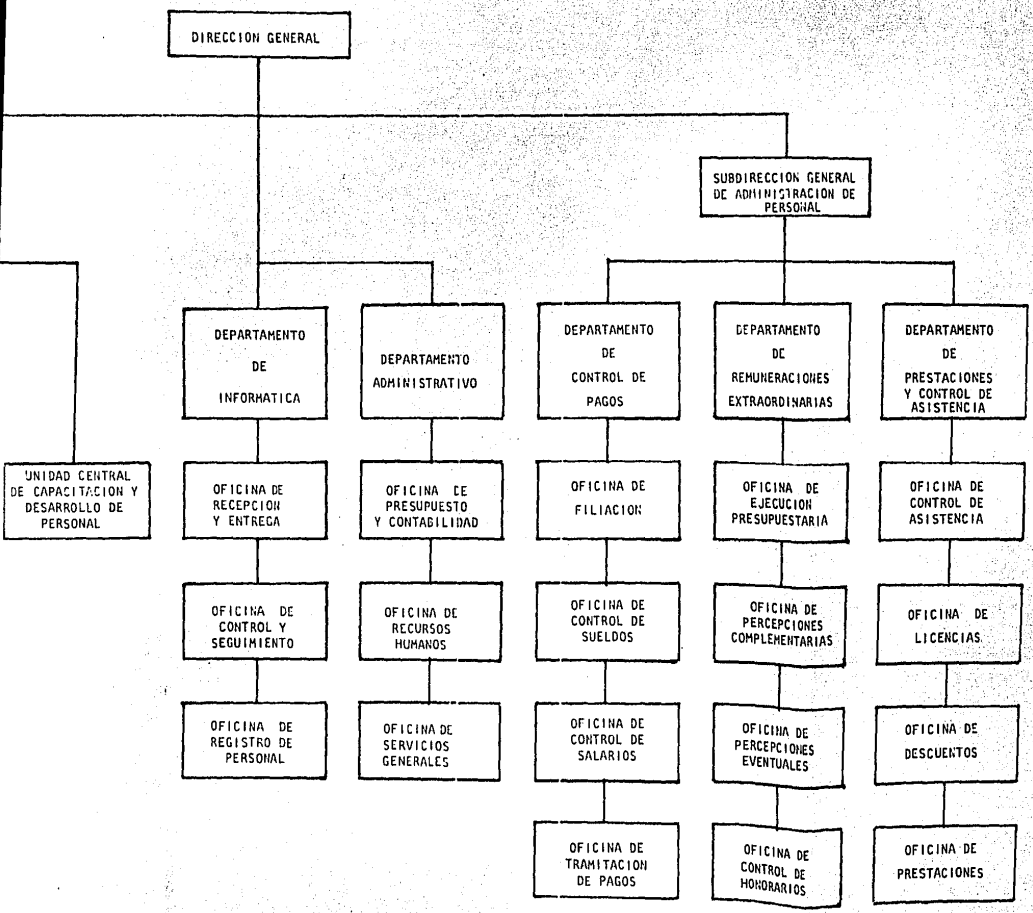
8) Manual de Organización de la DGRH de la SCT.

9) IBIDEM

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
ORGANIGRAMA



RECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
 ORGANIGRAMA



### 5.1.2. Universo de Trabajo.

Tal vez el único problema común en todas las organizaciones ya sea públicas o privadas, es la carencia de secretarías eficientes.

El origen del problema podría ser visto desde varios ángulos; el desarrollo de las organizaciones que requieren de personal mejor calificado; el universo cada vez menor de mujeres que se dediquen a la actividad secretarial, o bien, a la deficiente educación técnica que actualmente se está impartiendo en las escuelas oficiales, que otorgan títulos al "vapor" -- ofreciendo preparar secretarías en un año y en algunos casos hasta de -- seis meses.

Cualesquiera que sea el origen del problema, la realidad nos señala que se requiere personal calificado para el desempeño de labores, y, que la actividad secretarial en la actualidad deja mucho que desear.

La labor secretarial asiste a la jefatura en la organización del trabajo, se espera que la secretaria sea versátil, sincera, prudente y amable; sus habilidades incluyen también la operación de máquinas de escribir, la -- transcripción de la taquigrafía, la comprensión total de los procedimientos de correspondencia y archivo; el desarrollo de una técnica telefónica de cortesía y amabilidad; así como características deseables de personalidad y comportamiento profesional, en fin, toda la gama de habilidades, - conocimientos, aptitudes y actitudes de trabajo deseables que caracterizan a una secretaria eficiente. (10).

Con vistas a lo anterior, se observó dentro de la Dirección que nos atañe que algunos trabajadores podrían ser sujetos de capacitación al evidenciar problemas técnico-secretariales como son:

- Errores ortográficos

10) John R. Gregg, "Office Practice Fundamentals"; 4

- Mala presentación de la documentación oficial
- Retardos en la transcripción mecanográfica
- Poca cortesía telefónica, entre otras.

Por lo que se sugirió investigar más a fondo el perfil secretarial de la institución y determinar si este problema que podría ser resuelto con capacitación, correspondía solamente a algunos trabajadores (necesidad de tipo individual) o bien, si la población secretarial requería en su totalidad de programas de capacitación específicos (necesidad ocupacional).

La herramienta técnica que utilizamos fue el catálogo de puestos para definir las funciones secretariales y poder investigar a través de un patrón, el Catálogo de Puestos definía a la secretaria (funciones de puesto) como la persona que:

- Atiende llamas telefónicas
- Recibe, registra y turna correspondencia
- Sella copias de documentos oficiales con el facsímil de su jefe inmediato
- y además actividades inherentes a su puesto.

Con estas funciones de puesto se determinó una población de frecuencia de puestos de 37, en el que se diferenciaban las secretarías por el nivel jerárquico de su jefe, pero en donde básicamente correspondían las funciones anteriormente descritas, por lo que se prosiguió entonces a planear la estrategia de investigación.

La determinación del universo fue entonces:

|  |    |
|--|----|
| Secretarías de Subdirección<br>(tomando la UCCD como Subdirección) | 3  |
| Secretarías de Jefes de Departamento                               | 9  |
| Secretarías de Jefes de oficina                                    | 25 |
| TOTAL  | 37 |

## 5.2. Metodología

Se realizó una investigación descriptiva para exponer las características del fenómeno sujeto a estudio.

El trabajo asumió las técnicas de observación y exploración de terreno con el auxilio de los siguientes instrumentos de investigación:

- Entrevista estructurada
- Cuestionario autoadministrado (anexo # 1)
- Observación de campo

### 5.2.1. Objetivo

Aplicar un instrumento para captar diferencialmente las necesidades de capacitación de personal de las secretarías en cuanto a niveles de aptitud y actitud en el trabajo de la Dirección General de la SCT, que a su vez sirviera como prueba piloto para la aplicación de la investigación en otras dependencias del sector.

### 5.2.2. Hipótesis

- a) Una detección global de las necesidades de capacitación secretarial - ayudarán a diagnosticar requerimientos de tipo individual en las secretarías.
- b) Detectando los requerimientos en cuanto aptitudes y actitudes en el trabajo podremos optimizar los recursos humanos y materiales, dando prioridades diferenciales de capacitación en las áreas que lo requieran.
- c) Detectando disfunciones de orden técnico-secretarial se podrán dar alternativas de solución promoviendo actividades de capacitación.

### 5.2.3. Variable

Considerando básicamente el objetivo general a corto plazo de la DGRH, se proponen como criterios rectores del contenido del instrumento el marco referencial comprendido por las siguientes variables:

- Actitud en el ambiente de trabajo
- Disponibilidad para el desempeño óptimo del trabajo
- Habilidad operativa específica

#### 5.2.4. Definición de Conceptos

Actitud en el ambiente de trabajo.- La manera de reaccionar en forma manifiesta a su ambiente laboral.

Disponibilidad para el desempeño óptimo del trabajo.- Una actitud de tipo latente hacia la ejecución correcta de las tareas.

Habilidad operativa específica.- La ejecución de tipo sensoriomotriz de las tareas inherentes a su puesto, implican aquellos factores de orden técnico-secretarial (transcripción mecanográfica, transcripción de taquígrafía, sistema de archivo, etc.).

#### 5.3. Procedimiento de Detección (anexo # 2)

##### 5.3.1. Determinación de los objetivos de la investigación descriptiva

- Identificar las áreas de deficiencia de la función secretarial a fin de promover e implantar actividades de capacitación que las remedien.
- Realizar una prueba piloto a fin de proponer una metodología de investigación de necesidades de la población secretarial en las dependencias del mismo sector (Secretaría de Comunicaciones y Transportes).

##### 5.3.2. Búsqueda de evidencias

Las evidencias son de orden manifiesto: quejas en los trabajos técnico-secretarial (errores ortográficos, retardos en los trabajos transcritos mecanográficamente, mala presentación de la documentación oficial, etc.).

##### 5.3.3. Localización de áreas críticas

Se determinó que por ser un número pequeño de población (37) tenía posibilidades de investigarse en su totalidad.



#### 5.3.4. Selección y diseño de técnicas de investigación

Por las características del universo sujeto a estudio, el diseño de investigación partió de la siguiente perspectiva de análisis:

- 1.- La dificultad de ir directamente al campo de trabajo para observar y evaluar la ejecución de las labores.
- 2.- La escasa validez y confiabilidad de aplicar un instrumento dirigido al propio personal, ya que no deberían autoevaluarse porque la información se vería manipulada.

Por lo que se seleccionó las siguientes técnicas de investigación descriptiva:

- 1.- Un cuestionario autoadministrado evaluativo de la función secretarial dirigido a las jefaturas (anexo # 1).
- 2.- Una entrevista estructurada donde se utilizó el mismo cuestionario para disipar dudas en el llenado.
- 3.- La observación de campo para establecer una comparación con los datos sacados por la entrevista y cuestionario y para complementar estos datos.

#### IDENTIFICACION DEL CUESTIONARIO (anexo # 1)

Características generales: estructurado cerrado que evaluará las actitudes y aptitudes de las secretarías. Autoadministrado por las jefaturas.

Contenido:

- 1.- Presentación e identificación del investigador.
- 2.- Objetivo del cuestionario.
- 3.- Datos del encuestado. Fecha de aplicación.

FECHA: indica el momento del llenado

NOMBRE: Identifica a la persona que contesta

PUESTO QUE OCUPA: identifica el nivel jerárquico

DEPARTAMENTO U OFICINA: identifica el área de ubicación.

NUMERO DE SECRETARIAS A SU CARGO: determina el número de subalternos, así como el número de cuestionarios que ha de llenar.

- 4.- Instrucciones que deben seguirse para el llenado de la forma: Indica contestar un cuestionario por cada secretaria que tenga bajo su cargo; indica la forma de contestar. Agradece de antemano la colaboración a manera de sensibilizar al encuestado.
- 5.- Se presentan las variables que habrán de evaluarse y las alternativas de respuesta SI, NO, A VECES porque (nos indica si es función de la persona evaluada o porque está parcialmente apta para realizar la tarea) "a veces" se tabuló como negativo.
- 6.- Preguntas abiertas: COMENTARIOS Y ANEXOS, permite a la persona no limitar sus respuestas agregando lo que crea conveniente. SUGERENCIAS, amplía el panorama para cursos y eventos, así como nos ayuda a determinar el interés por la capacitación secretarial.
- 7.- Nombre de la persona evaluada: éste es uno de los puntos más importantes donde podremos identificar las necesidades individuales.

#### 5.3.5. Aplicación de técnicas e instrumentos

Antes de recabar la información se sensibilizó a las jefaturas con una -- junta (comunicación verbal), y se les envió un oficio (comunicación escrita) en donde se les pedía su colaboración para el área de capacitación, haciendo hincapié en el objetivo y la importancia de la detección de necesidades del universo secretarial.

Posteriormente se encuestó personalmente (entrevista) a los subdirectores y a los jefes de departamento para disipar dudas en el llenado.

Una vez entrevistados y encuestados a los jefes de departamento, se les pidió su colaboración para que distribuyeran el cuestionario entre sus -- jefaturas de oficina y sección que tuvieran bajo su cargo un puesto de "secretaria", tomando como secretaria aquella persona que realiza las funciones de puesto del profesiograma (anexo #3); teniendo que llenar un -- cuestionario por cada secretaria que tuviera bajo su cargo, anotando el nombre de la persona que evaluaba (secretaria) y el nombre de la persona que respondía (jefe).

Una vez realizado esto enviarán la información a la Unidad de Capacitación y Desarrollo (nivel subdirección) para el análisis de los datos.

### 5.3.6. Recolección, tabulación e Interpretación de datos.

En la recolección sólo obtuvimos respuesta de 30 jefaturas, con una varian te entre el número de secretarias que fluctuaba en aquellas jefaturas que reportaban tener cuatro secretarias bajo su cargo, mientras que otras care cían de este personal. Se econtró que era un problema administrativo y que no competía a capacitación, aunque se tomaría en cuenta para el reporte.

Para la tabulación se elaboró matriz de vaciado estratificada, es decir, - una matriz por área de competencia con el fin de ubicar al unierso de tra bajo.

La interpretación de los datos partió de una respuesta de 30 jefaturas -- con un total de 43 secretarias evaluadas.

| <u>VARIABLES DE ACTITUD Y APTITUD</u>                                  | <u>PORCENTAJE DE EVALUACION</u> | <u>TOTAL EN NU-MERO DE PERS.</u> |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Atienden llamadas telefónicas con cortesía y buenos modales.           | 93%                             | 40                               |
| Transcriben mecanográficamente con golpes uniformes.                   | 88%                             | 38                               |
| Toman recados telefónicos con exactitud.                               | 88%                             | 38                               |
| Corrigen su trabajo mecanográfico asegurándose que no haya errores.    | 84%                             | 36                               |
| Mantienen un sistema de archivo eficiente.                             | 70%                             | 30                               |
| Están al tanto de los artículos de oficina, completos y a disposición. | 67%                             | 29                               |
| Toman dictado con precisión y poco problema.                           | 65%                             | 28                               |

| <u>VARIABLES DE ACTITUD Y APTITUD</u>                            | <u>PORCENTAJE DE EVALUACION</u> | <u>TOTAL EN NUMERO DE PERS.</u> |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| Reciben, registran y turnan correspondencia en forma organizada. | 58%                             | 25                              |
| Concertan citas oportunamente y con precisión                    | 51%                             | 22                              |
| Pueden tomar taquigrafía con cierta velocidad.                   | 51%                             | 22                              |

Los porcentajes de evaluación menores a 60% implican, según las respuestas, que esa función la realiza otra persona, excepto transcribir en taquigrafía que es deficiencia de aptitud en la población.

En las respuestas de SUGERENCIAS, los jefes respondieron como sugerencias a cursos según el grado de importancia:

Archivo  
Ortografía  
Redacción  
Taquigrafía  
Correspondencia Oficial  
Modificación de Actitudes  
Relaciones Humanas  
Inducción a la Institución

### 5.3.7. Análisis y diagnóstico de la información

- 1.- La información que obtuvimos sólo nos representa una muestra significativa del universo secretarial, ya que no se obtuvieron respuesta de todas las jefaturas, no se abarcó a todas las secretarías de la Dirección.
- 2.- Existe una incongruencia con la frecuencia de puestos y el número de secretarías real. Problema de tipo administrativo que no nos involucra.

- 3.- No es prioritaria una capacitación técnica según los datos obtenidos.
- 4.- Las jefaturas están parcialmente informadas sobre la importancia de la capacitación, se observó que las respuestas de comentarios y sugerencias algunas veces (la mitad de las jefaturas) dejaban de contestar.
- 5.- Existe parcial validez y confiabilidad en los datos por no poder ir directamente al campo de trabajo y las respuestas están sujetas a apreciaciones por parte de los encuestados.
- 6.- Existe una incongruencia entre las descripciones de las tareas del puesto y la realidad. Problema administrativo que no nos atañe.
- 7.- Los datos obtenidos sólo servirán de pauta para ampliar programas de capacitación para toda la Dirección, es decir, sólo cursos paralelos.

Diagnóstico: Por los porcentajes que obtuvimos podemos señalar que el personal secretarial de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene características "aceptables" en cuanto a los niveles de aptitud y actitud en el trabajo por lo que se considera no es prioridad de capacitación. Sólo se requieren cursos paralelos de Desarrollo, Actualización y Perfeccionamiento de las funciones, que podrán ser programados durante el año en curso.

Se sugieren seminarios para sensibilizar a las jefaturas sobre la "Importancia de la capacitación", así como ubicar a este personal sobre "Las funciones de la secretaria como auxiliar del ejecutivo", por apreciaciones personales consideramos que no conocen a fondo cual es la función exacta de una secretaria (observación y datos recabados).

#### 5.4. Informe final y Estructuración de un Plan de trabajo de capacitación secretarial.

Para efectos de este trabajo, expondremos un resumen del informe completo que se presentó a raíz de la detección con las autoridades correspondientes de la institución mencionada.

### Concentración del Informe

Respondiendo a los requerimientos de la Dirección General de Recursos Humanos de esta Secretaría, sobre la necesidad de realizar un "Diagnóstico de Necesidades" de la población secretarial, la Unidad Central de Capacitación y Desarrollo pone a su consideración el presente reporte sobre la investigación llevada a cabo de noviembre a diciembre de 1981.

Esta investigación formal de tipo descriptivo sobre necesidades de capacitación está fundamentada en una metodología (anexo # 4) que permite arribar objetivamente un diagnóstico real de la población en cuanto a los niveles de actitud y aptitud en el trabajo que desempeñan.

También nos permitió detectar transversalmente algunos problemas de tipo administrativo que conciernen al Departamento de Administración de la propia Dirección y que serán planteados y expuestos en una junta cuando así lo soliciten.

La metodología empleada nos ha permitido cuantificar y cualificar las necesidades percibidas en cuanto a urgencias se refiere, tomando en cuenta tanto los objetivos organizacionales.

Los resultados encontrados al investigarse un total de 43 secretarias nos brindan datos específicos que permiten percibir al universo; como personal que labora adecuadamente en las tareas inherentes a sus puestos y que no requieren prioridad en cursos de capacitación.

A continuación exponemos un calendario de cursos y eventos para el personal secretarial con la finalidad de continuar con una política de capacitación:

6.- PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PERSONAL SECRETARIAL

| E V E N T O   | FEBR.<br>8 - 19 | MARZO<br>15-19 | ABRIL<br>19-23 | MAYO<br>17-21 | JUNIO<br>14 --- 19 | JULIO<br>14 --- 19 |
|---|-----------------|----------------|----------------|---------------|--------------------|--------------------|
| CURSO BASICO<br>DE ORTOGRAFIA                       | ■               |                |                |               |                    |                    |
| TALLER DE REDAC<br>CION DE DOCUMEN<br>TOS OFICIALES |                 | ■              |                |               |                    |                    |
| TALLER DE INTE-<br>GRACION LABORAL                  |                 |                | ■              |               |                    |                    |
| CURSO DE COMUNI<br>CACION INTERPER<br>SONAL         |                 |                |                | ■             |                    |                    |
| TALLER DE "MECA<br>NOGRAFIA PRACTI<br>CA"           |                 |                |                |               | ■                  | ■                  |

## 7. PLANEACION DIDACTICA

Taller de Ortografía.

UNIVERSO: Mecanógrafas y/o secretarías de sección

FECHA: 8 al 19 de febrero

DURACION: 20 Hrs.

HORARIO: 9:00-11:00 AM ó 17:00-19:00 Hrs.

LUGAR: X

OBJETIVO DEL CURSO:

Desarrollar la habilidad para utilizar críticamente el lenguaje escrito - con claridad y precisión para el óptimo desempeño de sus funciones.

AL TERMINO DEL CURSO LOS CAPACITANDOS:

Emplearán correctamente las normas de ortografía más usuales corrigiendo los empleos inadecuados en las oraciones construídas.

UNIDADES E-A: TALLER DE ORTOGRAFIA

UNIDAD 1: GENERALIDADES DE LA ORTOGRAFIA (60 min.)

- 1.1. Nuestra lengua
- 1.2. La comunicación oral y escrita
- 1.3. Definición de conceptos

UNIDAD 2: SIGNOS DE PUNTUACION (60 min.)

- 2.1. Uso del punto
- 2.2. Punto y coma
- 2.3. La coma
- 2.4. Dos puntos
- 2.5. Puntos suspensivos
- 2.6. Paréntesis



**UNIDAD 2: SIGNOS DE PUNTUACION (60 min.)**

- 2.7. El guión menor
- 2.8. Guión mayor o raya
- 2.9. Las comillas
- 2.10. La diéresis o crema

**UNIDAD 3: DIVISION DE PALABRAS (60 min.)**

- 3.1. Palabras que deben escribirse juntas y separadas.
- 3.2. Diptongo o azeusis
- 3.3. Diptongo
- 3.4. Triptongo

**UNIDAD 4: EL USO DE LA B Y DE LA V (60 min.)**

- 4.1. Normas de escritura
- 4.2. Palabras homófonas

**UNIDAD 5: LA ACENTUACION (60 min.)**

- 5.1. Definición
- 5.2. El acento prosódico y ortográfico
- 5.3. El acento diacrítico
- 5.4. Palabras agudas, graves, esdrújulas y sobreesdrújulas
- 5.5. Acentuación de adverbios
- 5.6. Palabras que finalizan en ción, sión y xión.

**UNIDAD 6: USO DE LA C Y S (60 min.)**

- 6.1. Palabras homófonas
- 6.2. Combinación SC
- 6.3. Palabras homófonas que se escriben con C, S, o SC

UNIDAD 7: NUMERACION ESCRITA (60 min.)

UNIDAD 8: LA Y, Y LA LL (60 min.)

8.1. Normas de escritura

8.2. Palabras homófonas

UNIDAD 9: USO CORRECTO DE LA G Y J (60 min.)

9.1. Normas de escritura

9.2. Palabras homófonas

UNIDAD 10: USO CORRECTO DE LA Z (60 min.)

10.1. Normas de escritura

10.2. Palabras homófonas sobre la S y Z

CURSO: "REDACCION DE DOCUMENTOS OFICIALES"

UNIVERSO: Secretarías de Jefes de oficina

FECHA: 15 al 19 Marzo

DURACION: 20 Hrs.

HORARIO: 9:00 a 13:00 hrs.

LUGAR: X

OBJETIVO DEL CURSO:

Actualizar y Sistematizar los conocimientos en la Redacción de la documentación oficial para incrementar la eficacia de los trabajadores.

AL TERMINO DEL CURSO EL CAPACITANDO:

Redactará la documentación oficial en base a los conocimientos adquiridos, expresándose con claridad, precisión y soltura.

UNIDAD 1: INTRODUCCION A LA CORRESPONDENCIA OFICIAL (60 min.)

- 1.1. El lenguaje y la expresión escrita
- 1.2. La correspondencia. Definición e Importancia
- 1.3. Cualidades y defectos del estilo
- 1.4. Clasificación de la correspondencia

UNIDAD 2: CLASIFICACION DE LA DOCUMENTACION OFICIAL (180 min.)

- 2.1. Oficio
- 2.2. Circular
- 2.3. Memorándum o atenta nota
- 2.4. Informe o reporte
- 2.5. Telegrama
- 2.6. Correograma
- 2.7. Radiograma
- 2.8. Volante
- 2.9. Machote
- 2.10. Recibo

UNIDAD 3: PRESENTACION DE LA CORRESPONDENCIA OFICIAL (60 min.)

- 3.1. Recomendaciones
- 3.2. Presentación

UNIDAD 4: NORMAS SENCILLAS DE ORTOGRAFIA (180 min.)

- 4.1. Gramática y Ortografía
- 4.2. Fonemas de ortografía difícil
- 4.3. Los signos de puntuación
- 4.4. El acento ortográfico
- 4.5. Empleo de mayúsculas
- 4.6. Sinónimos, homónimos, parónimos y antónimos

UNIDAD 5: REDACCION (120 min.)

- 5.1. Elementos de la Redacción
- 5.2. Algunas reglas sencillas de redacción
- 5.3. Distinción de términos

CURSO: "INTEGRACION LABORAL"

UNIVERSO: Secretarias mandos Intermedios

FECHA: 19 al 23 Abril

DURACION: 15 Hrs.

HORARIO: 16:00 a 19:00 hrs.

LUGAR: X

OBJETIVO DEL CURSO:

Concientizar al personal sobre la importancia de su función como punto de apoyo en todo sistema administrativo, sensibilizándolo para desarrollar hábitos de iniciativa y responsabilidad.

AL TERMINO DEL CURSO EL CAPACITANDO:

Ejecutará sus funciones en base a los conocimientos adquiridos, desarrollando mecanismos de cambio de actitud en las condiciones laborales.

MODULO 1: LA SECRETARIA COMO ASISTENTE DEL EJECUTIVO (180 min.)

- 1.1. La secretaria y su función
- 1.2. La importancia del trabajo secretarial
- 1.3. El perfil de la secretaria
- 1.4. Administración del trabajo

MODULO 2: PSCICOLOGIA DEL COMPORTAMIENTO (240 min.)

- 2.1. Personalidad

- 2.2. Motivación
- 2.3. Frustración
- 2.4. Conflicto
- 2.5. Actitudes
- 2.6. El campo de las relaciones humanas

**MODULO 3:** LA SECRETARIA IDEAL (180 min.)

- 3.1. Presentación y apariencia personal
- 3.2. Iniciativa y responsabilidad
- 3.3. Seguridad en el trabajo y autoevaluación
- 3.4. Su automejoramiento

**CURSO:** "COMUNICACION INTERPERSONAL"

**UNIVERSO:** Secretarías de niveles jerárquicos superiores

**FECHA:** Mayo 17 al 21

**DURACION:** 15 Hrs.

**HORARIO:** 16:00 a 19:00 hrs.

**LUGAR:** X

**OBJETIVO DEL CURSO:**

Fortalecer las relaciones interpersonales a través de una efectiva comunicación, propiciando un ambiente de cordialidad y armonía que conduzca al incremento de la eficiencia y eficacia en las labores de los trabajadores.

**AL TERMINO DEL CURSO LOS CAPACITANDOS:**

Contribuirán al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el trabajo, desarrollando una estrategia de modificación de actitud como parte de su autodesarrollo personal y profesional.

**UNIDAD 1:** "FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS" (180 min.)

- 1.1. Diferencias individuales
- 1.2. El hombre y sus relaciones
- 1.3. La importancia de las relaciones humanas
- 1.4. El campo de las relaciones humanas

**UNIDAD 2:** "LA PERSONALIDAD Y EL INDIVIDUO" (120 min.)

- 2.1. La persona
- 2.2. Formación de la personalidad
- 2.3. Aspectos distintivos de la personalidad
- 2.4. Tipos de personalidad

**UNIDAD 3:** "ACTITUDES Y CONDUCTA HUMANA" (180 min.)

- 3.1. La actitud y su significado
- 3.2. Particularidades de la actitud
- 3.3. Las actitudes y las relaciones humanas
- 3.4. El comportamiento humano y la motivación
- 3.5. La motivación y el trabajo
- 3.6. Frustración y conflicto

**UNIDAD 4:** "DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO" (180 min.)

- 4.1. Bases para la comunicación
- 4.2. Comunicación formal e informal
- 4.3. Relaciones permanentes y transitorias
- 4.4. Relaciones afectuosas y la amistad
- 4.5. Condiciones para las relaciones humanas en el trabajo

TALLER: "PRACTICA MECANOGRAFICA"

UNIVERSO: Mecanógrafas

FECHA: 14 Junio al 19 Julio

DURACION: 34 Hrs. (4 horas de introducción, 30 horas de práctica)

HORARIO: 17:00 a 19:00 Hrs. (12 hrs. práctica lunes, miércoles, viernes)

LUGAR: Auditorio 3er. piso D.G.R.H.

**OBJETIVO DEL CURSO:**

Desarrollar la capacidad de transcripción mecanográfica, habilitando a los trabajadores para el incremento de la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

**AL TERMINO DEL CURSO LOS CAPACITANDOS:**

Pulsarán 125 golpes por minuto sin tolerancia de error.

**PRIMERA SESION: INTRODUCCION A LA MECANOGRAFIA (120 min.)**

- 1.1. Introducción
- 1.2. Concepto
- 1.3. Objetivo
- 1.4. Importancia
- 1.5. Técnica mecanográfica

**SEGUNDA SESION: CONOCIMIENTO DE LA MAQUINA DE ESCRIBIR (120 min.)**

- 2.1. Mecánica
- 2.2. Eléctrica

**TERCERA A DECIMO**

**SEPTIMA SESION: EJERCICIOS PRACTICOS (120 min. x sesión)**

C O N C L U S I O N E S



## CONCLUSIONES

El trabajo que se ha expuesto constituye un precedente del análisis de información recabada en centros de trabajo, en lecturas y de la misma experiencia profesional. Creemos que los planteamientos expuestos son los únicos posibles a realizar, sin embargo, son los que más se circunscriben a nuestro pensamiento.

Mucho se ha hablado de la capacitación. Hemos revisado los escritos de autores e instituciones que creen en una capacitación efectiva; instituciones como el Centro Nacional de Productividad ahora INAPRO, el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA), la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA), la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP), entre otras, todos éstos organismos convergen en la inquietud de señalar a la investigación de necesidades o determinación como prefieren mencionarlo, como el primer paso de una actividad de capacitar, y que sin este proceso los planes y programas formulados no van acorde con una realidad, lo que constituye una fuga de recursos y esfuerzos.

Esto nos motivó a llevar a cabo el presente estudio, básicamente por estructurar un contenido que facilitara el entendimiento de tan importante labor.

A lo largo del trabajo expusimos muchos conceptos teóricos que en la práctica no pueden realizarse con el éxito esperado, muchos factores externos a las inquietudes de capacitación intervienen para señalar esto.

En la práctica, como ya observamos en el ejemplo práctico podemos encontrar factores como la falta de información actualizada y correcta no tanto de los procedimientos de trabajo sino hasta de la misma descripción de los puestos; la falta de coordinación y desconocimiento entre las áreas de trabajo que constituyen una organización; en el peor de los casos la falta de apoyo a la actividad de capacitar por incredulidad o por negligencia.

En algunos otros casos por falta de recursos y tiempo disponible para llevar a cabo una investigación exhaustiva.

Sin embargo, nosotros como profesionistas tenemos la obligación de aportar algo y de coadyuvar a una mejor situación, por lo que nosotros los fieles a la capacitación deberemos observar a ésta como un proceso continuo y realizar hasta donde sea posible nuestras inquietudes.

Muchas conclusiones podríamos aportar al trabajo, pero creemos que la más relevante se define como que la función del entrenamiento no tiene importancia sólo por lo que en él se encierra como un proceso de enseñar y aprender, sino como una alternativa de solución a los problemas educacionales existentes en nuestro país, que requiere cada día más de personal calificado y especializado y que la propia educación escolarizada no puede remediar en su totalidad. El entrenamiento entonces, cobra mayor importancia al concebirse como una educación extraescolar para el trabajo.

Con este trabajo quisiera concluir que el pedagogo resulta ser uno de los principales profesionistas para integrar un equipo multidisciplinario de capacitación, que no sólo se aboque a la tarea de organizar e instrumentar programas y sistemas motivacionales de aprendizaje, sino subrayar que el pedagogo tiene las bases suficientes y necesarias para llevar a cabo la administración completa del proceso de capacitación.

Este trabajo representa un marco de motivación para que el pedagogo se desarrolle en cualquier campo de trabajo sin olvidar que su actividad deberá siempre de ir acompañada de una superación constante.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO "Administración de Recursos Humanos", 12 ed.; México, D.F. Trillas, 1982; 525p.
- BENNETT ROGER "Using Research in Training", Journal of European Industrial Training, vol. 3, No. 5, 1979, MCB Publications.
- BAENA PAZ GUILLERMINA "Instrumentos de Investigación", 5o. ed.; México, D.F., Mexicanos unidos, 1981; 134p.
- BERTALANFFY V. LUDWING "Teoría General de los Sistemas", 3o. ed.; tr. por Juan Almela; México, D.F., fce., 1982; 311p.
- FRANK ERIC. "Training Methods and Organization Development", journal of - European Industrial Training, vol. 2, no. 4, 1978, MCB Publications.
- GAGO HUGET ANTONIO "Elaboración de Cartas descriptivas", 2o. ed.; México D.F. Trillas, 1980, 115p.
- GARZA MERCADO ARIO "Manual de técnicas de investigación", 3o. ed.; México D.F., Colegio de México, 1981; 287p.
- GREGG R. JOHN, et al. "Office Practice Fundamentals", Estados Unidos, Mc. Graw Hill, 1968; 211p.
- MC. GUIGAN F.J. "Psicología Experimental"; 3o. ed.; tr. por Ma. Luisa Avalos; México, D.F. Trillas, 1983; 473p.
- REYES PONCE AGUSTIN "Administración de Personal", 14 ed.; México, D.F. -- Timusa, 1983; 245 p.

SILICEO ALFONSO "Capacitación y Desarrollo de Personal"; 2o. ed.; México D.F., Limusa, 1982; 152p.

OBRAS EDITADAS POR AHECAP "Desarrollo Humano"; No. 3, 1978; No. 2, 1980; No. 3 especial 1980; No. 5 especial 1981.

UCECA "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa", serie técnica No. 1, 1979.

UCECA "Disposiciones Legales y oficiales en materia de Capacitación y Adiestramiento", por Murillo y De la Rosa, enfoque práctico No. 1, 1981.

CNCA "Manual del Administrador", "Manual del Técnico"; información de normatividad gubernamental.

APUNTES "Tercera Conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos", Tokio-Japón, sin fecha.

"Assessing Training Needs", "The elements of the Training Function" Departamento de Estudios Administrativos de la Universidad de Manchester, 1981.

A N E X O S

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
UNIDAD CENTRAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO

El departamento de Capacitación de esta Unidad, está realizando una investigación a fin de detectar los factores que influyen en la eficiencia de las tareas secretariales.

El cuestionario adjunto está dirigido al apoyo secretarial a su cargo, - le agradeceremos sea usted tan amable de contestarlo a fin de detectar - las deficiencias cuyo análisis y evaluación servirán para organizar y - efectuar actividades de capacitación.

DATOS PERSONALES (JEFE)

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

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

OFICINA: \_\_\_\_\_

NUMERO DE SECRETARIAS A SU CARGO: \_\_\_\_\_

I N S T R U C C I O N E S

- a) Favor de contestar un cuestionario por cada secretaria que tenga bajo su dirección.
- b) Marcar con una X la alternativa que mejor corresponda a la actividad y - aptitud observada en el trabajador.
- c) En el caso de marcar la alternativa NO ES SU FUNCION, especifique porqué.

## C U E S T I O N A R I O

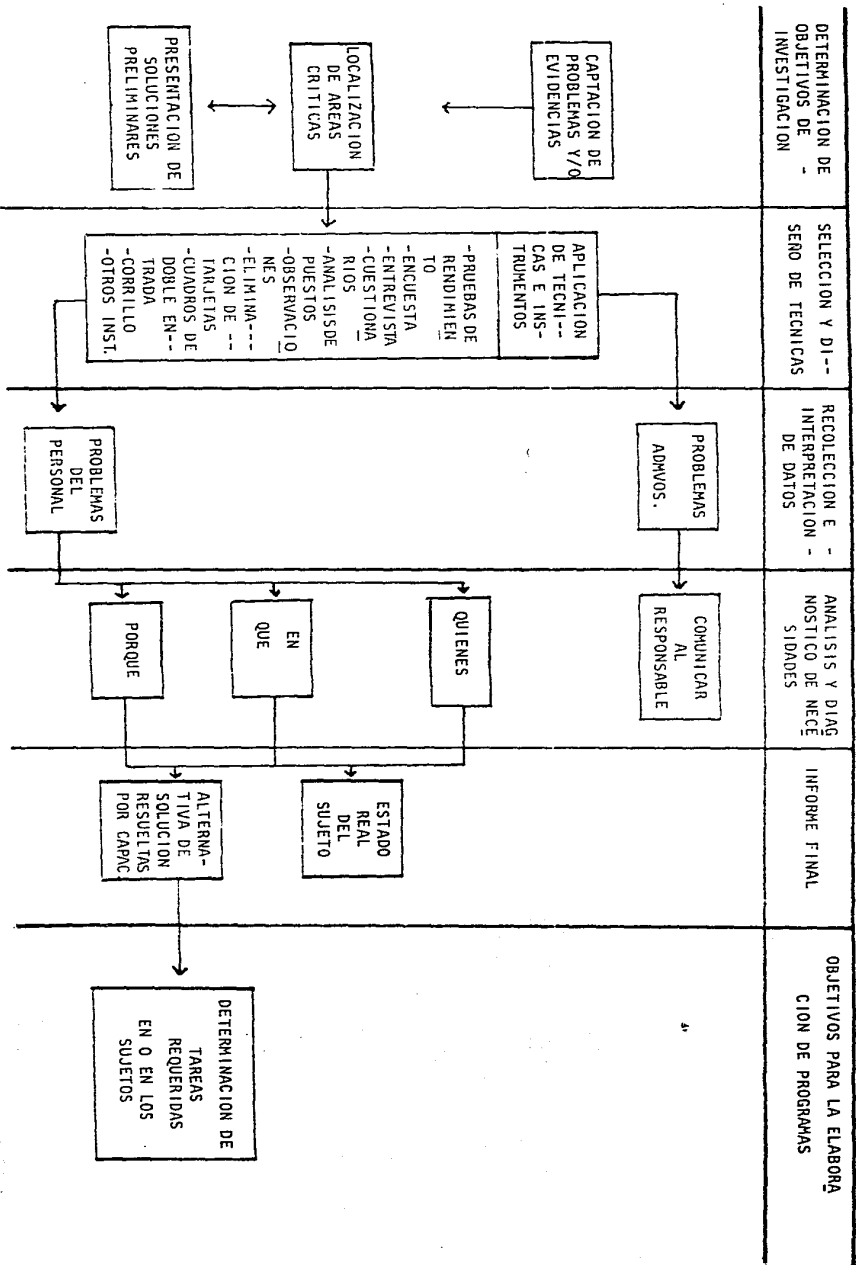
NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: \_\_\_\_\_

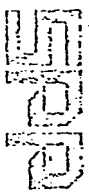
| V A R I A B L E S   | SI | NO | A VECES | NO ES SU FUNCION<br>(PORQUE) |
|---|----|----|---------|------------------------------|
| 1. ¿Transcribe mecanográficamente con golpes uniformes para que no haya variaciones obscuras o letras desiguales? |    |    |         |                              |
| 2. ¿Corrige su trabajo mecanográfico cuidadosamente asegurándose que no hay errores?                              |    |    |         |                              |
| 3. ¿Puede tomar dictado con precisión y con poco problema?  |    |    |         |                              |
| 4. ¿Puede tomar en taquigrafía los puntos principales de una junta o conferencia?                                 |    |    |         |                              |
| 5. ¿Atiende llamadas telefónicas con cortesía y con crédito para usted?   |    |    |         |                              |
| 6. ¿Toma recados telefónicamente sin alterar el contenido del mensaje?  |    |    |         |                              |
| 7. ¿Recibe, registra y turna correspondencia en forma organizada?   |    |    |         |                              |
| 8. ¿Mantiene un sistema de archivo eficiente?   |    |    |         |                              |
| 9. ¿Concerta citas y entrevistas oficiales y particulares oportunamente y con precisión?                          |    |    |         |                              |
| 10. ¿Está al tanto de que los artículos de oficina estén completos y a disposición?                               |    |    |         |                              |

**SUGERENCIAS PARA CURSOS O EVENTOS DIRIGIDOS AL APOYO SECRETARIAL.**

**COMENTARIOS:**







SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
 SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO  
**ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL**

ANEXO 3

Nombre: **SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

Código (Nivel): **09**

**A N A L I S I S**

**V A L U A C I O N**

PUESTO (Denominación): **SECRETARIA**

FACTORES Y SUBFACTORES

GRADOS  
(Sustitutivo)

COSEFICACION (Puesto): **099** No. PROGRESIVO: **DGRH 53**

1- CONOCIMIENTOS Y APTITUD

4 (25-25)

REQUISITOS (ocupación): **32, 36, 37, 38, 45, 47, 48, 52**

1.1. CONOCIMIENTOS

3 (25-31)

PROFESIONAROMA:

1.2. EXPERIENCIA

2 (25-31)

ACTIVIDAD GENERAL:

2- RESPONSABILIDAD

2 (25-27)

- Toma dictados en taquigrafía y los transcribe mecanográficamente

2.1. POR CERCERES

1 (25-42)

ACTIVIDAD ESPECIFICA:

2.2. DIRECCION Y SUPERVISION

3 (41-43)

- Atiende llamadas telefónicas

2.3. ECONOMICA

2 (42-43)

- Recibe, registra y turna correspondencia

2.4. POR RELACIONES

1 (42-43)

- Seña copias de los documentos oficiales con el facsimil de su jefe inmediato

2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS

1 (42-43)

- Archiva la documentación oficial y particular de su jefe inmediato

2.6. POR INTEGRACION CONFIDENCIAL

2 (25-22)

- Concierne citas y entrevistas oficiales y particulares de su jefe inmediato

3- ESFUERZO

1 (25-23)

- Y demás actividades inherentes al puesto.

3.1. MENTAL

2 (25-23)

3.2. FISICO

2 (25-23)

3.3. PRESSION DE TRABAJO

1 (25-24)

4- AMBIENTE Y RIESGOS

1 (25-24)

4.1. AMBIENTE Y RIESGOS

1 (25-24)

Nombre y Firma del Responsable:  
**PABLO RAMIREZ PATINO**



SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO  
 SUBSECRETARÍA DE PRESUPUESTO  
 ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

ANEXO 3

RAMO (Nombre): SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
 CATEGORÍA (Código): 09

ANÁLISIS

PUESTO (Denominación): SECRETARÍA

CODIFICACIÓN (Paralelo): 099 No. Progresivo: DGRH 53

REQUISITOS (Opciones): 32, 36, 37, 38, 45, 47, 48, 52

PROFESIONARISTA:

ACTIVIDAD GENERAL:

- Toma dictados en taquigrafía y los transcribe mecanográficamente

ACTIVIDAD ESPECÍFICA:

- Atiende llamadas telefónicas
- Recibe, registra y turna correspondencia
- Seña copias de los documentos oficiales con el jefe inmediato
- Facilita de su jefe inmediato
- Archiva la documentación oficial y particular de su jefe inmediato
- Concorta citas y entrevistas oficiales y particulares de su jefe inmediato
- Y demás actividades inherentes al puesto.

VALUACIÓN

FACTORES Y SUBFACTORES

1.- CONOCIMIENTOS Y APTITUD

- 1.1. CONOCIMIENTO
- 1.2. CRITERIO E INICIATIVA
- 1.3. EXPERIENCIA

2.- RESPONDABILIDAD

- 2.1. POR CERCERÍA
- 2.2. DIRECCION Y SUPERVISION
- 2.3. ECONOMÍA

2.4. POR RELACIONES

- 2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS
- 2.6. POR INFORMACION CONVENCIONAL

3.- ESPERANZA

- 3.1. MENTAL
- 3.2. FISICO
- 3.3. PRESSION DE TRABAJO

4.- AMBIENTE Y RIESGOS

- 4.1. AMBIENTE Y RIESGOS

GRADOS

1(1) 4 (30-35)  
 1(2) 3 (30-31)  
 1(3) 2 (30-34)

2(1) 2 (35-37)  
 2(2) 1 (30-43)  
 2(3) 3 (41-43)  
 2(4) 2 (40-43)  
 2(5) 1 (47-43)  
 2(6) 2 (50-52)

3(1) 1 (35-35)  
 3(2) 2 (35-40)  
 3(3) 2 (30-44)

4(1) 1 (60-64)

MARIO RAMIREZ PATINO

NOBRE Y PARE DEL REGIONAL

METODOLOGIA DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA

