

FACULTAD DE PSICOLOGIA



LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS*

T E S I S

Que para obtener el título de :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a :

JOSE MEDINA SORIANO

Asesor de Tesis :

DR. HUMBERTO PONCE TALANCON



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AM 7/
975
4.2

M-161669
Type 306

A:

Virginia

y

Rosalía



I N D I C E

	Pág.
1. <u>I N T R O D U C C I O N .</u>	1
a) Elección del tema.	2
b) Importancia.	4
c) Objetivo.	6
2. <u>A N T E C E D E N T E S .</u>	
a) En la Administración en general.	8
b) En el Aprendizaje.	10
I. <u>I M P O R T A N C I A D E L A C A P A C I T A C I O N C O M O P R I N C I P I O D E L A A D M I N I S T R A C I O N D E P E R S O N A L .</u>	14
I.1 El Proceso de la Capacitación.	16
II. <u>L A C A P A C I T A C I O N C O M O U N O D E L O S P R O G R A M A S --- B A S I C O S E N L A A D M I N I S T R A C I O N D E L O S R E C U R S O S H U M A N O S D E L G O B I E R N O F E D E R A L .</u>	20
II.1 Reforma Administrativa.	24
III. <u>P R O G R A M A D E C A P A C I T A C I O N A D M I N I S T R A T I V A P A R A U N G R U P O D E E M P L E A D O S D E L S E C T O R P U B L I C O . P L A N E A C I O N , A P L I C A C I O N Y E V A L U A C I O N .</u>	30
III.1 Planeación.	32
III.2 Aplicación.	68
III.3 Evaluación.	74

	Pág.
3. <u>CONCLUSIONES</u> .	104
4. <u>BIBLIOGRAFIA</u> .	106

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

Como Wilhelm Dilthey lo planteaba, la -- psicología debe constituir el fundamento de todos los estudios humanos; de ahí la posibilidad que tiene el profesional de la psicología, de aplicar sus conocimientos a un campo de acción bastante amplio, que como señala Edward Spranger, no es -- únicamente el laboratorio.

El campo de la psicología como los ges--taltistas lo definen, es un campo dinámi--co formado por el individuo y su ambiente y la acción de las fuerzas entre ellos tendientes a establecer el mejor equilibrio posible. En consecuencia la acción del psicólogo cualquiera que sea su especialidad, debe considerar este campo en forma integral a fin de lograr para el -- mismo un equilibrio continuo y ascendente.

a) Elección del tema

La capacitación ha venido a significar una nueva -- actitud dentro del medio laboral mexicano, en el cual existen graves problemas, siendo la deficiencia en el trabajo uno de los más frecuentes.

El alto índice de crecimiento demográfico, ha propiciado que en nuestro país pueda contratarse una gran cantidad de mano de obra aun cuando ésta sea improvisada. Contamos -- con una población eminentemente joven, necesitada y en su gran mayoría limitada en sus conocimientos. Personas cuya motivación para el trabajo lejos de ser una conciencia de servicio de superación personal, es únicamente la de poder satisfacer sus necesidades económicas.

América Latina es la región del mundo que tiene el mayor crecimiento demográfico vegetativo, es decir, a base de nacimientos. ...Es una región de gente joven en donde -- el 40% de la población tiene menos de 15 años.

...La estimación que se tiene es que aumenta anualmente -- en un 3% y ello implica que cada año deberían crearse --- 750,000 nuevos puestos para dar ocupación a quienes ten-- drían que incorporarse a la fuerza de trabajo.

La realidad es que ello no se logra y hay así aproximada-- mente un 12% de desocupados totales y una cifra más alta de ocupados disfrazados que realizan labores de muy poca productividad y rendimiento para ellos y para el país... 1

No obstante esta situación, existen además una serie de eventos que han cooperado a fomentar esta deficiencia, por ejemplo, los grandes y cerrados grupos que tienen bajo su control una gran cantidad de organizaciones tanto públicas como privadas y cuyos elementos no siempre poseen los conocimientos necesarios para los puestos que les son asignados. De ahí, la existencia de trabajadores empíricos localizados a todos los niveles dentro de cualquier estructura de una organización.

La vida de la comunidad urbana funciona en gran parte en términos de acción de grupos, en particular de los grupos organizados. ...Algunos grupos organizados estarán asociados con lo que se denominan intereses de clase social: sindicatos, asociaciones de hombres de negocios, etc. ... 2

...Nuestro científico social con inclinaciones aplicadas se irrita porque muchos de los puestos de responsabilidad en estos programas (de desarrollo social y económico) son ocupados, según él lo ve, por políticos analfabetos, doctores con criterio estrecho, arquitectos socialmente ignorantes y otras clases... 3

Sin embargo, dentro de la iniciativa privada, los integrantes y aspirantes a ingresar a ese grupo, poseen en un alto porcentaje una adecuada preparación acorde a sus intereses, ya que dentro de este sector, el reclutamiento y la selección de sus candidatos exige e incluye condiciones técnicas y políticas perfectamente delimitadas, dirigidas y aplicables a una población con características muy específicas.

En el caso del Sector Público, por el contrario, la posibilidad de pertenecer a él, la mayoría de las veces no está basada precisamente en términos de preparación o eficiencia, lo cual ha propiciado que este sector cuente con una gran cantidad de personal, definitivamente estable e incondicionalmente fiel, sin contar el gran número de aspirantes que esperan formar parte del mismo.

...Seguramente surgirá un amable padrino (algún profesor universitario, un amigo en el gobierno, o un tío materno bien relacionado) con una proposición no muy bien pagada pero desafiante;...⁴

Este personal posee además características muy especiales; así nos encontramos por ejemplo, individuos que han permanecido una gran cantidad de años en sus puestos, desarrollando actividades rutinarias y con una actitud completamente ajena a cualquier intento de cambio. Personas que consideran que el hecho de pertenecer a una institución, es sinónimo de dependencia y la cual tiene el deber de mantener una preocupación constante por su personal. Indudablemente que esto ha venido a desarrollar más el tradicional paternalismo que existe en las organizaciones, tanto públicas como privadas, aun cuando en éstas últimas, su paternalismo está dirigido de tal forma que mantiene al empleado en una constante y ascendente productividad con el consecuente bienestar en su estructura. En el caso de las instituciones públicas el problema es diferente, ya que al no tener éstas un objetivo mensurable como en el caso de la iniciativa privada, son los individuos y su conducta el objetivo de las mismas, por ser ellos los que están proporcionando los servicios y en consecuencia los que tienen que modificar su actitud y su forma de trabajo para proporcionarlos. Este es precisamente el motivo por el que la capacitación en el Sector Público es un factor determinante dentro de la administración de sus recursos humanos, siendo asimismo un aspecto de tipo psicológico ya que su propósito y aplicación, como se ha indicado, no están dirigidos hacia el logro de un objetivo mensurable, sino hacia un objetivo que tiene al individuo como elemento básico.

b) Importancia

El problema que el Sector Público enfrenta en la administración de sus recursos humanos tiene una gran variedad de causas, siendo una de ellas la motivación característica que rige los intereses y aspiraciones de su personal, que en general se refiere a mantener una posición que aun cuando no represente ninguna posibilidad de desarrollo o de autorrealización, si le mantiene vinculado a un grupo que por otra parte no puede ofrecerle otra cosa. Esto, aunado a una sensación de inseguridad en sus conocimientos y en general en su capacidad, le hacen evitar enfrentarse a un medio externo formado por individuos que a fuerza de lograr su adaptación, han desarrollado nuevas aptitudes y quizás un nivel mayor de conocimientos. El resultado por lo tanto viene a ser el aferrarse a esa posición que satisfactoria o no, si representa la posibilidad de subsistir. Actitud que naturalmente desvirtúa el verdadero sentido del trabajo.

No podemos negar que cada individuo posee características especiales en sus intereses, pero también que puede desarrollar tanto aspectos físicos como intelectuales -- más allá de los que comúnmente utiliza y que por razones -- estrictamente de tipo social hereditario, es capaz de mantenerlos por años en una actitud pasiva. "Como señala McGregor en sus teorías X y Y, los individuos han desarrollado -- una serie de limitaciones frente a las estructuras en las -- que se encuentran integrados, como son: la evasión de la -- responsabilidad, un limitado deseo de logro, la incapacidad de dirigir su comportamiento, de permanecer indiferentes a las necesidades de su organización, de preferir ser dirigidos y de evitar tomar decisiones. Limitaciones que pueden ser superadas y substituidas por otro tipo de características, siempre que el individuo se lo proponga."⁵

Indudablemente que estas observaciones acerca de lo que el individuo hace y es capaz de lograr, siempre que anteponga sus actitudes negativas, es un punto de vista -- alentador y optimista. Sin embargo, la posibilidad de un cambio de actitudes y la adopción de otras con carácter -- positivo y aceptable no es una labor fácil. Es necesario

analizar cuidadosamente cuales son las motivaciones existentes en el medio, cómo son resueltas las necesidades -- del individuo y cómo éste es dirigido hacia su autorrea-- lización.

La capacitación en nuestro país y concretamente dentro del Sector Público, tiene una gran labor por realizar. Y de acuerdo con las características señaladas, es -- un factor determinante en la administración del personal y es también una función psicológica, porque requiere analizar la conducta y la personalidad del individuo, las fallas que en ellas se encuentren, sus limitaciones y la forma -- como éstas son manejadas en su relación con el medio; por -- lo tanto la capacitación no debe estar dirigida únicamente a obtener cierto tipo de habilidades, cierta capacidad de -- trabajo, cierto nivel de productividad o cierto tipo de --- comportamiento. La función de la capacitación debe estar -- encaminada hacia un análisis integral de la estructura --- Individuo-Ambiente y desarrollar, en base a las diferencias individuales, un procedimiento específico o varios tipos de procedimientos, que incluyan las características significativas tanto de los individuos, como del ambiente en que --- éstos se desarrollan.

Notas

- 1 Wilburg Jiménez Castro. Administración Pública para el Desarrollo Integral, México, F.C.E., 1971, pág. 87.
- 2 Francisco Gómez Jara-Luis Márquez B. Sociología, México Ediciones Tercer Mundo, 1967, pág. 203.
- 3 Rodolfo Stavenhagen. Sociología y Subdesarrollo, México Editorial Nuestro Tiempo, 1974, pág. 228.
- 4 Ibid.
- 5 Apuntes tomados de la exposición del Ing. Carlos Morán Moguel en el tercer Seminario sobre Administración --- Pública., S.P. e INAP., 1974.

c) Objetivo

El presente trabajo tiene como objetivo, mostrar una de las áreas de aplicación de la psicología dentro de la administración de personal: el de la capacitación. Por ser éste un campo en el cual existe la oportunidad de realizar una serie de actividades que proporcionan al psicólogo la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos - de una de las ciencias básicas para el estudio de los grandes problemas sociales de nuestro tiempo.

La capacitación requiere de parte del psicólogo, el uso de técnicas y el establecimiento de procedimientos derivados de una adecuada percepción de las necesidades y limitaciones de los individuos, en referencia a las estructuras en las que se encuentran integrados.

En el primer capítulo, se muestra un panorama -- general del papel de la capacitación dentro de la administración de personal, los tipos de capacitación existentes, sus actividades y el proceso de la misma.

En el segundo capítulo, se hace resaltar el papel que ha tenido la capacitación dentro de la nueva actitud -- del Gobierno Federal y concretamente en la implantación de las bases de la Reforma Administrativa, específicamente en lo que se refiere a la administración de sus recursos humanos.

Finalmente, el tercer capítulo ilustra en forma objetiva, las actividades que se desarrollan en un proceso de capacitación a través de la planeación, aplicación y -- evaluación de un programa específico para un grupo de empleados del Sector Público.

Consideramos que el objetivo de nuestro trabajo se explica en la necesidad de definir y especificar la actividad del psicólogo dentro del medio laboral, esperando que nuestras limitaciones no hayan impedido alcanzar ese -- propósito.

Mi más sincero agradecimiento al Dr. Humberto --
Ponce Talancón, por su atinada dirección y valiosas obser-
vaciones en el desarrollo y revisión de este trabajo. Asi-
mismo, agradezco a todas las personas que directa e indi-
rectamente colaboraron en la parte de aplicación práctica,
esperando que la utilidad haya sido recíproca.

2. A N T E C E D E N T E S

a) En la Administración en general

En términos generales, toda administración se compone de la combinación de tres factores fundamentales, el humano, el estructural y el económico. Siendo el primero y el más importante el factor humano, ya que sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible. Sin embargo a través de los años, el hombre, empeñado en la búsqueda del poder y la riqueza, ha desarrollado y aplicado las ciencias en la construcción de un mundo material de extraordinaria eficiencia. Los sistemas actuales con su alta tecnología, su división del trabajo, su producción en masa su mecanización y racionalización, han dado al hombre una participación limitada al desempeño de una función mecánica, como parte de un proceso, esto es, "un hombre como un ente más de todo el proceso productivo".¹

La administración de Personal se ha considerado como "una manifestación del resurgimiento de la humanización de los sistemas de producción".² Como una reacción entre los individuos por definir su posición y su papel con respecto al medio en que actúan. Es entonces esta reacción la posición del hombre preocupado por los hombres, por alcanzar su autodesarrollo y la satisfacción de sus necesidades dentro de este medio creado por él mismo.

Como en las otras ramas de la Administración, la de Personal se regula por una serie de principios, entre los cuales se encuentran los siguientes:³

1. Reclutamiento y Selección.
2. Clasificación correcta de remuneraciones.
3. Ubicación efectiva.
4. Adiestramiento apropiado.
5. Buenas relaciones entre jefes y empleados.
6. Evaluación de la eficiencia.
7. Disciplina.

Estos principios, han dado las bases para estructurar los sistemas de personal que actualmente se encuentran establecidos tanto en la Iniciativa Privada, como en el Sector Público. Ha sido precisamente dentro de la primera, donde la Administración de Personal ha alcanzado un alto grado de eficacia, principalmente porque de la correcta administración de su personal, ha dependido la creciente efectividad en sus operaciones y el cumplimiento de sus objetivos, explicable además "por el propósito de lucro que la anima".⁴ Posteriormente, esta importante experiencia ha sido aprovechada en forma satisfactoria por el Sector Público, el cual ha logrado adaptar dentro de su administración un sistema de personal que debidamente ajustado a sus necesidades, le ha permitido obtener resultados positivos a corto plazo.

Es indiscutible que cada uno de estos principios que han enmarcado las actividades de la Administración de Personal, tienen una función específica importante e insustituible, siendo uno de ellos el Adiestramiento o Capacitación, ante la necesidad de considerar al hombre no únicamente como una pieza más con limitaciones y deficiencias, sino como el único elemento capaz de superar por sí mismo, su propia capacidad inicial.

En resumen, la Administración de Personal significa el reconocimiento de la dignidad del ser humano como factor productivo y su elevación al nivel destacado que -- le corresponde, para que pueda sentir satisfacción en su -- trabajo y rendir en consecuencia una labor eficiente.⁵

b) En el Aprendizaje

El aprendizaje supone la modificación de la conducta; esto es, el obtener una conducta diferente a la que se tenía inicialmente.

Para saber que ha ocurrido el fenómeno del aprendizaje, podemos comparar las conductas que se manifiestan en dos tiempos diferentes, considerando que la conducta es "la respuesta del individuo a su medio ambiente".

La capacitación, es un proceso por medio del cual se espera provocar un cambio en la respuesta a un medio ambiente dado, o a un conjunto de circunstancias, y cuando el cambio ha ocurrido, podemos decir que el aprendizaje se ha efectuado. Por lo que es conveniente que los encargados -- de la capacitación, entiendan en que consiste el proceso de aprendizaje, ya que ellos tienen la tarea de provocar aprendizaje por medio de la capacitación.

Naturaleza del Proceso del Aprendizaje⁶

Como se ha indicado, el aprendizaje no se puede -- observar directamente, sino sólo "antes y después" de la -- conducta bajo ciertas condiciones de control. Los mecanismos de este proceso pueden describirse solamente por la inferencia de los hechos observados.

El proceso del aprendizaje puede graficarse de la siguiente forma:

<u>Antes del Aprendizaje</u>	<u>Despues del Aprendizaje</u>
S ₁ -----R ₁	S ₁ -----R ₂
S ₁ -----R ₁	S ₁ -----R ₂
S ₁ -----R ₁	S ₁ -----R ₂

El individuo, es confrontado a una serie de estímulos y circunstancias S₁, a los cuales siempre y en forma

consistente, elabora una respuesta R_1 . Posteriormente, se efectúan ciertos eventos, después el mismo individuo se enfrenta a los mismos estímulos S_1 , pero esta vez consistentemente elabora otra u otras respuestas diferentes R_2 , ha ocurrido el aprendizaje.

Condiciones del Aprendizaje

- a) Motivación.— Una condición importante es que el sujeto esté motivado a responder a los estímulos que se le presenten. Generalmente, e tanto que el sujeto responda efectuando tipos de conductas esperadas, podemos afirmar que el sujeto está motivado a aprender. Es decir a responder a una forma deseada por la persona que trata de provocar aprendizaje.
- b) Estímulos apropiados.— Una segunda condición debe presentarse al sujeto para provocar aprendizaje, ésta consiste en la presentación del estímulo apropiado.
- c) Respuesta.— La tercera condición es que el sujeto de una respuesta requerida o en expectativa.
- d) Confirmación.— Aunque el sujeto pueda estar motivado al estímulo presentado y a las respuestas dadas, deben encontrarse otras condiciones si quiere asegurarse el aprendizaje, debiéndose procurar alguna clase de confirmación de la respuesta. La confirmación, está integrada con un término general, por ejemplo, en el caso de la rata en el laboratorio, la cual consigue la comida después de dar las vueltas correctas, ésta es una clase de confirmación usualmente llamada "reforzamiento" o "recompensa". La otra clase de confirmación es llamada "retroalimentación" (feed back). Esta dice al sujeto si ha dado la respuesta correcta o no y también nos informa cómo, las respuestas incorrectas se desvían de la respuesta correcta.

En general, el aprendizaje significa la adquisición de conocimientos que capacitan al individuo para resolver más satisfactoria y económicamente una situación compleja o variable y el cual se da siempre que existen las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo; tanto en el individuo como en el medio que lo rodea.

Notas

- 1 José Galván Escobedo. Tratado de Administración General. Sn. José Costa Rica, ICAP., 1968, pág. 332.
- 2 Ibid. pág. 333.
- 3 Ibid. pág. 337.
- 4 loc. cit. Galván Escobedo.
- 5 Ibid. pág. 336.
- 6 John D. Folley, Jr., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Diana, 1973, cap. 3.

C A P I T U L O I

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION COMO PRINCIPIO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- . Conceptos Básicos.
- . Tipos de Capacitación.

I.1 EL PROCESO DE LA CAPACITACION

- a) Planeación.
- b) Motivación.
- c) Realización.
- d) Evaluación.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION COMO PRINCIPIO
DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Uno de los principios de la Administración de Personal, es el que se refiere a la capacitación o adiestramiento, como una función necesaria en las organizaciones, para ayudar a realizar las labores con eficacia y desarrollar aptitudes para enfrentar tareas más importantes. Debiendo ser una preocupación constante por parte de la Administración, con el fin de ayudar al empleado a superarse.¹

Los métodos que se siguen en la elaboración de -- programas de capacitación, pueden ser tan variados como los lugares y las condiciones en que se apliquen. Su planificación sin embargo, debe ser sistemática, efectiva y adaptada siempre a los lineamientos de la política del lugar.²

Conceptos Básicos

Por lo anterior, se pueden establecer como funciones de la capacitación las siguientes:

- a) Proporcionar conocimientos para el mejoramiento laboral.
- b) Propiciar la adopción de nuevas actitudes satisfactorias en el trabajo.

Funciones que requieren del establecimiento de un proceso de capacitación que permita dirigir sus actividades hacia los propósitos que la originan.

Tipos de Capacitación

La capacitación puede ser inicial o en el servicio puede ir desde cursos por correspondencia hasta clases especiales, de escuelas hasta universidades; todo esto, dependiendo de las condiciones y recursos existentes.³

Independientemente del tipo de capacitación, las actividades que debieran cubrirse son las siguientes:

- 1) Capacitación Inicial: Necesaria para el personal de primer ingreso. Debe comenzar desde que el empleado recibe su nombramiento, a fin de familiarizarlo con el ambiente del lugar, para darle a continuación, una idea de la organización del mismo, así como de las funciones específicas que va a desarrollar, proporcionándole a la vez, una información completa en cuanto a sus deberes y derechos como trabajador.

- 2) Capacitación en el Servicio: La naturaleza de este tipo de capacitación, dependerá de las condiciones del lugar, pero debe formar parte de un plan general, que tienda a desarrollar en el personal, el interés necesario por sus actividades.
La capacitación en el servicio, puede ser de dos tipos:
 - a) Correctiva.- Se refiere a la posibilidad de mantener un adecuado nivel de eficiencia en las labores que se desarrollan, debiendo proporcionarse sólo donde se sienta una necesidad patente de la misma.

 - b) Preventiva.- Es precisamente, la que interpreta la preocupación constante que debe existir, por lograr la superación de los conocimientos y habilidades prácticas de los empleados y el mejoramiento de sus actitudes, para que puedan desarrollar tareas más importantes.

- 3) Aun cuando no había sido incluida, es importante mencionar la Capacitación Previa, ya que en la actualidad muchas escuelas particulares y oficiales, así como universidades, han considerado dentro de sus programas de estudio, materias o cursos completos, orientados hacia un determinado campo de trabajo. Algunos otros, principalmente las escuelas técnicas, vienen a ser precisamente, el campo de reclutamiento de muchas empresas. Sin embargo, sería conveniente, que tanto el Sector Público como el Empresarial, fomentaran más directamente, que las

distintas escuelas y universidades, contaran con programas especialmente diseñados para la preparación de personal potencial.

Es importante observar que la capacitación, en relación con cualquier otro de los principios de la Administración de Personal, como son: el reclutamiento y selección, la clasificación de remuneraciones, la ubicación efectiva, las relaciones Jefe-empleado, la evaluación de la eficiencia y la disciplina; tiene un carácter autónomo y necesario. Significando por lo mismo, una función que posee un valor intrínseco ya que tanto su objetivo como su actividad, además de contener la relación organización-individuo, les proporciona y coloca en igualdad de beneficios.

La función de la capacitación es entonces, en forma muy general, la superación tanto de la organización, como de los individuos que la constituyen, en la obtención de los productos, la eficacia en los servicios y la mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

1.1 EL PROCESO DE LA CAPACITACION

El proceso de la capacitación, como se indicaba anteriormente, se refiere a una serie de actividades que debidamente agrupadas y jerarquizadas en etapas, permiten seguir una secuencia lógica dentro de un todo integrado.

Las etapas que constituyen este proceso, son las siguientes:⁴

- a) Planeación: Incluye actividades tales como la investigación de las necesidades de capacitación, la localización y análisis objetivo de esas necesidades, la elección y análisis de la población a quien se aplicará la capacitación, la determinación de los objetivos y el contenido del programa específico de acuerdo a las necesidades existentes.

Cada una de estas actividades, exige una cuidadosa realización, por su influencia en las etapas siguientes.

- b) Motivación: En este caso, la actividad está dirigida hacia el aprovechamiento de aquellas características ya definidas en la conducta de los individuos, para la acción directa de los factores motivacionales los cuales estarían contenidos en el programa de capacitación elaborado específicamente por las necesidades detectadas en la etapa anterior. Por lo tanto, la motivación deberá estar en función de la exaltación de sus posibilidades y en disminuir todos aquellos aspectos que por su propia naturaleza no son lo suficientemente motivantes.

Asimismo, es conveniente que esta actividad esté dirigida hacia la sensibilización de la conducta propositiva de los individuos, su necesidad de autorrealización y su deseo de logro.

En resumen, el objetivo que se persigue es el siguiente: interesar a la población, a través de los elementos motivacionales del programa de capacitación, para lograr una adecuada identificación con los propósitos de su aplicación.

- c) Realización: El conjunto de actividades necesarias para la aplicación y dirección del aprendizaje, a través de una adecuada dinámica educativa con criterio, competencia técnica y experiencia.

La realización mantiene implícitos factores de cuya correcta observación, dependerá el resultado esperado y que se refieren a la adecuación de los procedimientos de la instrucción a las características de los participantes, así como la previa identificación del capacitador (instructor), con los objetivos que se persiguen.

- d) Evaluación: Referida principalmente a la verificación total de la actividad realizada y del logro de los objetivos.

La evaluación puede ser inmediata o --

mediata, parcial y/o general y observar aspectos cualitativos y cuantitativos, dependiendo de las posibilidades existentes y del tipo de información que se desee obtener.

Debe quedar claro que el proceso de capacitación no queda concluído, hasta que los resultados en el trabajo así lo demuestren.

En conclusión y una vez analizadas las etapas y las actividades que constituyen el proceso de la capacitación, podemos indicar sus objetivos generales:

- 1.- Detectar y evaluar necesidades de capacitación.
- 2.- Planear programas de capacitación.
- 3.- Fijar objetivos de capacitación.
- 4.- Fijar guías de capacitación.

Notas

¹ José Galván Escobedo. Op. cit. pág. 350.

² Ibid. pág. 340.

³ loc. cit. Galván Escobedo.

⁴ Apuntes tomados de la exposición del Profr. Carlos A. Espinoza Lozano, en el curso para "Instructores de Capacitación", CNCA., 1974.

C A P I T U L O I I

LA CAPACITACION COMO UNO DE LOS PROGRAMAS BASICOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS*DEL GOBIERNO FEDERAL

. Sistema de Administración de Recursos Humanos:

- a) Empleo.
- b) Capacitación y Desarrollo.
- c) Control y Registro.
- d) Salarios.
- e) Motivación.
- f) Relaciones Públicas con el personal.
- g) Relaciones Laborales.
- h) Prestaciones y Servicios.
- i) Salud y Seguridad.

II.1 REFORMA ADMINISTRATIVA

- a) Situación Actual.
- b) Logros alcanzados.

LA CAPACITACION COMO UNO DE LOS PROGRAMAS
BASICOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS* DEL GOBIERNO FEDERAL

El objetivo básico de la Administración de Personal, es obtener una creciente efectividad de las operaciones como resultado de mayor eficiencia, costos reducidos y alto espíritu de servicio. Con el fin de lograr este objetivo, se han ideado técnicas y procedimientos especializados, que constituyen los elementos necesarios para la estructura de un sistema de administración de personal moderno.¹

Lo que se persigue con un sistema de administración de personal en la actualidad, es establecer un código de requerimientos de la Administración, para el tratamiento de los individuos que participan en un centro de trabajo, para lograr una apreciación de sus habilidades intrínsecas y a través de éste, se alcance para ellos y para el grupo a que pertenecen, el mayor grado de satisfacción y eficiencia y puedan rendir a la organización, los máximos resultados, es decir:²

- 1) proveer de una mano de obra efectiva,
- 2) propiciar que haya efectividad en la actuación y en las relaciones de grupo, y
- 3) alcanzar los objetivos con mayor grado de eficiencia.

En el Sector Público, se ha establecido un sistema integral de Administración de Recursos Humanos* integrado por una serie de elementos o subsistemas que en general, agrupan las funciones básicas de los propósitos que se persiguen con su implantación en cualquier tipo de organización.

El objetivo de este sistema en el Sector Público, es el de llevar a cabo el proceso general de formulación de ----

*) Sinónimo de Administración de Personal.

políticas, objetivos, funciones y procedimientos que sirvan para preveer y valorar las necesidades y actuación de los recursos humanos, con el fin de lograr la máxima eficiencia del sistema en forma integral.

El sistema de Administración de Recursos Humanos, está constituido por los siguientes subsistemas:³

- a) Empleo: Su objetivo es el de proveer el personal adecuado a los puestos de la organización, de acuerdo a su estructura ocupacional, asegurando la eficacia de éste en el desempeño de sus funciones y a un costo razonable. Considerando por lo tanto la función de reclutamiento y una serie de subfunciones tales como: selección, contratación, inducción, etc.
- b) Capacitación y Desarrollo: Su objetivo es el de proporcionar los conocimientos teórico-práctico necesarios para que el personal pueda desempeñar eficazmente las labores del puesto que ocupa; aspirar a otros de mayor responsabilidad y/o desarrollar una formación e identificación de acuerdo con los objetivos de la organización, además de mejorar sus condiciones de trabajo.
- c) Control y Registro:⁴ Tiene como finalidad agrupar toda la información acerca de los antecedentes de la actuación del empleado a lo largo del ejercicio de sus actividades, como son: asistencia, puntualidad, disciplina, permisos, licencias, etc.
- d) Salarios:⁵ La cantidad de dinero que se le retribuye al trabajador por una jornada de trabajo, tomando en cuenta que debido a las relaciones que existen entre la situación económica y el trabajo, cualquier perturbación que exista en una de ellas trasciende en la otra. Esto es, que aun cuando las condiciones internas de trabajo posean un equilibrio adecuado, si éstas no contienen algo más que sea aplicable a la vida particular o personal del trabajador, no podrá

obtenerse ningún beneficio, ya que no es posible considerar el factor "bienestar en el trabajo", sin tomar en cuenta el de "bienestar en la vida del trabajador".

- e) Motivación: Propiciar la realización de los recursos humanos en su papel de elementos básicos en la estructura de una organización. Aumentar su eficiencia e integrarlo como componente del grupo laboral que le corresponda y de la organización en general.

- f) Relaciones Públicas con el personal:⁶ Tiene -- como objetivo, propiciar la mejor comunicación de la estructura Individuo-Organización, a --- través de la implantación de procedimientos adecuados y extensivos a sus familiares.

- g) Relaciones Laborales: Fomentar la relación -- con el empleado y/o su representación sindical a fin de mantener un equilibrio en el ejercicio de sus derechos y obligaciones y la solución de los problemas que se susciten para lograr la -- superación de la organización.

- h) Prestaciones y Servicios: Aumentar la capacidad adquisitiva del salario del trabajador, -- proporcionándole además seguridad y estabili-- dad extensiva para sus beneficiarios, todo esto como agregado necesario para el mejor cumplimie-- to del trabajador en sus labores.

- i) Salud y Seguridad: Proporcionar servicio médi-- co general al trabajador y a sus beneficiarios. A fin de mantener el mejor nivel de salud posi-- ble a través de medicina preventiva, curativa y de rehabilitación. Desarrollar programas que -- abarquen desde la seguridad en el trabajo hasta la seguridad en el Hogar.

Una vez desglosado el sistema de Administración de Recursos Humanos, se puede observar que el subsistema que reúne las características más definidas en cuanto a aplicación, es el que se refiere a la Capacitación y Desarrollo de personal, independientemente de los otros no menos importantes; principalmente, porque considera en su estructura, características que exigen la cooperación compartida tanto de la organización como del trabajador a cualquier nivel. Significa por lo mismo la función más positiva considerando que su objetivo como se indicaba anteriormente, tiene un valor intrínseco, ya que su ejecución lleva implícita la utilidad en forma compartida. Esto es, que tanto para la organización como para el trabajador, siempre tendrá un valor positivo. Características que los demás subsistemas por su propia función y estructura no lo permiten, principalmente porque están supeditados a la utilidad de la organización. Claro está que la capacitación considera básicamente a la organización; su prioridad se refiere al ya mencionado valor intrínseco que posee.

II.1 REFORMA ADMINISTRATIVA

La capacitación como se ha indicado, es uno de los subsistemas importantes dentro del Sistema General de Administración de los Recursos Humanos, sin embargo, como también se ha señalado, su especial característica obliga separar en forma muy significativa su aplicación y funcionamiento.

Así, en los acuerdos emitidos para el implantamiento de la Reforma Administrativa dentro del Sector Público, -- encontramos referencias específicas a la promoción de la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado. El acuerdo por el que se dispone que, "las distintas dependencias del Ejecutivo deberán establecer una coordinación adecuada a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base".⁷ En la misma forma, analizando los objetivos que la Reforma Administrativa plantea, encontramos que son precisamente los de impulsar mayor racionalidad y dinamismo al Sector Público en todas sus áreas y niveles, y que por lo tanto sus propósitos son entre otros, "el incremento de la eficiencia y eficacia de las entidades gubernamentales mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado, agilizar y descentralizar los mecanismos operativos de esas entidades, acelerando y simplificando los trámites y generar en el personal público, una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable".⁸ Esto último, a través de un cambio de actitudes y aptitudes, realizable únicamente por medio de la capacitación.

Asimismo, dentro de los programas básicos de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, el programa número siete señala lo siguiente:⁹

"Reestructuración del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Sector Público.

Busca resolver de manera integral, la problemática de la administración y el desarrollo de los recursos humanos del Sector Público mediante sistemas de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, relaciones laborales e información para la toma de decisiones."

a) Situación Actual

Como resultado de la implantación de los programas de Reforma Administrativa en el Sector Público y particularmente sobre capacitación, en acuerdos posteriores, se ha especificado claramente los pasos dados ya en la materia.

En su considerando, el primer acuerdo especifica:

" Que en el Instituto de Seguridad y Servicios -- Sociales de los trabajadores del Estado, se creó una Subdirección de Acción Cultural de la que - depende el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, con el objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, promociones que mejoren su preparación técnica y cultural." ¹⁰

En un segundo acuerdo sobre este aspecto, se establecen ya las normas a seguir por los organismos encargados de la representación de los mecanismos o sistemas de capacitación (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Educación Pública y el Sindicato de cada Dependencia). Para que estos organismos de capacitación cumplan en forma eficaz con su cometido.

En términos generales, existe ahora un programa - de Reforma, que cuenta con varios de los factores o requisitos más importantes: ¹¹

- a) Autoridad derivada de los acuerdos y decisiones presidenciales y de los titulares de las dependencias, en referencia a diagnósticos, programas, instrumentos y políticas.
- b) Un acervo adecuado de técnicos y de especialistas capaces de realizar las actividades necesarias.
- c) Una conciencia más amplia de la necesidad de re-

formar la administración pública, aunada a una conducta participativa de los servidores públicos.

- d) Un marco general de referencia para el apoyo a los esfuerzos individuales y colectivos en función ambos, del conjunto que es la Administración Pública, de acuerdo con la concepción de la misma como un proceso técnico-político, permanente e institucional, que viene a significar en forma relevante en nuestros días, el tener el carácter de ser el medio más importante para llevar a cabo las transformaciones políticas, económicas y sociales con un desarrollo económico y social implícito.

b) Logros alcanzados

En un importante porcentaje, el primer programa de Reforma relativo a la "instrumentación de los mecanismos (la infraestructura)", se ha cumplido. Esto es, que casi en su mayoría todas las dependencias tienen ya establecido este importante instrumento de Reforma y asimismo se han dado importantes pasos en lo que respecta al Sistema de Presupuestos, al de Estadísticas, al de Normas Jurídicas, al de Adquisiciones, al de Organización y Métodos, al de Orientación e Información al público y al de Recursos Humanos del Sector Público.¹² Este último, principalmente en lo que se refiere a la capacitación y desarrollo del personal, lo que ha sido propiciado también por la enorme difusión y acogida que ha tenido, de parte del trabajador público de cualquier nivel.

Sin embargo, no todo ha sido positivo y motivante; han existido obstáculos también importantes principalmente dentro de la reestructuración del Sistema de Administración de los Recursos Humanos, lo cual ha sido interpretado como "resistencia de diversos individuos o grupos formales o informales, la cual está fundamentada generalmente en los siguientes factores

- 1) Incertidumbre o ignorancia respecto a los objetivos, los medios, la metodología o la estrategia del actual programa de Reforma.

- 2) El estilo de administración tradicional del Sector Público, que en general ha sido principalmente de tipo "paternalista o feudal", que ha llevado a confundir el ejercicio del control.
- 3) Actitudes no participativas, esto es, la ausencia absoluta de una motivación adecuada para participar y responsabilizarse de las acciones de reforma.

Responsabilidad que en ocasiones se delega a niveles tan bajos que no permiten la toma de decisiones adecuada para ampliar áreas de la Dependencia.

Asimismo, las expectativas negativas tradicionales, provenientes tanto de dentro como de fuera del sistema, tales como las que se refieren a la actitud negativa de los individuos, cuya mente se encuentra cerrada obstaculizando la acción reformadora."

Notas

1 José Galván Escobedo. Op. cit. pág. 347.

2 Ibid. pág. 334.

3 Información tomada del estudio sobre Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, realizado por el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración de Recursos Humanos. Sector Central.

4 Miguel Duhalt Krauss. La Administración de Personal en el Sector Público, México, INAP., 1974, pág. 90 (únicamente el nombre del subsistema).

5 loc. cit. Duhalt Krauss (únicamente el nombre del subsistema).

6 Ibid. pág. 91 (únicamente el nombre del subsistema).

7 Bases de la Reforma Administrativa. Acuerdos Presidenciales, Biblioteca de los trabajadores del Estado Mexicano (ISSSTE), México, 1974. pág. 47.

- 8 Alejandro Carrillo Castro. La Reforma Administrativa en México, México, INAP., 1973, pág. 131.
- 9 Ibid. pág. 133.
- 10 Bases de la Reforma Administrativa, Acuerdos Presidenciales. Op. cit. pág. 35.
- 11 Alejandro Carrillo Castro. Op. cit. págs. 140-141.
- 12 Ibid. págs. 141-142.
- 13 Ibid. págs. 143-144.

C A P I T U L O I I I

PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA PARA UN GRUPO DE EMPLEADOS DEL SECTOR PUBLICO

III.1 PLANEACION

- a) Sensibilización.
- b) Investigación y determinación de necesidades.
- c) Relación de Actividades Generales.
- d) Inventario de Habilidades y Elección de la - Población.
- e) Determinación de Objetivos y Metas.
- f) Elaboración del Programa.
 - 1) Análisis de las actividades generales.
 - 2) Planeación de la Metodología.
 - 3) Planeación de la Evaluación.
 - 4) Preparación de las actividades de la --- Instrucción.

III.2 APLICACION

- a) Motivación.
- b) La Instrucción.
- c) Supervisión y control de variables.

III.3 EVALUACION

- a) Evaluación Cuantitativa.
- b) Evaluación Cualitativa.

A N E X O # 1

- A) Programa de Actividades (Contenido).
- B) Procedimiento de Evaluación (Instructivo).

PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA PARA
UN GRUPO DE EMPLEADOS DEL SECTOR PUBLICO.
PLANEACION, APLICACION Y EVALUACION.

La mejor forma de comprobar si efectivamente todo -- aquello que se ha teorizado y expuesto acerca de la utilidad e importancia de la capacitación, es precisamente llevando al -- terreno de la práctica sus procedimientos, observar su desarrollo, los cambios que provoca y la comprobación de los resultados.

Para tal efecto, se han establecido las siguientes -- etapas del proceso de capacitación:¹

1. Planeación: Etapa que implica la respuesta a una serie de interrogantes:

¿Por qué capacitar? : cuya respuesta sería, las -- necesidades de capacitación

¿A quién capacitar? : la población.

¿Para qué capacitar?: los objetivos.

¿Cómo capacitar? : el programa específico, su contenido, la metodología a seguir y los medios auxiliares a utilizar.

¿Con qué, cuándo y dónde capacitar? : la investigación y aprovechamiento de los recursos existentes.

2. Realización: La aplicación de la capacitación; actividades para dirigir el aprendizaje; la dinámica educativa y el manejo del grupo.

3. Evaluación: La verificación de la actividad realizada. El logro de los objetivos.

Otra de las etapas importantes que no puede ser -- ubicada en un lugar específico del procedimiento, porque -- debe estar presente a lo largo de todo su desarrollo, es la Motivación; como un elemento necesario cuando la acción por realizar está dirigida o incluye al factor humano. Cuando los resultados esperados implican un cambio de actitudes, -- la aceptación de una serie de estímulos y el efecto de éstos en la conducta del individuo, considerando siempre sus posibilidades y limitaciones, esto es, comprendiéndolo y abarcán dolo como lo que es, un ser humano.

III.1. PLANEACION

A partir de haber sido institucionalizada la -- capacitación en el Sector Público, se han desarrollado -- diversos procedimientos para su aplicación de parte de los organismos responsables. Concretamente, el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, ha estructurado tres -- modelos de capacitación en el área administrativa.

- 1) Capacitación Horizontal: consiste en proporcionar conocimientos básicos o de cultura -- general.
- 2) Capacitación Vertical: consiste en satisfacer requerimientos especiales de conocimientos en las diversas áreas de la administrac-- ción.
- 3) Capacitación en el Puesto: consiste en impartir una enseñanza específica para el adecuado desempeño de un puesto u oficio.

Tanto la capacitación horizontal como la vertical, están dirigidas básicamente a grupos genéricos de -- empleados, por ejemplo: jefes de Departamento u Oficina, auxiliares administrativos, secretarias, archivistas, etc.

Sin embargo, independientemente de su utilidad, este tipo de capacitación representa una serie de alteraciones consecuentes, principalmente cuando es aplicada a niveles operativos (de apoyo), algunos de los cuales son los siguientes:

- a) La elección de los participantes; lo cual im-- plica una serie de actitudes del personal, -- tanto del que se elige, como del que permane-- ce en el servicio.
- b) La alteración que produce en las actividades del Departamento, Oficina o Sección, la au-- sencia del personal que haya sido elegido, -- por el tiempo que dure el programa de capa-- citación.

- c) El que dichos programas estan diseñados sobre objetivos que no siempre van a satisfacer las necesidades reales y específicas de una área de trabajo determinada.
- d) La imposibilidad de preveer que el personal enviado, reciba una motivación que corresponda a la realidad de su medio de trabajo.

Estos factores aun cuando parecieran ser intrascendentes, resultan de gran importancia cuando la actividad que se desarrolla, requiere de una adecuada integración del grupo de trabajo.

Haciendo hincapié en estos aspectos, se hace -- evidente la utilidad que representa el establecer un programa de capacitación, diseñado ex-profeso para un grupo de trabajo específico (capacitación en el puesto), lo que por otra parte está más cerca de los objetivos que sobre la capacitación establece el Sistema de Administración de Los Recursos Humanos.

a) Sensibilización:

Con el propósito de llevar a cabo un programa de capacitación que observara las características indicadas anteriormente, se eligió un Departamento cuyo personal administrativo desarrollaba actividades diversas, ya que cuando las actividades son poco variables, la mayoría de las veces existe cierto nivel de competencia o por el contrario, las fallas se encuentran perfectamente localizadas y consecuentemente pueden ser superadas sin la necesidad de una capacitación específica.

La organización del Departamento incluía dos grandes grupos, uno encargado de las actividades técnicas e integrado por profesionales de diferentes disciplinas y otro de personal administrativo, encargado de las actividades derivadas de los procedimientos del grupo técnico.

Se dió por hecho que el personal del grupo técnico desempeñaba bien sus actividades, era pues necesario que éstas y por consiguiente las de todo el Departamento, estuvieran apoyadas satisfactoriamente por un "buen equipo de trabajo administrativo", por ser este último el que le dá la dinámica a los procedimientos.

b) Investigación y determinación de necesidades:

La entrevista con el responsable del Departamento, estuvo apoyada por una serie de indicadores de necesidades generales, cuyo propósito es el de ubicar y cuestionar al interesado sobre aquellas áreas rutinarias del trabajo que a la larga, permiten aceptar una serie de irregularidades como parte del procedimiento establecido.

Los indicadores de necesidades en consecuencia deben abarcar en lo posible, todos aquellos factores relacionados con el trabajo, como son los siguientes:²

- 1.- Calidad en el trabajo.
- 2.- Tiempo de ejecución.
- 3.- Supervisión.
- 4.- Asistencia.
- 5.- Promociones a empleados.
- 6.- Disciplina.
- 7.- Relaciones Jefe-empleado.
- 8.- Cooperación.
- 9.- Cargas de trabajo.
- 10.- Material.
- 11.- Procedimientos.
- 12.- Responsabilidad.
- 13.- Políticas de capacitación.
- 14.- Eficiencia del personal vs. requerimientos del puesto.
- 15.- Desarrollo del personal.

Como se observa, los indicadores deben abarcar -- todo un campo de posibilidades que incluya no solamente --- aspectos de aptitud, sino también de actitud, intereses y -- cooperación, permitiendo detectar en forma muy general las posibles necesidades de capacitación existentes. Esto sig nifica que una vez admitida alguna de las circunstancias -- señaladas, es necesario establecer claramente los parámetro de estas necesidades, determinar su valor, su ubicación y -- su jerarquía.

c) Relación de actividades generales:

Una vez detectadas las necesidades de capacitación dentro del grupo administrativo, se procedió a deslindar su actividades. Para tal efecto, se elaboraron las relaciones de actividades de cada puesto cuya utilidad está en función de poder tomar las decisiones acerca de: en qué se necesita capacitar.³

Las actividades generales a su vez, fueron determinadas de las relaciones de actividades de cada puesto, -- con el fin de integrar y delimitar su campo específico, su ubicación e índice de frecuencia.

La relación de actividades generales, satisface básicamente la necesidad de tener un marco de referencia en el cual se sintetizan todas aquellas actividades que tienen un común denominador en su realización, permitiendo además una descripción clara y específica de las mismas, valorando en términos de frecuencia, la responsabilidad e importancia que tienen y/o que debe aplicarse a cada una de ellas. (Tabla # 1)

Una vez obtenida y valorada en términos de frecuencia la relación de actividades generales, se elaboraron los cuestionarios individuales por el número total del personal administrativo, conteniendo cada uno, además de las actividades específicas de cada puesto, una escala de rendimiento a tres niveles (bueno-regular-malo), para cada una de las actividades, con el propósito de que el supervisor de cada área de trabajo, indicara de acuerdo a su criterio, la valoración correspondiente a su personal.

La calificación por parte del supervisor inmediato, permite entre otras cosas, detectar mejor el rendimiento actual del personal, principalmente por su trato constante y bajo las más diversas situaciones.

Variable

Está claro, que la variable que en este caso no puede ser controlada por parte del investigador, es la que se refiere a la actitud del supervisor con respecto a su subordinado, lo que implicaría un estudio previo de la integración y dinámica de cada grupo existente. Por lo tanto y para evitar un manejo emocional de los cuestionarios, estos deben ser turnados al jefe del Departamento, para que, junto con los supervisores de sección, puedan decidir la calificación en rendimiento para cada uno de los empleados en cuestión.

Es importante indicar que esta valoración inicial del rendimiento de los empleados, está dirigida únicamente, hacia la obtención de un marco de referencia de la población a capacitar. Posteriormente, cuando hayan sido determinados los conocimientos que requieran ser proporcionados, se lleva a cabo una pre-evaluación directa e individual con cada uno de los integrantes del grupo.

Un ejemplo del cuestionario individual, es el siguiente:

PUESTO: Secretaria

NOMBRE DEL EMPLEADO: Carmen

Antigüedad en el empleo (años): 2

Antigüedad en el puesto (años): 2

Edad (años): 20

No.	ACTIVIDADES	RENDIMIENTO		
1	Elaborar tarjetas de control y listas de asistencia.	B	R	M
4	Informar al público	B	R	M
5	Registrar y controlar	B	R	M
6	Preparar el material que utiliza la sección.	B	R	M
6	Explicar al público el trámite a seguir en el Departamento.	B	R	M

La información de cada uno de estos cuestionarios, es de gran utilidad tanto para el investigador como para el jefe o responsable del área investigada; al primero porque le permite contar con el instrumento necesario para continuar con la estructuración de su investigación y al segundo, le representa un registro detallado de cada uno de los miembros de su personal, que le permitirá además, normar su criterio no únicamente para aspectos de capacitación, sino también en aspectos de motivación y salarios (promociones y ascensos), y obviamente un conocimiento más amplio del personal a su cargo. Por otra parte, es conveniente agregar al expediente personal de cada empleado, una copia de este cuestionario, a fin de poder realizar en un plazo determinado, una nueva valoración del rendimiento a manera de evaluación de los logros obtenidos.

T A B L A # 1

Relación de Actividades generales del personal administrativo. (*)

No.	Actividades Generales	F
1	Elaborar: Oficios, memorándums, reportes, informes listas, relaciones, hojas y tarjetas.	1
2	Controlar: la recepción y envío de documentos en -- los registros establecidos.	1
3	Archivar: Documentos y correspondencia varios. Documentos para integrar expedientes. Documentos de las secciones técnicas.	2
4	Informar: sobre la función, procedimiento y actividades del Departamento.	2
5	Registrar: y controlar a los grupos de personas -- que acuden al Departamento a realizar trámites.	1
6	Ayudar: a las secciones técnicas del Departamento, en sus actividades diarias y en trabajos especiales.	4
<p>CLAVE F: Índice de Frecuencia</p> <p>1: Frecuente y requiere cuidado especial. 2: Poco frecuente y requiere cuidado especial. 3: Frecuente y requiere cuidado normal. 4: Poco frecuente y requiere cuidado normal.</p>		

d) Inventario de Habilidades y Elección de la Población:

Una vez investigadas las necesidades y delimitadas las actividades generales y específicas del grupo en el cual se llevará a cabo el procedimiento de capacitación, es necesario analizar y precisar qué personas -- requieren de dicha capacitación. Esta etapa constituye lo que se denomina Análisis Humano o Inventario de Habilidades.

Este análisis es importante principalmente --- porque permite detectar en forma objetiva, cuales habilidades y conocimientos deben ser formados o reforzados, -- para mejorarlos.

En el presente caso, el grupo seleccionado --- (administrativo), constaba de nueve personas, lo que sig significó un mejor análisis; desde el rendimiento regular, hasta el no conocido (actividades no conocidas o practicadas). Este tipo de análisis no es conveniente, cuando se trata de un grupo numeroso, debiendo concretarse el -- mismo a considerar únicamente calificaciones de regular y malo, esto es, lo que se entiende como una capacitación correctiva.

,Sin embargo, por las características expuestas en este caso, fue conveniente llevar a cabo una capacitación Correctiva y Preventiva, lo cual significó considerar sin excepción al total del grupo y en consecuencia, -- plantear un programa de capacitación integral tanto de -- actividades como de personas.

Una forma de elaborar el Análisis Humano o Inventario de Habilidades se ilustra a continuación, sin -- embargo las posibilidades pueden ser variadas tomando en cuenta que, independientemente de la presentación, debe reunir las condiciones expresadas con anterioridad.

INVENTARIO DE HABILIDADES (*)

CLAVE	RENDIMIENTO	NOMBRE DE LOS EMPLEADOS								
		Ana	Bertha	Carmen	Dunia	Elvira	Pelisa	Gerardo	Humberto	Ignacio
B	Bueno									
R	Regular									
M	Malo									
Antigüedad en el empleo (años)		3	3	2	1	2	1	3	1	3
Antigüedad en el puesto (años)		2	2	2	1	2	1	3	1	3
Edad (años)		22	20	20	23	22	20	24	21	30
No.	ACTIVIDADES									
1	Elaborar	B	R	B	R	R	B	O	R	R
2	Controlar	B	R	B	R	B	B	B	M	R
3	Archivar	B	B	O	B	R	O	B	R	B
4	Informar	R	R	R	B	R	O	B	R	B
5	Registrar	O	O	B	O	O	O	O	O	O
6	Ayudar	B	R	B	B	R	R	B	R	B

El inventario de Habilidades sintetiza los dos -- pasos anteriores, el análisis de actividades generales y el resultado obtenido de los cuestionarios individuales, incluyendo además, los datos generales de los integrantes del -- grupo a capacitar.

e) Determinación de objetivos y metas:

Una vez realizada la descripción detallada de las actividades, su valoración en frecuencia y analizadas las habilidades del personal en función de las mismas, el investigador debe proceder a formular el objetivo y las metas del programa de capacitación, conceptos que deberán expresar claramente los fines que se persiguen con su aplicación, en acuerdo con el jefe del Departamento, el cual podrá hacer las observaciones pertinentes en caso necesario.

Considerando que al hablar de determinar objetivos, se refiere a establecer los pasos a seguir para alcanzar un fin o propósito; y meta, como el objetivo específico a alcanzar en un tiempo determinado.

De acuerdo con lo anterior, se formularon los siguientes conceptos:

1.- Objetivo

Capacitar al personal del grupo administrativo, para alcanzar las metas que a continuación se indican, a través de un adiestramiento correctivo* y preventivo** en sus actividades.

2.- Metas

- a) Proporcionar a corto plazo al personal técnico del Departamento, un personal de apoyo debidamente entrenado en el desarrollo específico de sus actividades.
- b) Integrar con el mismo personal, un equipo multidisciplinario en actividades administrativas, que permita mayor fluidez en los trámites que se realizan en el Departamento.

Notas: *) Adiestramiento correctivo, se refiere al mejoramiento -
específico en las actividades que se estan desarrolland

***) Adiestramiento preventivo, se refiere a mantener al per-
sonal, debidamente enterado y adiestrado en todas las -
actividades que se desarrollan en el Departamento.

f) Elaboración del Programa

Una vez obtenida la relación detallada de las actividades generales de los puestos, es necesario elaborar el programa específico, teniendo como finalidad, el alcanzar los objetivos y las metas previamente establecidos.

En esta etapa, se debe tener en cuenta que los programas de capacitación, sólo deben incluir como contenido, las informaciones tecnológicas y las operaciones o tareas que son indispensables para que los empleados realicen sus labores con eficiencia.

Para determinar el contenido del programa de acuerdo con el criterio anterior, se estableció el procedimiento siguiente:⁴

- 1.- Análisis de las actividades generales.
- 2.- Planeación de la metodología.
- 3.- Planeación de la evaluación.
- 4.- Preparación de las actividades de instrucción.

Procedimiento:

- 1.- Análisis de las actividades generales:⁵

Este análisis consiste en desarrollar el contenido de cada una de las actividades generales, a fin de especificar lo que se hace y determinar lo que se necesita saber para hacerlo bien, lo cual constituye las hojas de descomposición del trabajo y de información tecnológica.

Las actividades analizadas fueron las siguientes: 1) Elaborar, 2) Controlar, 3) Archivar, 4) Informar, 5) Registrar y 6) Ayudar.

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 1 <u>ELABORAR</u></p> <p>a) oficios b) memorándums c) hojas de control d) reportes e) informes f) listas g) relaciones h) tarjetas de control</p> <p>1.1 Distribuir la transcripción, dictado o copiado, con rapidez, limpieza y buena ortografía.</p> <p>1.2 Revisar que los resultados, las actividades, las calificaciones o los datos en general asentados, sean los mismos a que se refiere el (los) documento(s).</p> <p>1.3 Evitar el desperdicio de --- papel.</p> <p>1.4 Pasar a firma el (los) documento(s), en original, copias indicadas y anexos en caso --- necesario.</p> <p>1.5 Ordenar los documentos segun se hayan solicitado.</p> <p>1.6 Conservar una copia de cada --- documento para el minutarario.</p> <p>1.7 Turnar el documento a la --- sección de correspondencia o, a la persona indicada, para --- su distribución.</p> <p>PROGRAMA: Personal Administrativo. ACTIVIDAD: 1 PUESTO: Secretaria.</p>	<p>a) mecanografía b) taquigrafía c) ortografía</p> <p><u>O b s e r v a c i o n e s :</u></p> <p>La elaboración de cualquier tipo de documento, requiere de parte del ejecutante, atención y cuidado.</p> <p>En algunos casos, discreción y seriedad, y en todos, una supervisión constante en tiempo de presentación, ya que esta actividad por su caracter repetitivo, facilita la observación y comparación con trabajos anteriores, de parte del supervisor o jefe inmediato.</p> <p>El uso de la taquigrafía, exige, además de la rapidez con que se practique, la seguridad de captar correctamente lo que se expresa, a fin de lograr una transcripción adecuada y con menor número de omisiones o substituciones de palabras.</p> <p>Debe tenerse especial cuidado cuando se trata de dictados extensos, conferencias, discusiones y otros.</p> <p>La buena ortografía resulta indispensable para cualquier persona. El conocimiento de las reglas ortográficas, la lectura, el ejercicio constante de la escritura y el uso del diccionario son complementos básicos para el dominio del lenguaje hablado y escrito.</p>

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 2 <u>CONTROLAR</u> (RECEPCION Y ENVIO DE DOCUMENTOS)</p> <p>a) Recibir los documentos y correspondencia que envían los diferentes departamentos de esta Dependencia.</p> <p>b) Recibir reportes médicos.</p> <p>c) Recibir documentos confidenciales.</p> <p>d) Recibir reportes de las secciones técnicas del Departamento (interna).</p> <p>e) Enviar los documentos generados en el Departamento a las diferentes Direcciones de esta Dependencia, siguiendo el mismo procedimiento de recepción, pero en los registros correspondientes.</p> <p>2.1 Controlar en el registro correspondiente, la recepción de documentos (hora, día, mes y año).</p> <p>2.2 Firmar de recibido y/o redactar acuse de recibo.</p> <p>2.3 Revisar que los documentos recibidos sean los mismos que se indican en la relación de control.</p> <p>2.4 Revisar los reportes médicos y avisar a la jefatura de los casos sujetos a observación.</p> <p>2.5 Utilizar máquina de escribir o letra clara.</p> <p>2.6 Distribuir los documentos a jefatura y a las secciones del Departamento a que correspondan.</p> <p>2.7 Evitar errores.</p> <p>2.8 Informar diariamente a la jefatura, de la documentación y correspondencia enviada y recibida.</p>	<p>a) Registros</p> <p>b) Documentación (correspondencia)</p> <p>c) Mecanografía</p> <p>d) Manejo de formas impresas</p> <p><u>Observaciones:</u></p> <p>Responsabilidad, atención y cuidado, son características esenciales en este tipo de actividades.</p> <p>La acción de controlar, implica establecer un orden, en el sentido más amplio, considerando no únicamente aquellos aspectos en los que previamente son indicados, sino también en aquellos que por su manejo continuo se considera innecesario aplicarlo.</p> <p>Dejar a la memoria algún documento o registro pendiente, implica posteriormente un esfuerzo mayor y un error. Tomando en cuenta que cualquier omisión, duplicación u olvido, significa un trastorno grave tanto en el servicio que se está dando, como en las consecuencias personales.</p> <p>Se debe contar siempre con un adecuado sistema de control de nuestras actividades, ejecutarlo, actualizarlo o, crearlo si no existe.</p> <p>PROGRAMA: Personal Administrativo</p> <p>ACTIVIDAD: 2</p> <p>PUESTO: Secretaria</p> <p>Archivista</p> <p>Aux. Administrativo</p>

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 3 <u>ARCHIVAR</u></p>	
<p>a) Archivar documentos y correspondencia varios, en el archivo general del Departamento.</p> <p>b) Abrir expedientes.</p> <p>c) Integrar expedientes.</p> <p>d) localizar documentos y expedientes.</p> <p>a) 3.1 Clasificar y ordenar los documentos.</p> <p>3.2 Codificar y registrar en los controles establecidos.</p> <p>3.3 Mantener actualizado el manual de codificaciones y registros.</p> <p>b) 3.4 Anotar los datos necesarios para el control de expedientes.</p> <p>3.5 Revisar que los datos anotados sean los mismos que aparecen en la hoja de registro de expedientes.</p> <p>3.6 Observar el tipo de clasificación u ordenamiento establecido.</p> <p>3.7 Cuidar que los números de registro no se dupliquen.</p> <p>3.8 Mantener al corriente la relación de números utilizados.</p> <p>3.9 Marcar en el foliador el número de veces que se necesita registrar un mismo número.</p>	<p>a) Manejo de archivo.</p> <p>b) Manejo de documentos y correspondencia.</p> <p>c) Utilizar codificaciones y registros.</p> <p>d) Utilizar foliador, marcador y sellos.</p> <p>e) Conocer el sistema de archivo y los requisitos establecidos.</p> <p><u>O b s e r v a c i o n e s :</u></p> <p>Orden, exactitud, responsabilidad e iniciativa, son características necesarias en esta actividad rutinaria, que aunque sencilla, requiere de un extenso control y actualización constante para su funcionamiento.</p> <p>Cuidado limpieza, exactitud y rapidez, son necesarios para el desarrollo de esta actividad.</p>
<p>c) 3.10 Clasificar y ordenar los documentos para su integración en los expedientes.</p> <p>3.11 Observar la misma clasificación y ordenación en la integración.</p> <p>3.12 Controlar los expedientes de acuerdo a su estado de integración.</p> <p>3.13 Vigilar que los documentos e información sean los necesarios y que correspondan exactamente al expediente.</p>	<p>Calidad, cantidad y confiabilidad, son características necesarias para el desarrollo de esta actividad.</p>

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>d) 3.14 Utilizar claves, señales o símbolos para la rápida localización del expediente y saber el estado de integración en que se encuentra.</p> <p>3.15 Tener localizados y registrados los expedientes en consulta o préstamo.</p> <p>3.16 Evitar la divulgación del contenido de los expedientes.</p> <p>3.17 Mantener estrecha vigilancia del movimiento de los expedientes.</p> <p>3.18 Establecer un tiempo de consulta de expedientes.</p> <p>3.19 Delimitar el área de consulta de los expedientes. Evitando que esta se realice fuera del Departamento.</p> <p>3.20 Redactar los vales correspondientes por prestamos de expedientes o tarjetas de calificación.</p> <p>3.21 Establecer como norma que la consulta de un documento integrado a un expediente deberá ser a través de la autorización del jefe del Departamento o encargado de la sección de archivo.</p>	<p>Actitud hacia el trabajo, actitud hacia los compañeros y responsabilidad, son características necesarias para desarrollar esta actividad, aparte de la experiencia indispensable o adiestramiento en el puesto.</p>
<p>PROGRAMA: Personal Administrativo. ACTIVIDAD: 3 PUESTO: Archivista.</p>	

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 4 <u>INFORMAR</u></p> <p>a) Informas sobre la función, procedimiento y actividades del Departamento.</p> <p>b) Informar al público sobre el resultado de sus trámites.</p> <p>4.1 Limitar la información a lo establecido por la jefatura en información interna y externa.</p> <p>4.2 Usar un vocabulario adecuado.</p> <p>4.3 Transmitir con claridad la información.</p> <p>4.4 Hacer y contestar llamadas telefónicas.</p> <p>4.5 Jerarquizar llamadas, de acuerdo a su importancia y asunto.</p> <p>4.6 Controlar las llamadas recibidas.</p> <p>4.7 Observar una actitud de solidaridad y buen humor.</p>	<p>a) Conocer la organización y política interna del Departamento.</p> <p>b) Bases de Relaciones Humanas.</p> <p>c) Dominio aceptable del lenguaje.</p> <p>d) Vocabulario fluido.</p> <p>e) Facilidad en la comunicación de la información.</p> <p><u>Observaciones:</u></p> <p>La experiencia y la supervisión continua son necesarias en este tipo de actividad. Considerando que es la imagen del Departamento la que se proyecta en cada información proporcionada y en cada llamada recibida solicitada.</p> <p>La sujeción a la observación de normas establecidas y la utilización de un vocabulario específico, es necesario.</p>
<p>PROGRAMA: Personal Administrativo</p> <p>ACTIVIDAD: 4</p> <p>PUESTO: Secretaria Archivista Aux. Administrativo</p>	

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 5 <u>REGISTRAR</u></p> <p>a) Registrar y controlar al grupo de personas que acuden al Departamento por primera vez, a realizar trámites.</p> <p>5.1 Llenar tarjetas de registro para el control de fechas de las citas.</p> <p>5.2 Registrar en libreta, los datos necesarios de control: Número de registro, nombre, fecha y tipo de trámite que se realiza.</p> <p>5.3 Controlar estrictamente el número de personas citadas, de acuerdo a las hojas de control de citas.</p> <p>5.4 Anotar claramente los datos que requieren las formas impresas, evitando abreviaturas ininteligibles.</p> <p>5.5 Evitar la duplicidad de horarios, fechas y números de control.</p> <p>5.6 Revisar que los datos anotados sean los mismos que requiere la forma impresa.</p> <p>5.7 Consultar aquellos datos que presenten dificultad.</p> <p>5.8 Permanecer sin interrupción en la actividad en atención al público.</p> <p>5.9 Conservar el orden.</p>	<p>a) Manejo de formas impresas.</p> <p>b) Habilidad manual, visual y auditiva.</p> <p>c) Capacidad de retención de números y nombres.</p> <p>d) Experiencia en trato con el público.</p> <p><u>Observaciones:</u></p> <p>Es necesario que la persona o personas encargadas de esta actividad, posean un adecuado entrenamiento en el puesto, el cual implica rasgos de personalidad muy bien definidos y cierto tipo de habilidades especiales.</p> <p>El uso adecuado del lenguaje, una actitud amable, aceptable control de impulsos, aptitud para el trabajo y donde de gentes, son las características necesarias para el desarrollo de esta actividad.</p> <p>PROGRAMA: Personal Administrativo.</p> <p>ACTIVIDAD: 5</p> <p>PUESTO: Auxiliar Administrativo.</p>

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>ACTIVIDAD # 6 <u>AYUDAR</u> (AYUDAR A LAS SECCIONES TECNICAS DEL DEPARTAMENTO EN SUS ACTIVIDADES)</p> <p>a) Explicar los trámites a seguir a las personas enviadas a este Departamento.</p> <p>b) Vigilar la disciplina.</p> <p>c) Agrupar a las personas en forma homogénea por tipo de trámite, para facilitar la actividad del grupo técnico.</p> <p>6.1 Preparar el material necesario para las actividades diarias del personal técnico.</p> <p>6.2 Comunicar en forma clara y concreta, las instrucciones para los trámites a seguir y sobre las normas o requisitos o observar.</p> <p>6.3 Solicitar preguntas en caso de duda, sobre la explicación o instrucción proporcionada.</p> <p>6.4 Repetir las veces que sea necesario las instrucciones.</p> <p>6.5 Pasar lista al grupo de personas.</p> <p>6.6 Hablar con claridad.</p> <p>6.7 Solicitar atención.</p> <p>6.8 Hacer indicaciones pertinentes.</p> <p>6.9 Observar la conducta del grupo.</p> <p>6.10 Anotar las observaciones.</p>	<p>a) Conocer las actividades generales del Departamento.</p> <p>b) Bases de Relaciones Humanas.</p> <p>c) Actitud hacia el trabajo.</p> <p>d) Hablar en público.</p> <p>e) Utilizar un vocabulario adecuado.</p> <p>f) Sintetizar conceptos.</p> <p>g) Dirigir grupos.</p> <p>h) Conocer los tipos de ubicación que puedan llevarse a cabo al formar grupos.</p> <p><u>O b s e r v a c i o n e s :</u></p> <p>Iniciativa, diligencia, cooperación, responsabilidad aptitud para el trabajo, son características indispensable para desarrollar este tipo de actividad. Implica además el conocimiento y la comprensión de las actividades del Departamento, aunado a características especiales de personalidad y aptitud para un trabajo dinámico, no limitado a cumplir con la tarea.</p> <p>Explicar y orientar al público es siempre interesante, principalmente cuando necesitamos que a través de nuestras palabras, las personas desarrollen cierto tipo de actividad u observen una determinada conducta.</p>

QUE SE NECESITA HACER	QUE SE NECESITA SABER
<p>6.11 Comunicar las observaciones al personal técnico.</p> <p>6.12 Mantener buen comportamiento.</p> <p>6.13 Controlar interferencias.</p> <p>6.14 Recabar la documentación necesaria que acredite la <u>ubicación</u> de la persona.</p> <p>6.15 Consultar con el jefe <u>inmediato</u> o supervisor en caso de <u>duda</u>.</p> <p>6.16 Proporcionar a la persona las instrucciones necesarias de <u>acuerdo</u> a su ubicación.</p> <p>6.17 Consultar si existe algún <u>cambio</u> o reubicación.</p> <p>6.18 Recoger el material <u>utilizado</u>.</p> <p>6.19 Evitar errores.</p>	<p>El trato con el público permite además, una comprobación objetiva del aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, la capacidad de síntesis sobre algunos conceptos y el uso adecuado de nuestro vocabulario.</p> <p>Es necesario, hacer hincapié en la conducta que debe observar una persona encargada de la disciplina de un grupo, lo cual implica una adecuada identificación con la actividad, amabilidad y muestra de un sincero deseo de ayudar de manera eficaz y comedida.</p>
<p>PROGRAMA: Personal Administrativo</p> <p>ACTIVIDAD: 6</p> <p>PUESTO: Auxiliar Administrativo</p>	

2.- Planeación de la metodología: La metodología se refiere a la forma en que los conocimientos se impartirán al capacitar, su contenido; o sea, la tecnología, y la forma como deben ser ordenados y organizados para ser transferidos a la persona.

La planeación de la metodología, debe estar directamente relacionada con los resultados obtenidos del análisis de las actividades, del conocimiento de sus requerimientos, de las habilidades y aptitudes con que son desempeñadas por los empleados, lo cual forma un conjunto de características básicas necesarias para determinar la metodología a seguir.

El procedimiento por lo tanto, incluye tres etapas, las cuales pueden ser ilustradas de la siguiente forma:

1a. Etapa	2a. Etapa	3a. Etapa
Análisis de actividades generales.	Análisis Individual.	Bases para planear la metodología.
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Cómo decir que se haga?

Para el presente programa, y en relación con los resultados obtenidos, se establecieron los siguientes parámetros de metodología:

- a) Actividades cuya realización requiere del uso y práctica de determinado material, equipo y técnica específicos.
- b) Actividades cuya realización, requiere de la exposición de conocimientos teóricos, como: reglamentos, normas, principios, requisitos y políticas.
- c) Actividades cuya realización requiere -

de determinadas características de -
conducta y personalidad.

Una vez establecidos los parámetros de la
metodología, se lleva a cabo el ordena---
miento de las actividades, su evaluación
general y el tipo de metodología correspon
diente. (tabla # 2)

T A B L A # 2

Análisis Obtenido		Metodología necesaria
Qué se hace	Como se hace	Como decir que se haga
	B R M NC	
1 Elaborar	3 5 0 1	a) Mecanografía.
2 Controlar	5 3 1 0	b) Taquigrafía.
3 Archivar	5 2 0 2	c) Ortografía.
5 Registrar	1 0 0 8	d) Documentación.
		e) Archivo.
		f) Control de registros.
4 Informar	3 5 0 1	g) Organización y funcionamiento del Departamento.
6 Ayudar	5 4 0 0	h) Reglas de lenguaje.
		i) Principios de Relaciones Humanas.
		j) Principios de Relaciones Públicas.
		k) Actitudes y emociones en el trabajo.
		l) Cooperación.
		m) Comunicación.
		n) Dinámica de grupos.
<p><u>CLAVES</u></p> <p>B: Bien R: Regular M: Malo NC: No conocido</p>		

3.- Planeación de la Evaluación: Una vez obtenido el contenido del programa, es necesario definir la forma en que van a ser comprobados los conocimientos aprendidos, después de impartido el curso.

Para llevar a cabo esa comprobación, es conveniente diseñar un plan de evaluación, e indicar los instrumentos necesarios para realizarla.⁶

La utilidad de la evaluación, radica principalmente en la posibilidad de detectar objetivamente las deficiencias en el aprendizaje de los participantes del curso y asimismo, para que el instructor pueda valorar los resultados de su forma de instruir. Todo esto, siempre que la evaluación observe una serie de consideraciones dentro de las cuales se pueden señalar las siguientes:

- a) Medición específica de los conocimientos aprendidos mediante la instrucción.
- b) Uniformidad de condiciones, o sea, la utilización de un mismo tipo de instrumento de evaluación, para todos los participantes.
- c) Uniformidad de criterio en la calificación de los instrumentos de evaluación.
- d) Elaborar un instructivo para llevar a cabo la evaluación, indicando:
 - 1) el tipo de evaluación correspondiente a cada procedimiento del programa
 - 2) el material o equipo a utilizar como auxiliares de la evaluación

Para el presente programa, el instructivo de evaluación, tuvo las siguientes características: (tabla # 3)

T A B L A # 3

I n s t r u c t i v o d e E v a l u a c i o n

1	Mecanografía	Ejecución de la operación	escala estimati
2	Taquigrafía	" " " "	" "
3	Ortografía	" " " "	" "
4	Documentación	" " " "	" "
5	Archivo	Preguntas	prueba escrita
6	Control de registros	Ejecución de la operación	escala estimati
7	Organización y func. del Depto.	Preguntas	prueba escrita
8	Reglas de len--guaje	"	" "
9	Princ. de Rels. Humanas	"	" "
10	Princ. de Rels. Públicas	"	" "
11	Actitudes y e--mociones en el trabajo	"	" "
12	Cooperación	"	" "
13	Comunicación	"	" "
14	Dinámica de -- grupos	"	" "

4.- Preparación de las actividades de instrucción:⁷

El último paso de este apartado, consiste en atender a la preparación de las actividades que realizarán, el instructor de la capacitación y los participantes del curso durante la instrucción. Para tal efecto, es necesario:

- a) Seleccionar las técnicas de instrucción y los materiales didácticos necesarios.
- b) Elaborar una guía para el trabajo del instructor.
- c) Elaborar una matrícula con los datos de los participantes.
- d) Seleccionar y preparar el lugar donde se va a realizar la instrucción.
- e) Programar las actividades.

Se debe considerar que cada uno de estos aspectos, facilite adecuadamente el propósito del programa establecido, tomando en cuenta los medios que estén a nuestro alcance y que sean factibles de ser utilizados, sin olvidar que un alto costo de las operaciones, podría significar un cambio de actitud de parte de los interesados, ante posibles gastos que estén fuera de su presupuesto. Por consiguiente, es necesario realizar una investigación previa de los recursos existentes y la posibilidad de contar con ellos para nuestras necesidades.

- a) Selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos.

Para el presente programa, y por el tipo de instrucción requerida, fueron seleccionadas las siguientes técnicas de instrucción:

- 1.- Técnica expositiva: Información oral, útil para tratar temas teóricos, que permite condensar su contenido, exponiéndolo en un tiempo mínimo.
- 2.- Técnica demostrativa: Información que incluye el uso de determinado material y equipo, en el aprendizaje de un proceso de trabajo específico.
- 3.- Discusión dirigida: Técnica que permite la participación del grupo a través de preguntas específicas, formuladas por un moderador u orientador hacia un objetivo común.
- 4.- Materiales didácticos: Pizarrón, carteles, resúmenes de las exposiciones, formas impresas, material de oficina (hojas, lápices, plumas, carpetas, máquinas de escribir, libretas de taquigrafía, foliadores, sellos, marcadores), codificaciones y registros (manuales) utilizados en el Departamento.

b) Guía para el trabajo del instructor.

La guía para el instructor, se forma tomando las actividades de la metodología a seguir en la instrucción, su desarrollo y objetivo así como los materiales didácticos necesarios para llevarlas a cabo; la funcionalidad de este documento esta dada al establecer un marco de referencia de lo que debe hacerse en la instrucción y lo que se espera de ella.
(tabla # 4)

c) Matrícula de datos de los participantes

La matrícula de participantes, tiene por objeto concentrar en un documento, el número exacto de participantes, sus nombres, edades, puestos que desempeñan, horarios de trabajo y en ocasiones, si es necesario, la experiencia laboral y escolaridad de cada uno de ellos.

La matrícula es un instrumento útil, principalmente para el instructor de la capacitación, el cual tiene la oportunidad de conocer las características básicas necesarias de la población con la cual va a trabajar. (tabla # 5)

d) Lugar en donde se va a realizar la instrucción.

La elección del lugar en donde realizar la instrucción, es de singular importancia, por las características que debe reunir, entre las cuales están: la ubicación, sus dimensiones, la ventilación, la acústica, la luminosidad y la comodidad del mobiliario. Sin olvidar como ya se ha señalado anteriormente, el aspecto económico y el de la accesibilidad del lugar, principalmente cuando las actividades del programa se llevarán a cabo dentro del horario de trabajo.

e) Programación de actividades.

Finalmente, otro de los documentos importantes en la preparación de la instrucción, es la programación de actividades en la cual deben indicarse detalladamente la fecha, el horario, el lugar y el tiempo de duración del curso, las actividades y la cantidad de horas que se utilizará para cada una de ellas. Dicho documento debe ser entregado previamente a cada uno de los participantes al curso para su información y asistencia. (tabla # 6)

CUADRO SINOPTICO DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR LA GUIA DE TRABAJO PARA EL INSTRUCTOR. +

INFORMACION TEORICA GENERAL	I N F O R M A C I O N	
	GENERAL	ESPECIFICA
Organización y funcionamiento del Departamento	Documentación	Manejo de formas impresas Correspondencia
Reglas de lenguaje	Archivo	Clasificar y -- ordenar Codificaciones y registros
Principios de Relaciones -- Humanas	Control de -- registros	Tipos de control Material para -- control
Principios de Relaciones -- Públicas		
Actitudes y emociones en -- el trabajo	INFORMACION Y PRACTICAS COMPLEMENTARIAS	
Cooperación	Mecanografía	
Comunicación	Taquigrafía	
Dinámica de grupos	Ortografía	

+) De acuerdo al contenido del programa (Anexo # 1)

GUIA PARA EL TRABAJO DEL INSTRUCTOR (**)

ACTIVIDADES	D E S A R R O L L O	MATERIALES DIDACTI
1.- Mecanografía	Hacer una exposición detallada de las reglas que deben observarse en la práctica de la mecanografía, como son: distribución, rapidez, limpieza y presentación. Realizar ejercicios.	máquinas de escribir, hojas blancas, forjas, impresas, borrador, papel copia, papel carbón, cronómetro
2.- Taquigrafía	Explicar las condiciones que requiere el uso de la taquigrafía, su conveniencia e importancia. Dictar oficios, memorándums, cartas, relaciones y partes de grabaciones. Medir el tiempo y revisar en grupo las transcripciones.	libretas de taquigrafía, lápices, formas, impresas, copias de originales y párrafos de lecturas seleccionadas.
3.- Ortografía	Explicar los principios, divisiones y reglas de la ortografía. Señalar su importancia en la comunicación escrita y en el trabajo. Realizar ejercicios.	pizarrón, láminas, hojas para realizar ejercicios.
4.- Documentación	Explicar y mostrar para su conocimiento, el tipo de documentación que es utilizada en el Departamento, su uso y funcionamiento específicos. Asimismo el tipo de correspondencia que se emplea, sus características de redacción y las formas especiales que se utilizan en su realización. Hacer ejercicios.	formas impresas de uso en el Departamento, formas oficiales para realizar ejercicios, láminas con dibujos y ejemplares de correspondencia.
5.- Archivo	Explicar el sistema de archivo que se utiliza en el Departamento, el material que se emplea y las normas establecidas para la consulta de documentos y/o expedientes.	pizarrón, láminas, manual de archivo, manual de codificación y registros, documentación registrada y codificada, --

ACTIVIDADES	DESARROLLO	MATERIALES DIDACT
	<p>Explicar los diversos tipos - de ordenación y clasificación existentes para la integración de expedientes.</p> <p>Explicar y mostrar detalladamente el tipo de codificaciones y registros que utiliza - el Departamento para el control de su documentación y <u>co</u>rrespondencia.</p> <p>Explicar el uso de números y de claves para comunicación - interna, tipos y significado.</p> <p>Explicar el manejo y <u>funciona</u>miento de los materiales que sirven como auxiliares en la actividad de codificar y registrar.</p> <p>Realizar ejercicios.</p>	<p>expedientes integros, relaciones con los tipos de claves y números que se realizan, carpetas de expedientes, tarjetas de registros, foliador y sellos</p>
<p>6.- Control de - Registros</p>	<p>Explicar la forma como son -- controlados los registros de recepción y envío de documentos. Cuales son los datos -- importantes de un documento.</p> <p>Interpretación de registros, - uso de materiales auxiliares.</p> <p>Realizar ejercicios.</p>	<p>Láminas, ejemplos de registro y control de materiales para realizar ejercicios: hojas de registro, libretas de control, tarjetas de codificación, manual de registros.</p>

7.- Organización y funcionamiento del Departamento	Explicar ampliamente para su conocimiento, la organización y política interna del Departamento. Sus actividades, -- procedimientos y trámites generales. Los requisitos establecidos y vigentes.	Organograma funcional Diagramas. Cuadros estadísticos
8.- Reglas de lenguaje	Explicar claramente, las reglas de lenguaje (oral y escrito), y la necesidad de obtener un dominio aceptable -- del mismo. La importancia de manejar un vocabulario fluido, adecuado y específico, y la forma de -- expresar y sintetizar conceptos. Realizar ejercicios.	Pizarrón, láminas, hojas para realización de ejercicios, grabaciones en cintas grabadas con conversaciones.
9.- Principios de Relaciones Humanas	Explicar las bases de las -- Relaciones Humanas y su importancia en las relaciones interpersonales.	Hojas con resúmenes de las exposiciones
10.- Principios de Relaciones Públicas	Explicar las bases de las -- Relaciones Públicas y su importancia en la comunicación, dirección y control de grupos. Realizar ejercicios.	Hojas con resúmenes de las exposiciones
11.- Actitudes y emociones en el trabajo	Explicar los términos y el -- concepto de trabajo. La actitud hacia los compañeros. La actitud hacia el público. Realizar ejercicios.	Hojas con resúmenes de las exposiciones
12.- Cooperación	Explicar el concepto. Actitud hacia el trabajo. Responsabilidad. Atención. Iniciativa. Disciplina. Calidad, cantidad y confiabilidad.	Láminas con ilustraciones alusivas y bibliografía. Hojas con resúmenes de las exposiciones

13.- Comunicación	Explicar el concepto. Tipos de comunicación. Importancia de la comunicación. Comunicación en el trabajo.	Láminas con ilustraciones alusivas. Bibliografía Hojas con resúmenes de las exposiciones
14.- Dinámica de grupos	Diseñar ejercicios para la participación del grupo a través de diferentes técnicas: -sesión panel -sesión phillips 6'6 -sesión corrillos.	Hojas para tomar notas, plumas y lápiz Implementos para la atención del grupo (café, jarras para agua, tazas, platos, cucharas, azúcar, lletas).

M A T R I C U L A (**)

NOMBRE	EDAD	LUGAR DE TRABAJO	PUESTO QUE DESEMPEÑA	ESCOLARIDAD	HORARIO DE TRAB
1. Ana	22 años	Jefatura	Secretaria	Comercio	8:00 a 15:00 h.
2. Bertha	20 años	Recepción e Información	Secretaria	Comercio (preparatoria)	8:00 a 15:00 h.
3. Carmen	20 años	Recepción e Información	Secretaria	Comercio (preparatoria)	8:00 a 15:00 h.
4. Dunia	23 años	Area Técnica # 1	Secretaria	Comercio (Secundaria)	8:00 a 15:00 h.
5. Elvira	22 años	Area Técnica # 2	Secretaria	Comercio	8:00 a 15:00 h.
6. Felisa	20 años	Area Técnica # 3	Secretaria	Comercio (Secundaria)	8:00 a 15:00 h.
7. Gerardo	24 años	Archivo	Aux. de Archivo	Aux. de Contabilidad (preparatoria)	8:00 a 15:00 h.
8. Humberto	21 años	Archivo	Aux. de Archivo	Aux. de Contabilidad	8:00 a 15:00 h.
9. Ignacio	30 años	Area Administrativa	Aux. Administrativo	Aux. de Contabilidad (preparatoria)	8:00 a 15:00 h.

CURSO: ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
DEL 1o. AL 31 DE OCTUBRE DE 1974.

LUGAR: AULA # 3

Día - Hora	A c t i v i d a d e s	Día - Hora	A c t i v i d a d e s
<u>Martes 1</u> 8:00 9:00	Organización y funciona miento del Departamento. Documentación.	<u>Lunes 14</u> 8:00 9:00	Actitudes y emociones en el trabajo.
9:00 10:00		9:00 10:00	Taquigrafía.
<u>Miercoles 2</u> 8:00 9:00	Organización y funciona miento del Departamento. Documentación.	<u>Martes 15</u> 8:00 9:00	Cooperación.
9:00 10:00		9:00 10:00	Taquigrafía.
<u>Jueves 3</u> 8:00 9:00	Reglas de lenguaje. Archivo.	<u>Miercoles 16</u> 8:00 9:00	Cooperación.
9:00 10:00		9:00 10:00	Mecanografía.
<u>Viernes 4</u> 8:00 9:00	Reglas de lenguaje. Archivo.	<u>Jueves 17</u> 8:00 9:00	Comunicación.
9:00 10:00		9:00 10:00	Mecanografía.
<u>Lunes 7</u> 8:00 9:00	Principios de Relaciones Humanas. Ortografía.	<u>Viernes 18</u> 8:00 9:00	Comunicación.
9:00 10:00		9:00 10:00	Mecanografía.
<u>Martes 8</u> 8:00 9:00	Principios de Relaciones Humanas. Ortografía.	<u>Lunes 21</u> 8:00 9:00	Dinámica de grupos.
9:00 10:00		9:00 10:00	" "
<u>Miercoles 9</u> 8:00 9:00	Principios de Relaciones Públicas. Control de registros.	<u>Martes 22</u> 8:00 9:00	Dinámica de grupos.
9:00 10:00		9:00 10:00	" "
<u>Jueves 10</u> 8:00 9:00	Principios de Relaciones Públicas. Control de registros.	<u>Miercoles 23</u> 8:00 9:00	Práctica # 1, manejo de formas impresas - (Documentación)
9:00 10:00		9:00 10:00	
<u>Viernes 11</u> 8:00 9:00	Actitudes y emociones -- en el trabajo. Taquigrafía.	<u>Jueves 24</u> 8:00 9:00	Práctica # 2, corres- pondencia (Documenta- ción)
9:00 10:00		9:00 10:00	
		<u>Viernes 25</u> 8:00 9:00	Práctica # 3, clasifi- car y ordenar. Codifi- car y registrar. (Archi- vo)
		9:00 10:00	

CURSO : ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
DEL 1o. AL 31 DE OCTUBRE DE 1974.

LUGAR: AULA # 3

Día - Hora	A c t i v i d a d e s	Día - Hora	A c t i v i d a d e s
<u>Lunes 28</u> 8:00 9:00 9:00 10:00	Práctica # 4, tipos y material de control. (control de registros)		
<u>Martes 29</u> 8:00 9:00 9:00 10:00	Práctica # 5, tipos y material de control. (control de registros)		
<u>Miercoles 30</u> 8:00 9:00 9:00 10:00	Práctica # 6, ejercicios Ortografía.		
<u>Jueves 31</u> 8:00 9:00 9:00 10:00	EVALUACION.		

III. 2. A P L I C A C I O N

a) Motivación:

Generalmente, una vez obtenido el programa de -- capacitación se procede al desarrollo del mismo. Sin em-- bargo, previo a la aplicación de la instrucción, es conve-- niente llevar a cabo una serie de actividades con los futu-- ros participantes del curso.

La primera actividad consiste en una entrevista, la cual tiene por objeto, el inducir al personal hacia las actividades a desarrollar en el curso, señalando la conve-- niencia y ventajas que tiene para cada uno de ellos y ha-- ciendo énfasis en el beneficio compartido que representa, tanto en la eficiencia de sus actividades como en el aumen-- to de sus conocimientos, limitados por la rutina del tra-- bajo.

Otra de las finalidades de esta entrevista, es -- la de obtener a través de una serie de preguntas concretas, las impresiones generales de cada uno de los empleados. -- Las preguntas que se formulan, deben girar en relación a -- los siguientes aspectos:

- 1) el trabajo
- 2) la autoridad
- 3) la responsabilidad
- 4) las relaciones interpersonales
- 5) el desarrollo personal
- 6) los intereses personales

La utilidad de este tipo de exploración, radica en permitir mayor espontaneidad en las opiniones y puntos de vista que se expresan, lo cual es difícil de obtener a través de un cuestionario o algún otro tipo de instrumento.

Otro punto importante de esta actividad motivacio-- nal, es la de explorar a través de la aplicación de una --- prueba psicométrica, el promedio general e individual del -- nivel intelectual de los participantes, que junto con los -- datos obtenidos de las preguntas formuladas, servirán como marco de referencia para detectar qué y cuánto se tiene que

profundizar en la enseñanza. Proporcionando asimismo un antecedente importante para anexar a la matrícula de participantes.

La segunda actividad consiste en hacer una pre-evaluación de los conocimientos y habilidades que el empleado desarrolla en sus actividades, los cuales han sido previamente valorados de acuerdo al criterio del supervisor, sin embargo, la conveniencia de evaluar en forma directa e individual es necesaria, a fin de poder obtener objetivamente una calificación que norme el criterio del instructor en la transferencia de los conocimientos. Los resultados de este procedimiento como se ha indicado, representan un parámetro importante en la aplicación de la instrucción.

Finalmente, es conveniente considerar dentro de estas actividades, la aclaración de algunos puntos sobre las características formales que toda capacitación implica como son: el compromiso que debe existir tanto de parte del instructor de la capacitación, como de los participantes del curso, en alcanzar los objetivos deseados. El que dicha participación no significará posteriormente una carga adicional de trabajo, ni tampoco el que exista necesariamente un reconocimiento de tipo económico. Por el contrario, significa un deseo de superar las fallas existentes en el servicio, a través del esfuerzo y cooperación de cada uno de ellos lo cual hace patente en esta forma, su deseo de superación e iniciativa.

De acuerdo a la segunda actividad, fueron explorados los conocimientos sobre documentación, archivo, control de registros, mecanografía, taquigrafía y ortografía (las características de las pruebas empleadas y las calificaciones obtenidas, se indican en la evaluación final). Asimismo, los resultados obtenidos de esta exploración se dividieron en dos grupos, de acuerdo a su utilidad en el programa establecido:

Primero: La entrevista inicial y la evaluación psicométrica, permitieron profundizar y dirigir las exposiciones sobre relaciones humanas, cooperación, comunicación y la dinámica de grupos, proporcionando además una serie de datos importantes para anexar a la matrícula de participantes. (tabla # 7)

Segundo: La pre-evaluación de conocimientos y habilidades, como antecedente objetivo del rendimiento individual de los empleados previo a la aplicación de la instrucción y posteriormente, como marco de referencia de la evaluación final.

b) La Instrucción:

Esta actividad incluye una serie de factores cuya observación depende en gran parte la efectividad de su aplicación:⁸

- 1) Conocimiento de los participantes: Se requiere que el instructor encargado de la capacitación, posea una clara conciencia de lo que significa la educación del adulto, lo cual implica considerar una serie de factores tales como: experiencias, aprendizaje anterior, costumbres, opiniones, preferencias y actitudes.
- 2) Actitudes del Instructor: Implica poseer una cultura general básica y en consecuencia la información específica de la materia o materias que imparte. Lo que debe enseñar y cómo lo debe enseñar; criterio, técnica y experiencia.
- 3) Manejo del grupo: La posibilidad de dirigir al grupo y de mantener en forma equilibrada su interés, evitando preferencias y actitudes agresivas de los participantes. Aprovechando las inquietudes que se manifiestan y estimulando en forma homogénea a través de un trato imparcial y reconocimiento oportuno.

4) Preparación de actividades: El cuidado necesario que debe observar toda actividad -- antes de su ejecución. El conocimiento ---- exacto del tema a tratar a través de la ---- práctica previa, contando con el equipo e - instalaciones necesarias y la preparación - del material a utilizar, evitando de esta - manera los errores y las fallas de una im-- provisación.

c) Supervisión y control de variables:

Desde el momento en que es propuesto un pro-- grama de capacitación (Planeación), se hace precisamen-- te en base a una observación detallada de las condicio-- nes favorables y desfavorables a este propósito. El -- control y la supervisión de variables viene a ser uno - de los elementos indispensables del proceso de la capa-- citación. Ya que cualquier paso a seguir, debe estar pensado siempre en función del efecto que puede provo-- car en el medio de su aplicación, por lo que éste, debe -- rá estar dado en relación a un conocimiento previo de - ese medio: Siempre y en forma sistemática, el control de las variables está presente, ya que de su adecuada - supervisión, dependerá el éxito o fracaso del programa.

Las variables sujetas a control durante la -- aplicación del programa, sin tratar de establecer que - sean las únicas que deben controlarse, son las siguien-- tes:

- 1) Obtener de parte del o de los responsables del personal, una actitud de apoyo hacia - el curso, permitiendo de esta manera que -

el empleado se vea libre de presiones de trabajo o llamadas de atención.

- 2) Fomentar el diálogo entre cada uno de los participantes, pidiendo sus opiniones --- sobre el trabajo que desarrollan y las posibilidades que existan para hacerlo más eficiente.
- 3) Detectar a los líderes del grupo, para -- aprovechar su influencia en el mismo.
- 4) Tener especial cuidado en que los participantes se encuentren motivados constantemente.
- 5) Trabajar en forma especial con aquellas -- personas que presenten timidez, apatía o dificultad en el aprendizaje.
- 6) Evitar al máximo que el empleado sea interrumpido durante sus clases, por urgencia del servicio.
- 7) Vigilar y supervisar el trabajo del instructor en tiempo y en calidad.

T A B L A # 7

INFORMACION COMPLEMENTARIA PARA ANEXAR A LA MATRICULA DE PARTICIPANTES.

a) EDADES	F	b) SEXO masc./fem.		c) Cociente ITM	Intelectual TM	STM
19 - 20	3	0	3	0	2	1
21 - 22	3	1	2	1	2	0
23 - 24	2	1	1	0	2	0
25 - 26	0	0	0	0	0	0
27 - 28	0	0	0	0	0	0
29 - 30	1	1	0	0	1	0
	9	3	6	1	7	1

d) Impresiones Generales

Positivas:

- 1.- Deseos de superación personal
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Iniciativa

Negativas:

- 1.- Inseguridad (por cambio o aumento de trabajo)
- 2.- Inconformidad (de actividad y económica)
- 3.- Inadaptación (al medio de trabajo)
- 4.- Pasividad (por la rutina y por la falta de incentivos)
- 5.- Limitaciones en sus relaciones interpersonales
- 6.- Limitada capacidad crítica
- 7.- Necesidad de reconocimiento

NOTA: Equivalencias C.I. TEST: Anstey.

ITM : Inferior al Término Medio.

TM : Término Medio.

STM : Superior al Término Medio.

III.3. EVALUACION

Una vez finalizado el curso, es necesario llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de evaluación que previamente fueron establecidos, a fin de obtener una apreciación objetiva de los conocimientos, habilidades y aptitudes que las personas hayan adquirido o superado a través de la capacitación, para satisfacer los requerimientos de las actividades que desarrollan.

De acuerdo a las materias impartidas en el presente programa, los instrumentos de evaluación tuvieron las siguientes características:

1.- Mecanografía: La aptitud en mecanografía, fue evaluada a través del siguiente procedimiento:

- a) Se pidió a los sujetos, copiar a máquina un texto con un número de golpes previamente medidos.
- b) La calificación equivalía a 100 puntos, tomando como parámetros de la misma los aspectos siguientes:
 - 1) mala distribución de los márgenes
 - 2) palabras o signos mal copiados u omitidos
 - 3) letras encimadas

Cada uno de estos aspectos, con un valor en puntos, que era deducida del valor inicial.

2.- Taguigrafía: La evaluación en esta área, consistió en hacer un dictado y la transcripción del mismo (no fue controlado el tiempo).

Las faltas de ortografía, de transcripción (omisión), la limpieza y distribución, determinaron la calificación final, de acuerdo a una escala de errores que hiba de 1=100 hasta 9=60 (un error igual a 100 puntos, hasta nueve errores igual a 60 puntos).

3.- Ortografía: La evaluación en esta área consistió en discriminar una serie de palabras mal escritas y posteriormente, la escritura correcta de esas mismas palabras, cada procedimiento con un valor de 100 puntos. La suma de las calificaciones obtenidas en cada caso, dividida entre dos, proporcionaba la calificación final.

4.- Documentación: La evaluación en esta área, se limitó al manejo y conocimiento del tipo de documentos de uso en el Departamento. Se pidió a los sujetos identificar cada uno de ellos para proceder posteriormente a ser llenados con los datos necesarios.

Los documentos fueron un total de 20 (con un valor de 5 puntos cada uno), siendo la mayoría, de uso diario o muy frecuente, muchos de los cuales, indicaban en su formato, el tipo de datos que requerían.

5.- Archivo: Para la evaluación en esta área, fue elaborado un cuestionario de veinte preguntas de opción múltiple (con un valor de 5 puntos cada una), divididas en cuatro grupos, sobre aspectos tales como: a) generalidades de archivo, b) codificaciones y registros, c) tipo de documentos que integran los expedientes y d) sobre las normas establecidas por el Departamento para la consulta de documentos y/o expedientes.

6.- Control de Registros: La evaluación en esta área, consistió en realizar una serie de ejercicios con las siguientes características:

a) Registrar una serie de documentos en su control correspondiente (recepción).

b) Codificar una serie de documentos y registrarlos en su control correspondiente (envío).

- c) Interpretar una serie de codificaciones registradas (informar).
- d) Usar el material establecido por el Departamento para el control de registros (libretas, hojas de registro y tarjetas).

Los parámetros de calificación fueron los siguientes:

- a) Se utilizaron 10 documentos, cuyo manejo individual incluía el procedimiento indicado (registro, codificación, interpretación y uso de material), con un valor en puntos para cada actividad, de acuerdo a la escala siguiente:
 - 1) Registrar = 25 puntos (10 documentos).
 - 2) Codificar = 25 puntos (10 documentos).
 - 3) Interpretar = 25 puntos (10 registros).
 - 4) Usar material = 25 puntos (uno por cada documento).
- b) La calificación final se obtuvo de la suma de cada una de las actividades, por los documentos utilizados correctamente.

7.- Información teórica general: La evaluación en esta área, se realizó a través de un cuestionario de 40 preguntas de opción múltiple, relativas a los temas tratados.

La escala de calificación fue la siguiente:

Total de preguntas = 40
Valor por pregunta = 2.5 puntos
Valor total = 100 puntos

Nota: Evaluación realizada de acuerdo al Instructivo en el Anexo # 1

a) Evaluación Cuantitativa

Con los datos obtenidos de la evaluación individual, se elaboraron los cuadros siguientes:

- (1) El primer cuadro, muestra los resultados obtenidos de la evaluación realizada, previa a la aplicación de la instrucción y únicamente, sobre los aspectos considerados como teórico-prácticos dentro del programa de capacitación.
- (2) El segundo cuadro muestra asimismo, los resultados obtenidos de la evaluación final, incluyendo además, la evaluación de la Información Teórica General.
- (3) El tercer cuadro por último, muestra las diferencias entre las dos evaluaciones y en consecuencia, los logros alcanzados por los capacitandos.

Todos estos datos, se aprecian con mayor claridad en las representaciones gráficas correspondientes: (Tablas 8, 9 y 10).

(1) Evaluación Inicial

	1	2	3	4	5	6	E	Σ
	NEC.	TRQ.	ORT.	DOC.	ARCH.	C&R		
1. ANA	85	85	85	75	75	72	477	80
2. BERTHA	70	-	85	75	70	80	380	76
3. CARMEN	80	80	80	75	80	72	467	78
4. DUNIA	75	-	82	45	70	60	352	66
5. ELVIRA	75	-	82	55	65	52	329	66
6. FELISA	72	-	70	50	70	60	322	64
7. GERARDO	70	-	75	75	80	80	380	76
8. HUMBERTO	78	-	72	70	75	72	367	73
9. IGNACIO	68	-	65	60	70	52	315	63
Σ	673	165	696	580	655	600	3369	
MEDIA	75	83	77	64	73	67		

(2) Evaluación Final

	1	2	3	4	5	6	E	Σ	7
	NEC.	TRQ.	ORT.	DOC.	ARCH.	C&R			ITG
1. ANA	95	95	93	100	95	100	578	96	90
2. BERTHA	92	-	92	100	90	100	474	95	90
3. CARMEN	95	90	90	100	90	100	565	94	90
4. DUNIA	93	-	85	70	80	80	408	82	90
5. ELVIRA	91	-	95	75	85	72	418	84	80
6. FELISA	98	-	95	75	80	80	428	86	90
7. GERARDO	85	-	94	100	95	100	474	95	70
8. HUMBERTO	90	-	82	95	95	100	462	92	90
9. IGNACIO	83	-	82	75	85	80	405	81	80
Σ	822	185	808	790	795	812	4212		810
MEDIA	91	93	90	88	88	90			90

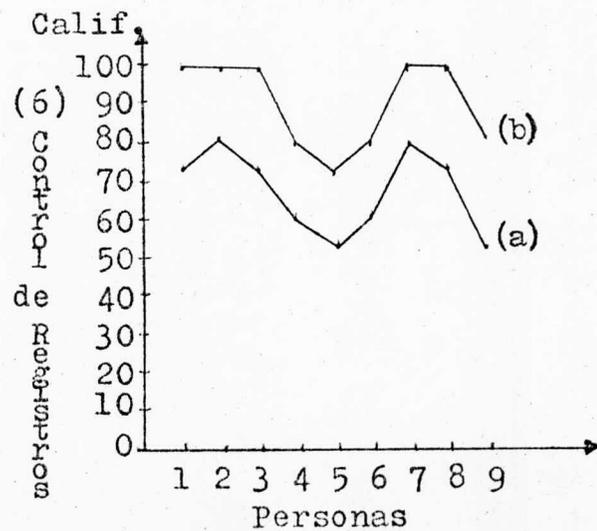
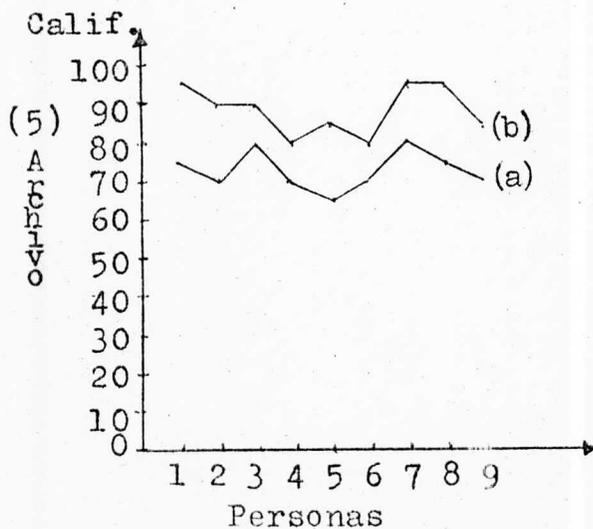
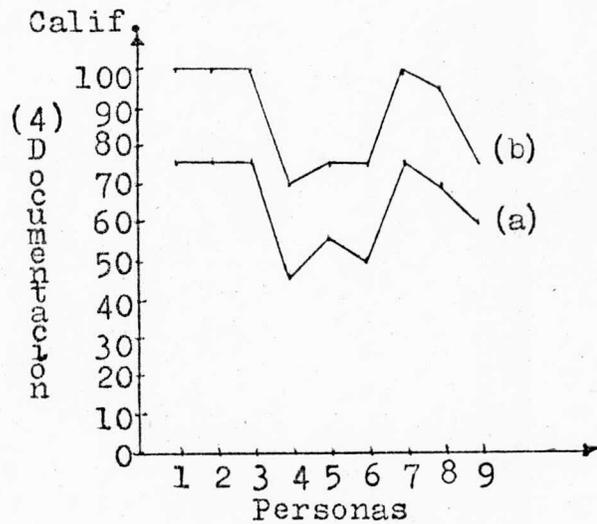
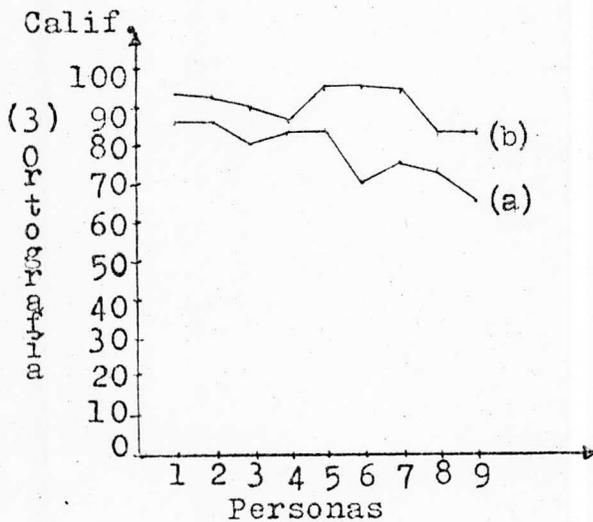
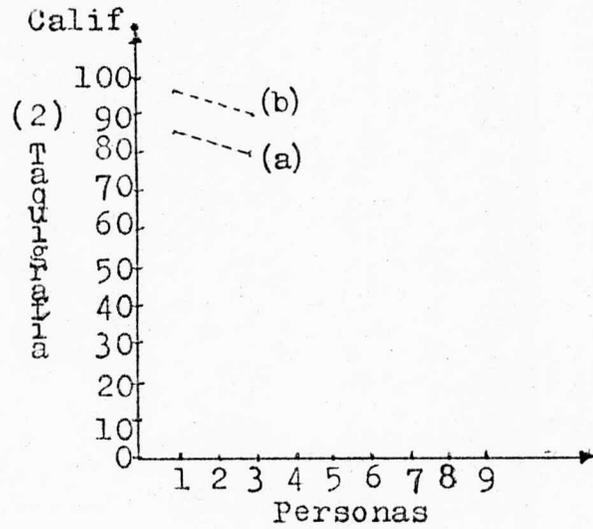
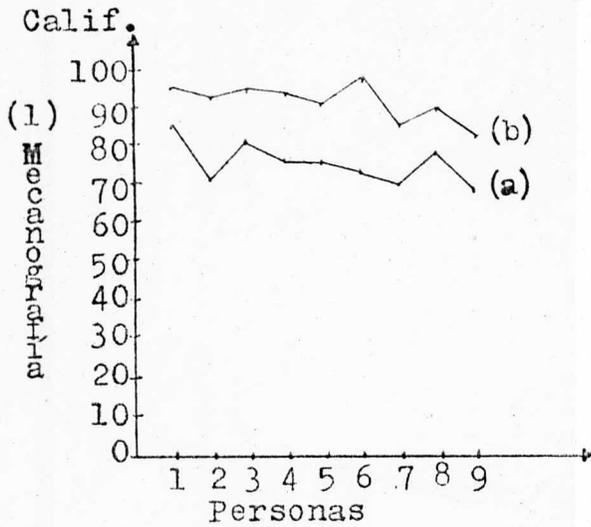
(3) Diferencias

	1	2	3	4	5	6	E	Σ	7
	NEC.	TRQ.	ORT.	DOC.	ARCH.	C&R			ITG
1. ANA	10	10	8	25	20	28	101	17	
2. BERTHA	22	-	7	25	20	20	94	19	
3. CARMEN	15	10	10	25	10	28	98	16	
4. DUNIA	18	-	3	25	10	20	76	15	
5. ELVIRA	16	-	13	20	20	20	89	18	
6. FELISA	26	-	25	25	10	20	106	21	
7. GERARDO	15	-	19	25	15	20	94	19	
8. HUMBERTO	12	-	10	25	20	28	95	19	
9. IGNACIO	15	-	17	15	15	28	90	18	
Σ	149	20	112	210	140	212	843		
MEDIA	17	10	12	23	16	24			

REPRESENTACION GRAFICA INDIVIDUAL (POR MATERIAS)

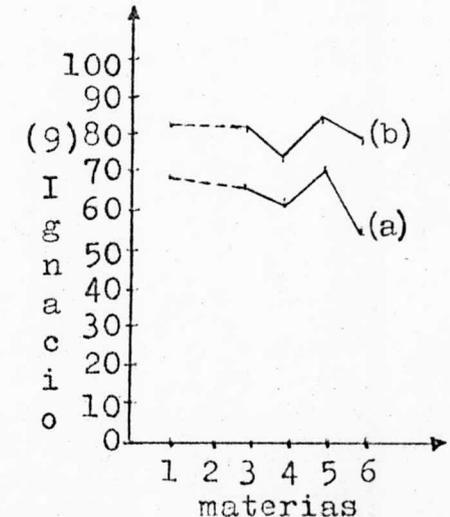
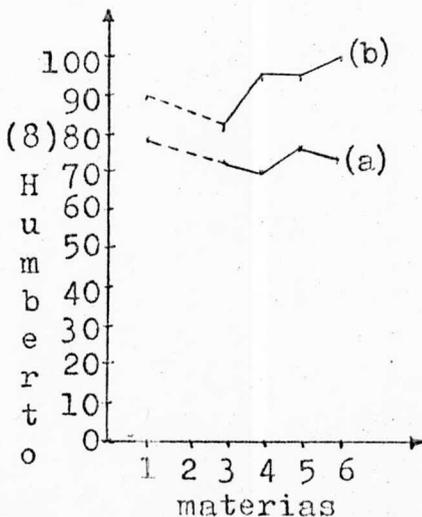
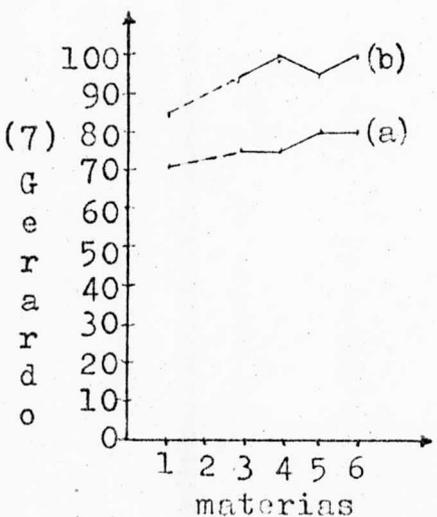
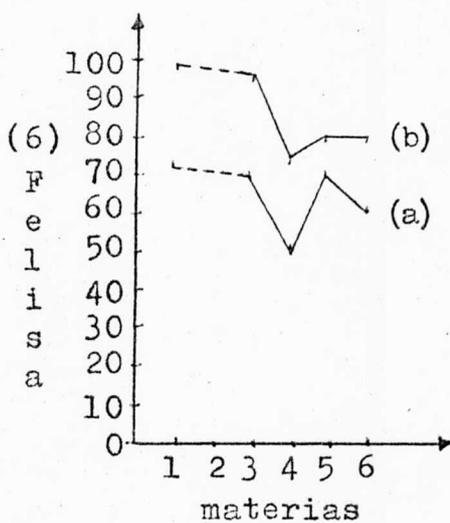
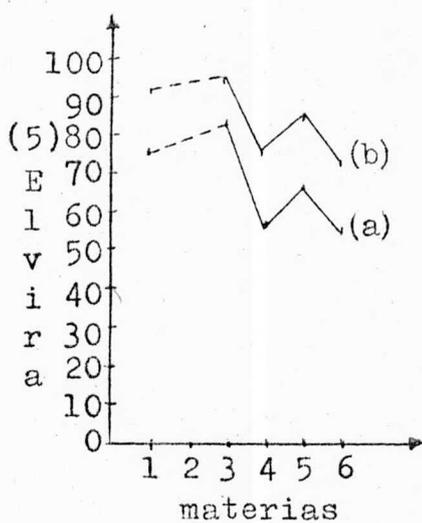
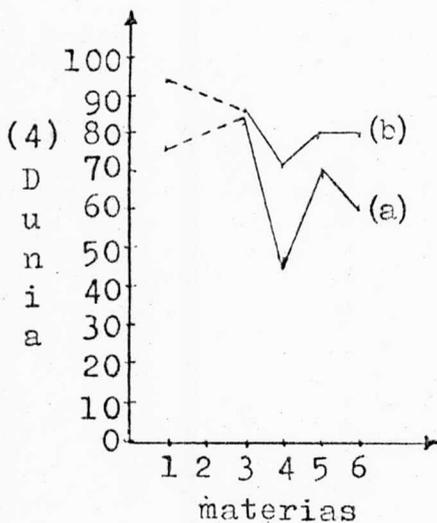
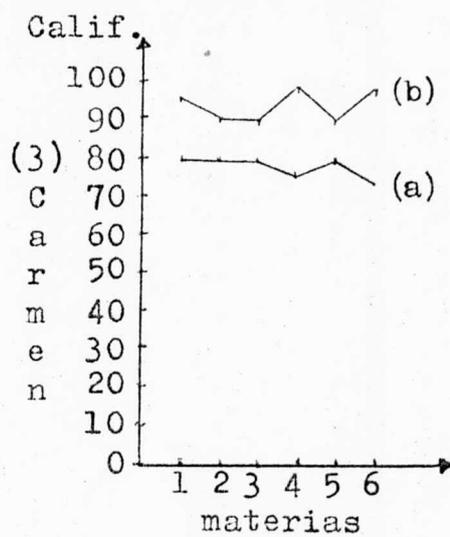
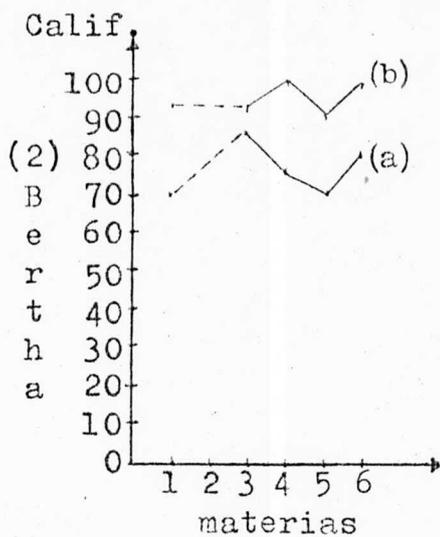
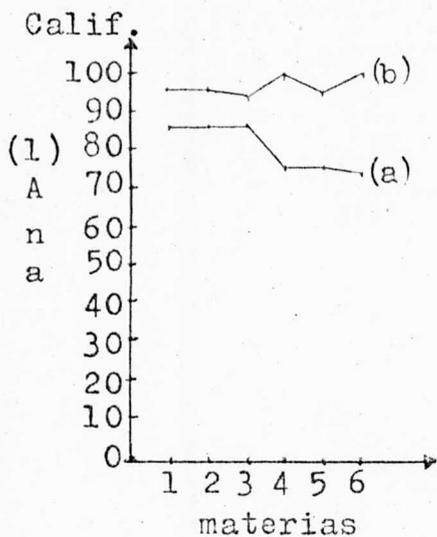


Equivalencia: (a) Evaluación Inicial
(b) Evaluación Final

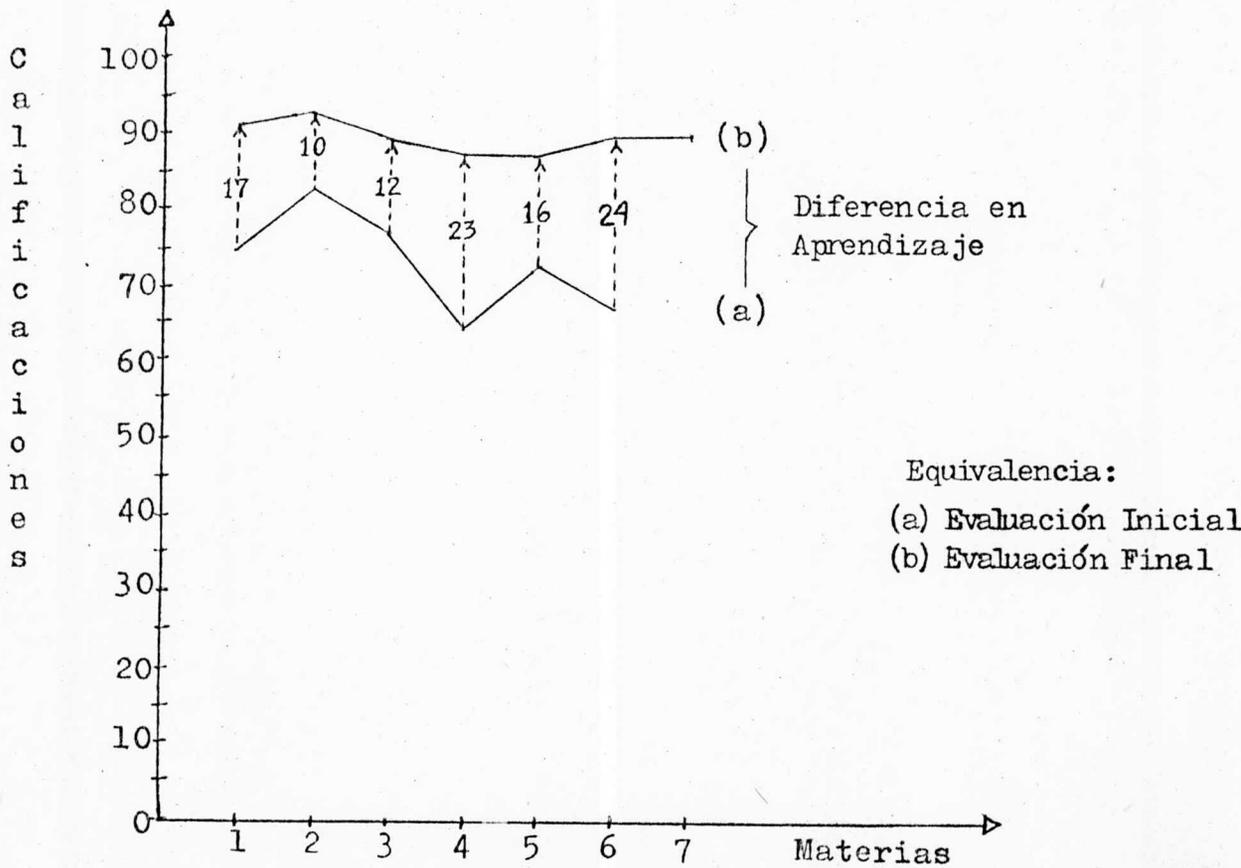
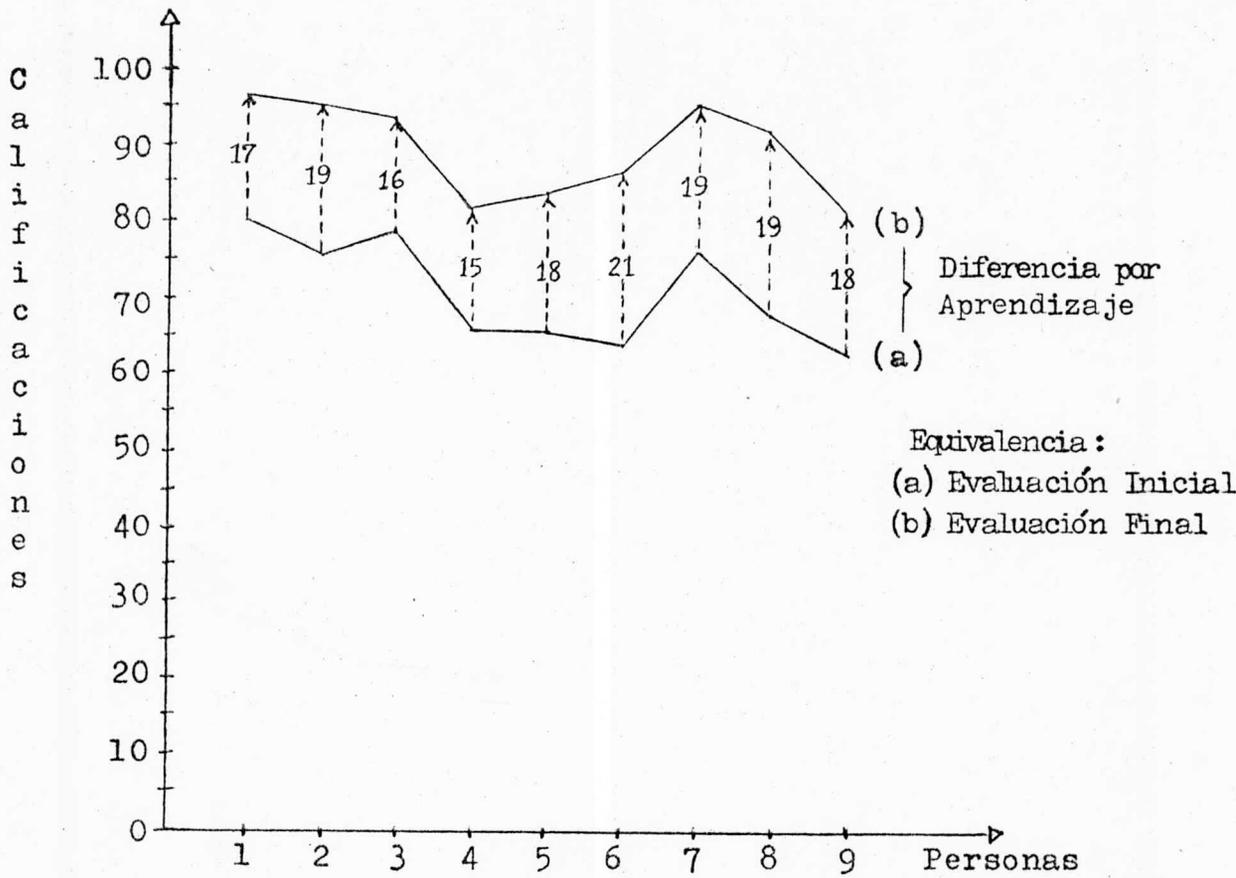


REPRESENTACION GRAFICA INDIVIDUAL (POR PERSONAS)

Equivalencia: (a) Evaluación Inicial
(b) Evaluación Final



REPRESENTACION GRAFICA GENERAL (CON VALORES MEDIOS)



Como se ha observado, los datos obtenidos de la evaluación pueden representarse a través de diferentes procedimientos, a fin de ilustrar el rendimiento o aprovechamiento de los participantes del curso. Sin embargo, es conveniente señalar que cualquier tipo de ilustración de calificaciones de carácter individual, debe tener un uso estrictamente limitado a los responsables de la capacitación, a fin de evitar reacciones negativas tanto de aquellas personas menos afortunadas, como de las que hayan alcanzado las máximas calificaciones, considerando que el propósito de la capacitación no es en ningún momento, el de aceptar o rechazar, sino por el contrario, el lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de acuerdo a sus posibilidades y también de sus limitaciones.

Una manera de indicar los resultados obtenidos, es traduciéndolos a una forma general, como se ilustra en el cuadro siguiente, el cual muestra la ubicación por personas, en un continuo que va de malo a muy bien, de acuerdo a la frecuencia de calificaciones:

Actividades	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
	Personas	Personas	%	%
	MB B R M	MB B R M	MB B R M	MB B R M
1 Mecanografía	0 1 5 3	6 3 0 0	0 11 56 33	67 33 0 0
2 Taquigrafía	0 2 0 0	2 0 0 0	0 100 0 0	100 0 0 0
3 Ortografía	0 4 3 2	5 4 0 0	0 45 33 22	56 44 0 0
4 Documentación	0 7 2 0	5 4 0 0	0 78 22 0	56 44 0 0
5 Archivo	0 4 5 0	5 4 0 0	0 44 56 0	56 44 0 0
6 Cont.de reg.	2 7 0 0	8 1 0 0	22 78 0 0	89 11 0 0
7 Inf.Teó.Gral.	0 0 0 0	6 3 0 0	0 0 0 0	67 33 0 0

Claves: MB: Muy bien
 B: Bien
 R: Regular
 M: Malo

Equivalencia:

Población total: 9 = 100 %

b) Evaluación Cualitativa:

En términos generales, los resultados obtenidos de la evaluación de este programa fueron positivos, lo -- cual puede referirse en gran parte al nivel intelectual y escolar del personal capacitado. Asimismo, es importante señalar que este tipo de capacitación estuvo prácticamente dirigida hacia una optimización del servicio, ya que -- la mayoría de las personas conocían en forma aceptable el tipo de actividades que desarrollaban.

Otro aspecto importante fue sin duda el número de participantes del curso, lo que facilitó en primer lugar, una comunicación directa y constante y en segundo -- lugar, un conocimiento más aproximado de los principales rasgos de conducta y personalidad de cada uno de ellos; -- permitiendo en consecuencia observar avances rápidos y -- positivos en el aprendizaje.

En referencia al aspecto preventivo de esta --- capacitación, se consideró importante tomar en cuenta los resultados obtenidos de la exploración motivacional ini-- cial (tabla # 7), lo que permitió dirigir posteriormente, la actitud y disponibilidad del empleado a fin de que su cooperación no tuviera características de obligatoriedad, permitiendo además que la iniciativa individual se expresara en forma espontánea hacia una participación integral en las actividades generales.

O b s e r v a c i o n e s :

Como se indicaba inicialmente, el propósito de -- este trabajo ha sido el mostrar el desarrollo de un proceso de capacitación en sus principales fases como son: la -- planeación, la realización y la evaluación. Como factores necesarios que debe incluir toda acción encaminada a este propósito e independientemente del procedimiento que se -- siga en cada una de ellas. Asimismo, es conveniente indicar que este procedimiento de capacitación no incluye una evaluación de los resultados en el puesto, sino únicamente una evaluación de la metodología utilizada en el programa y del efecto de su aplicación en los sujetos participantes.

Notas

- 1 La estructura del proceso de acuerdo al Profr. --- Carlos A. Espinoza Lozano, en el curso para "Instructores de Capacitación", CNCA., 1974.
 - 2 Apuntes tomados de la exposición del Profr. Benjamín Fuentes González, en el curso para "Instructores de Capacitación", CNCA., 1974.
 - 3 Ibid. Se sigue la exposición del mencionado autor.
 - 4 ARMO, Formación de Instructores, Manual # 1, México, 1973, pág. 19.
 - 5 Benjamín Fuentes González. Op. cit.
 - 6 ARMO. Op. cit. págs. 26 y 44.
 - 7 Guía para estructurar el procedimiento: ARMO, Formación de Instructores, Manual # 2, México, 1973, págs. 52, 56, 65 y 66.
 - 8 La estructura del procedimiento: ARMO, Formación de Instructores, Manual # 3, México, 1973.
- (*) De acuerdo a la forma de análisis del Profr. Benjamín Fuentes González, en el curso para "Instructores de Capacitación", CNCA., 1974.
- (**) De acuerdo a la forma que se indica en: ARMO, Formación de Instructores, Manual # 2, México, 1973, págs. 57 y 65.

A N E X O # 1

A) PROGRAMA DE ACTIVIDADES (CONTENIDO).

B) PROCEDIMIENTO DE EVALUACION (INSTRUCTIVO).

P R O G R A M A

I. SECCION DE INFORMACION GENERAL Y ESPECIFICA

1.- DOCUMENTACION

- 1.1 Uso, funcionamiento y estructura de la documentación y correspondencia del Departamento

2.- ARCHIVO

- 2.1 Generalidades de Archivo
2.2 Sistema de Archivo
2.3 Codificaciones y registros
2.4 Integración de expedientes
2.5 Normas establecidas
2.6 Materiales auxiliares

3.- CONTROL DE REGISTROS

- 3.1 Registros
3.2 Codificaciones
3.3 Uso de material

II. SECCION DE INFORMACION Y PRACTICAS COMPLEMENTARIAS

1.- MECANOGRAFIA

- 1.1 Digitación
1.2 Precisión
1.3 Distribución
1.4 Presentación

2.- TAQUIGRAFIA

- 2.1 Antecedentes
2.2 Definición
2.3 Ejercicios. Uso de:

- a) círculos
- b) consonantes compuestas
- c) ganchos (r, ele, n, f-v-b)
- d) lazos
- e) contracciones
- f) prolongaciones
- g) prefijos
- h) terminaciones

2.4 Transcripción

3.- ORTOGRAFIA

3.1 Principios

3.2 Divisiones

3.3 Reglas:

- a) Acentuación (acento prosódico y ortográfico)
- b) Palabras sobre-esdrújulas, esdrújulas, graves o llanas y agudas
- c) Acento diacrítico
- d) Uso de la B y de la V
- e) Uso de la S
- f) Uso de la C
- g) Uso de la Z
- h) Uso de la G
- i) Uso de la J
- j) Uso de la H

3.4 Palabras homónimas

3.5 Palabras sinónimas

3.6 Palabras parónimas

3.7 Palabras antónimas

III. SECCION DE INFORMACION TEORICA GENERAL

1.- ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Organización Interna
- 1.3 Funciones
- 1.4 Actividades
- 1.5 Objetivos

2.- REGLAS DE LENGUAJE

- 2.1 Intruducción
- 2.2 El lenguaje, medio de comunicación
- 2.3 Escribir y Hablar
- 2.4 La palabra como utensilio

3.- PRINCIPIOS DE RELACIONES HUMANAS

- 3.1 Definición
- 3.2 Relaciones Humanas en el trabajo
- 3.3 Relaciones Humanas en la familia
- 3.4 Problemas en las Relaciones Humanas
- 3.5 Solución de los problemas

4.- PRINCIPIOS DE RELACIONES PUBLICAS

- 4.1 Definición
- 4.2 Principios
- 4.3 Factores para el contacto con el público
- 4.4 Tipos de contacto
- 4.5 Capacitación en Relaciones Públicas

5.- ACTITUDES Y EMOCIONES EN EL TRABAJO

- 5.1 Actitudes, definición
- 5.2 Las actitudes como rasgos de personalidad
- 5.3 Actitudes del Individuo y del Grupo
- 5.4 Detección de actitudes
- 5.5 Cambios de actitud

6.- COOPERACION

- 6.1 Individuo y ambiente
- 6.2 Grupo y ambiente
- 6.3 Barreras quebrantadoras del grupo
- 6.4 Clima social
- 6.5 Conducta del grupo

7.- COMUNICACION

- 7.1 Comunicación interna y externa
- 7.2 Comunicación formal e informal
- 7.3 Barreras en la comunicación
- 7.4 Los medios de la comunicación
- 7.5 Tipos de comunicación

8.- DINAMICA DE GRUPOS

- 8.1 Sesión Panel
- 8.2 Sesión Phillips 6'6
- 8.3 Sesión corrillos

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

(Instructivo)

1.- Mecanografía

- 1) Pedir a los sujetos que copien a máquina el texto de 750 golpes (forma A o B)
- 2) La calificación equivale a 100 puntos (750 golpes = 100) tomando como parámetros de la misma los siguientes aspectos:
 - a) Se descontarán 10 puntos por mala distribución de los márgenes.
 - b) Se descontarán 5 puntos por cada palabra o signo mal copiado u omitido.
 - c) Se descontarán 2 puntos por cada letra encimada.
 - d) La calificación final se obtiene de acuerdo a la escala siguiente:

<u>Puntaje</u>	<u>Equiv.</u>
91 - 100	MB
81 - 90	B
71 - 80	R
61 - 70	M

2.- Taguigrafía

- 1) Hacer un dictado (un oficio o un memorándum).
- 2) Calificación: Faltas de ortografía, de transcripción, --- limpieza y distribución, con un valor de --- un punto cada uno, de acuerdo a la escala de errores siguiente:

<u>errores</u>		<u>errores</u>	
1	= 100	6	= 75
2	= 95 MB	7	= 70
3	= 90	8	= 65 R
4	= 85	9	= 60
5	= 80 B	+de 9	= 0 M

3.- Ortografía

- 1) Proporcionar a los sujetos la relación de 100 palabras ---- (forma C), de las cuales deberá subrayar 50 que están mal escritas.
- 2) El sujeto deberá escribir en forma correcta las palabras que subrayó en una hoja por separado.

3) Los parámetros de calificación son los siguientes:

- a) La discriminación (subrayado) de las 50 palabras mal escritas, con un valor de 100 puntos.
- b) La escritura correcta de esas mismas palabras discriminadas, equivale también a 100 puntos.
- c) La suma de ambas calificaciones dividida entre dos, nos dá la calificación final de acuerdo a la escala siguiente:

<u>Puntaje</u>	<u>Equiv.</u>
91 - 100	MB
81 - 90	B
71 - 80	R
61 - 70	M

4.- Documentación

- 1) Evaluar el manejo y conocimiento del tipo de documentos específicos que se utilizan en el Departamento.
- 2) Pedir a los sujetos, identificar cada uno de ellos para proceder posteriormente a ser llenados con los datos necesarios.
- 3) Los documentos son un total de 20, la gran mayoría de uso diario o muy frecuente (muchos de los cuales indican en su formato el tipo de datos que requieren).
- 4) La escala de calificación, es la siguiente:

<u>Documentos</u>	<u>Puntos</u>	<u>Equiv.</u>
16 - 20 =	100 =	MB
11 - 15 =	75 =	B
6 - 10 =	50 =	R
1 - 5 =	25 =	M

Valor= 5 puntos cada uno.

5.- Archivo

- 1) Aplicar a los sujetos, el cuestionario # 1, que contiene 20 preguntas de opción múltiple.
- 2) Los parámetros de calificación son los siguientes:
 - a) 5 puntos por cada respuesta acertada.
 - b) Una escala de calificación final a cuatro niveles:

<u>Puntaje</u>	<u>Equiv.</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Equiv.</u>
90 - 100	MB	60 - 70	R
75 - 85	B	45 - 55	M

6.- Control de Registros

- 1) Realizar con los sujetos una serie de ejercicios con las siguientes características:
 - a) Registrar 10 documentos en su control correspondiente (recepción de documentos).
 - b) Codificar 10 documentos y registrarlos en su control correspondiente (envío de documentos).
 - c) Interpretar las 10 codificaciones registradas (dar información).
 - d) Usar el material establecido por el Departamento --- para el control de registros (libretas, hojas de registro y control y tarjetas de codificación).
- 2) Las escalas de calificación son las siguientes:

a) Registrar	25 %	<u>Valor %</u>	<u>Equiv.</u>
b) Codificar	25 %	76 - 100	= MB
c) Interpretar	25 %	51 - 75	= B
d) Usar material	<u>25 %</u>	26 - 50	= R
	100 %	1 - 25	= M

7.- Información teórica general

- 1) Aplicar a los sujetos el cuestionario # 2, que contiene 40 preguntas de opción múltiple, relativas a los temas tratados.
- 2) La escala de calificación es la siguiente:

Total de preguntas = 40
valor por pregunta = 2.5 puntos
total de puntos = 100

<u>Preguntas</u>	<u>Puntos</u>	<u>Equiv.</u>	<u>Preguntas</u>	<u>Puntos</u>	<u>Equiv.</u>
40	100		30	75	
39	98		29	73	
38	95	= MB	28	70	= R
37	93		27	68	
36	90		26	65	
35	88		25	63	
34	85		24	60	
33	83	= B	23	58	= M
32	80		22	55	
31	78		21	53	

L A L I T E R A T U R A

La literatura, arte por excelencia, es la producción del entendimiento humano que expresa lo bello por medio de la palabra; es la más clara manifestación de la cultura del pueblo que la produce, y llena cumplidamente las características fundamentales de la obra de arte.

El conocimiento de las obras literarias de una época o de un pueblo nos pone en contacto con el pensamiento, las costumbres, los sentimientos, los ideales que animaron a dicho pueblo o campearon en tal época. Si la palabra relaciona a los hombres y es el más fuerte elemento de comprensión social entre los que coexisten, la literatura permite esa comunicación entre los hombres de épocas y de pueblos distantes, al vibrar con sus sentimientos y hacer, en fin, causa común con ellos tan alejados de nosotros en el espacio o en el tiempo.

CORRIDOS MEXICANOS

Semejantes en la métrica, en lo popular de los temas, en el tono narrativo, en la sencillez de los relatos, son los romances y los corridos mexicanos, que de mucho atrás y hasta la fecha, se oyen cantar en plazas y mercados de las ciudades y en las ferias de los pueblos de nuestro país. Acaso sea esta producción, eco de la española venida con los conquistadores y penetrada con la sangre en los hombres de estas tierras.

El corrido refiere, en tono épico, hazañas de héroes populares: toreros, bandidos generosos y valientes, o verdaderos héroes que realizan proezas supremas con olvido de su propia vida; o bien cuenta tragedias sociales que han conmovido a los pueblos, tales como inundaciones, descarrilamientos, hecatombes, etc.

O R T O G R A F I A

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: De la siguiente relación de palabras, subraye --
las que se encuentren mal escritas:

abalansar	velos	herrage
abastecer	avestruz	resolver
abasto	veras	volver
avdicar	crugir	curva
abedul	dirige	breve
aberración	corrije	doceabo
absolver	relog	fujitivo
absorver	relogería	privilegio
abulía	esfinge	provocar
abusar	menjurge	carnívoro
acasia	faringe	vívora
asimilar	urgente	billar
altives	regio	móbil
bobino	bugia	nebulozo
brabata	legía	confeción
buson	canongía	exploción
belisismo	alcanza	racimo
brebiario	rasgo	troso
calabaza	honrrades	gimnacio
converzar	tristeza	anciar
coraje	tibieza	encimar
rivete	asémila	márgenes
rival	capás	
revocar	hortencia	
levita	anesteciar	
malverzar	pasión	
malba	tensión	
estube	egoismo	
hizar	solloso	
ilusión	bisagra	
tención	subir	
racimo	herbir	
gozo	servir	
solloso	movilidad	
iglesia	cavilar	
memorizar	rebocar	
guizo	bálvula	
hallasgo	valija	
rapaz	severidad	

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Encierre con un círculo, la letra que indique la respuesta correspondiente a cada una de las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué es un archivo?

- a) Conjunto de documentos en orden numérico
- b) mueble metálico con gavetas adecuadas para guardar documentos
- c) lugar en que se guardan y conservan debidamente ordenados y clasificados los documentos de una Institución o Empresa
- d) lugar en que se guardan los antecedentes de un centro de trabajo
- e) lugar en el que se guardan los documentos pertenecientes a un Departamento de una Empresa o Institución

2.- Indique tres factores necesarios para resolver la necesidad de proteger y guardar documentos:

- a) clasificación
- b) ordenación
- c) espacio
- d) equipo adecuado
- e) ventilación

3.- Cronología se refiere a:

- a) igualdad de nombre de lugar
- b) igualdad de fecha
- c) igualdad de nombre de personas
- d) igualdad de tema o asunto
- e) igualdad de nombre y fecha

4.- La clasificación onomástica se refiere a:

- a) igualdad de fecha
- b) igualdad de nombre de lugar
- c) igualdad de nombre de personas
- d) igualdad de tema o asunto
- e) igualdad de nombre de persona y asunto

5.- Sistema de archivo característico en oficinas de gobierno:

- a) alfabético
- b) geográfico
- c) numérico simple
- d) decimal
- e) por asuntos

6.- ¿Cuántos tipos de registros se utilizan en este Departamento?

- a) onomástico
- b) geográfico
- c) cronológico
- d) decimal
- e) por asuntos

7.- ¿Cuántos tipos de codificaciones se utilizan?

- a) una para todo el Departamento
- b) dos por cada sección
- c) tres por cada sección
- d) una por cada documento
- e) una por cada sección

8.- ¿Qué documentos se codifican?

- a) los que se reciben
- b) los que se envían
- c) los que se archivan
- d) los que se elaboran
- e) todos los documentos

9.- ¿Cuál es la utilidad de las tarjetas de registro?

- a) para localizar documentos
- b) para registrar antecedentes
- c) para dar información
- d) para control
- e) todas las anteriores

10.- ¿Cuál es la utilidad de las codificaciones?

- a) en la distribución de documentos
- b) en el envío de documentos
- c) en el manejo del archivo
- d) en la recopilación de documentos
- e) todas las anteriores

11.- ¿Cuántos documentos integran un expediente personal?

- a) dos documentos
- b) cuatro documentos
- c) un documento por sección
- d) dos documentos por sección
- e) todos los documentos necesarios por sección

12.- ¿Que tipo de documentos son?

- a) Oficios
- b) memorándums
- c) requisiciones
- d) solicitudes
- e) reportes y antecedentes

13.- ¿Cómo se clasifican estos documentos?

- a) oficiales
- b) urgentes
- c) personales
- d) confidenciales
- e) generales

14.- ¿Qué orden se observa en la integración de documentos en el expediente?

- a) por secciones
- b) por puestos
- c) por fechas
- d) por nombres
- e) por números

15.- ¿Qué documento debe aparecer en un expediente terminado?

- a) la ficha de identificación
- b) la solicitud
- c) la propuesta
- d) el reporte final
- e) el reporte médico

16.- ¿Cuándo se puede consultar un expediente?

- a) en archivo transitorio
- b) cuando esté clasificado
- c) cuando esté totalmente integrado
- d) cuando esta en archivo final
- e) en cualquier momento

17.- ¿Quiénes pueden consultar un expediente?

- a) todo el personal
- b) únicamente el jefe del Departamento
- c) únicamente el personal técnico
- d) el personal administrativo
- e) el jefe del Departamento y el personal técnico

18.- ¿Cuál es el procedimiento para el préstamo de un expediente?

- a) por medio de memorándum
- b) por teléfono
- c) por medio de vales
- d) por medio de permiso especial
- e) por solicitud verbal

19.- ¿Cuanto tiempo se puede prestar un expediente?

- a) un día
- b) dos días
- c) una hora
- d) una semana
- e) el tiempo necesario

20.- ¿A quienes se puede prestar un expediente?

- a) a todo el personal
- b) al jefe del Departamento
- c) a cualquier persona
- d) al jefe del Departamento y al personal técnico
- e) a personas externas

CUESTIONARIO # 2 : INFORMACION TEORICA GENERAL

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Encierre con un círculo, la letra que indique la respuesta correspondiente a cada una de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué es el lenguaje, escrito o hablado?
 - a) un medio de comunicación entre los hombres
 - b) un medio de comunicación entre instituciones
 - c) una carta o una conversación
 - d) una forma de comunicar órdenes
 - e) un conjunto de símbolos
- 2.- Al usar nuestro lenguaje, éste debe ser:
 - a) concreto y con énfasis
 - b) calmado y rebuscado
 - c) sencillo claro y preciso
 - d) sin repetir palabras
 - e) rápido aunque confuso
- 3.- La capacidad de control de uno mismo se manifiesta cuando:
 - a) hablamos en voz alta
 - b) cambiamos el tono de la voz
 - c) escribimos
 - d) callamos
 - e) hablamos en voz baja
- 4.- La forma como decimos las cosas debe tomar en cuenta:
 - a) el lugar en donde hablamos
 - b) nuestro tono de voz
 - c) nuestra posición social
 - d) la apariencia de las personas
 - e) a la persona que tenemos enfrente
- 5.- Aprender a servirse del lenguaje, significa también:
 - a) saber escribir
 - b) hablar rápidamente
 - c) saber callar cuando sea necesario
 - d) agredir a las personas sutilmente
 - e) hablar en doble sentido
- 6.- La forma de hablar debe ser un reflejo de:
 - a) nuestra educación
 - b) nuestro temperamento
 - c) nuestro lugar de origen
 - d) nuestro medio social
 - e) nuestra edad

- 7.- El bienestar en el trabajo se inicia cuando:
- existen prestaciones
 - recibimos el salario
 - nos hacemos de amigos
 - cada persona esta ubicada en el lugar adecuado
 - hacemos amistad con el jefe
- 8.- La capacitación contribuye esencialmente a:
- alcanzar un ascenso
 - tener mejores prestaciones
 - la adaptación del hombre al trabajo
 - conocer mejor a las personas
 - tener mejor salario
- 9.- El equilibrio de una persona se caracteriza por:
- su buen humor
 - su situación económica
 - su forma de vestir
 - el sueldo que percibe
 - su capacidad para vencer las frustraciones
- 10.- Cuando en el grupo de trabajo surgen problemas que afectan las relaciones entre los miembros, es conveniente:
- castigar a los causantes del problema
 - investigar las causas con cada uno de los miembros
 - aplicar sanciones a todos
 - discutir el problema en una reunión con el grupo
 - decidir una solución y comunicarla al grupo
- 11.- Es un instrumento esencial en las relaciones humanas:
- la personalidad
 - el lenguaje
 - el dinero
 - el tiempo
 - la iniciativa
- 12.- Una característica necesaria en el jefe del grupo de trabajo:
- que sea exigente
 - que sea alegre
 - que tenga un privado
 - que reconozca la importancia del trabajo de cada persona
 - que dirija con energía a sus subordinados
- 13.- La capacitación en relaciones públicas debe abarcar a:
- personas con características extravertidas
 - personas con aptitudes en contacto con el público
 - personas del sexo femenino
 - personas físicamente atractivas
 - todas las personas que trabajan en una organización
- 14.- La práctica de las relaciones públicas significa para el hombre:
- una forma de obtener posición social
 - una forma de ganar prestigio
 - un complemento de su educación
 - la posibilidad de mejorar económicamente
 - conocer a gente importante
- 15.- La forma más importante de atraer la atención de las personas es:
- vestir en forma extravagante
 - ser agresivos en nuestro trato

- c) hablando en voz alta
 - d) permanecer indiferente
 - e) observando una conducta adecuada en nuestro trato con los demás
- 16.- Cualquier programa de relaciones con el público debe estar de acuerdo a:
- a) las personas que lo desarrollan
 - b) el medio ambiente real
 - c) las opiniones de los empleados
 - d) las opiniones de los directivos
 - e) el medio ambiente individual
- 17.- El objetivo de las relaciones públicas en una organización es:
- a) fomentar su producción
 - b) obtener mayores ingresos
 - c) encontrar apoyo y simpatía de los individuos o grupos en relación con ella
 - d) engañar a la gente
 - e) hacer promesas
- 18.- Algunos detalles necesarios para los encargados de las relaciones públicas son:
- a) aprender a escuchar
 - b) evitar recitar disposiciones reglamentarias
 - c) mantener una atmósfera amistosa
 - d) atender con prontitud y solicitud a las personas
 - e) todas las anteriores
- 19.- La relación que el individuo tiene con su grupo de trabajo es:
- a) agradable
 - b) variable
 - c) desagradable
 - d) formal
 - e) informal
- 20.- No es posible cambiar una actitud cuando:
- a) está ligada íntimamente a la realidad
 - b) ha sido impuesta por el jefe del grupo
 - c) ha sido impuesta por todo el grupo
 - d) tiene mucho tiempo de haber sido impuesta
 - e) algunos miembros del grupo están de acuerdo con ella
- 21.- Actitud es:
- a) un conocimiento
 - b) una habilidad
 - c) una forma de hablar
 - d) rapidez
 - e) una forma como la gente responde a su ambiente
- 22.- La forma más simple de conocer las actitudes de una persona
- a) observando su conducta
 - b) conviviendo con ella
 - c) aplicándole una prueba
 - d) investigando sus antecedentes
 - e) preguntándole directamente
- 23.- Para provocar un cambio de actitudes en un grupo de personas es necesario:
- a) tratarlo con cada uno de sus miembros
 - b) imponer o exigir el cambio

- c) convencer al jefe o lider del grupo
 - d) tratarlo con todo el grupo
 - e) dividir al grupo
- 24.- La actitud de todos los empleados de una organización, en su relación con el público debe ser:
- a) de indiferencia
 - b) de enojo
 - c) de pasividad
 - d) de fastidio
 - e) de servicio
- 25.- Algunos aspectos importantes para los empleados son:
- a) hablar con naturalidad
 - b) evitar el uso de lenguaje vulgar
 - c) evitar actitudes pedantes y pretenciosas
 - d) evitar discusiones
 - e) todas las anteriores
- 26.- La conducta del grupo depende de:
- a) el número de personas que lo integran
 - b) la edad de sus miembros
 - c) el clima social
 - d) las condiciones ambientales
 - e) el nivel económico de sus miembros
- 27.- Entendemos por clima social a:
- a) la temperatura
 - b) el ambiente de un lugar
 - c) una forma de actuar de las personas
 - d) el tipo de relación que existe en un grupo
 - e) un grupo
- 28.- ¿Quiénes crean el clima social?
- a) las condiciones ambientales
 - b) todos los miembros de un grupo
 - c) los miembros del grupo que son más constantes
 - d) los miembros más trabajadores
 - e) los líderes del grupo
- 29.- La estructura democrática (igualdad) es:
- a) característica en todos los grupos
 - b) negativa para un grupo
 - c) igual que la autocrática (uno manda a los demás)
 - d) imposible de lograrla
 - e) positiva para el grupo
- 30.- La excesiva rigidez en la comunicación es:
- a) favorable para el desarrollo del grupo
 - b) una forma de control para el grupo muy efectiva
 - c) mantiene unido al grupo
 - d) una forma positiva de comunicación
 - e) una barrera quebrantadora del grupo
- 31.- ¿Cómo pueden evitarse las dificultades entre los grupos?
- a) cambiando su ubicación (alejándolos)
 - b) enfrentándolos
 - c) eligiendo mejor a sus dirigentes
 - d) castigando a los que las provocan
 - e) desintegrándolos
- 32.- Para mantener buenas relaciones entre los grupos, es conveniente:
- a) hablar con cada uno de sus integrantes
 - b) hablar con sus dirigentes

- c) organizar eventos culturales
 - d) darles regalos
 - e) tener reuniones periódicas con ellos
- 33.- La armonía entre los integrantes de un grupo depende de:
- a) que tengan la misma edad
 - b) que tengan buen carácter
 - c) el número de sus integrantes
 - d) el nivel económico de sus integrantes
 - e) que sus integrantes compartan algunos rasgos comunes y tengan buenas relaciones entre ellos
- 34.- ¿Qué es una barrera fisiológica en la comunicación?
- a) el agrado o desagrado
 - b) defectos de pronunciación
 - c) los prejuicios
 - d) el carácter
 - e) todas las anteriores
- 35.- Una barrera psicológica que deforma la comunicación es:
- a) los defectos de pronunciación
 - b) los símbolos
 - c) el agrado o desagrado
 - d) la atención visual
 - e) el dinero
- 36.- Una barrera semántica en la comunicación es:
- a) los prejuicios
 - b) el agrado o desagrado
 - c) los métodos deficientes
 - d) la personalidad
 - e) el uso de símbolos en forma inadecuada
- 37.- Una característica de la comunicación informal es:
- a) ser deficiente
 - b) estar prevista y regulada
 - c) ser muy eficiente
 - d) que no sigue los procedimientos establecidos
 - e) todas las anteriores características
- 38.- El objeto de la comunicación formal es:
- a) informar a más gente
 - b) coordinar eficientemente las actividades del grupo
 - c) lograr una interrelación espontánea
 - d) informar a todos los niveles de una organización
 - e) todas las anteriores
- 39.- La comunicación formal es:
- a) un rumor
 - b) la que es planeada y prevista
 - c) la que no sigue con los procedimientos establecidos
 - d) un comentario
 - e) un chisme
- 40.- Un ejemplo de comunicación informal es:
- a) un instructivo
 - b) un memorándum
 - c) un boletín
 - d) un oficio
 - e) un rumor

3. CONCLUSIONES

Mucho se ha discutido acerca de cual es o debe ser el papel del psicólogo. Tal actitud se ve reflejada tanto en el medio del trabajo, como en los centros educativos para la formación de profesionales en esta materia. En consecuencia, existe una gran variedad de criterios, -- todos ellos válidos, que argumentan diversos puntos de -- vista acerca de una misma realidad: la necesidad de conocer la naturaleza y la conducta del ser humano.

Es indiscutible que existe la urgente necesidad de unificar estos criterios, de crear uno o varios organismos que se encarguen de la revisión y análisis de los planes de estudio, de especificar los objetivos generales de su aplicación y de integrar la acción de la Psicología al tratamiento y solución de los grandes problemas sociales de nuestro medio.

Pero mientras esto sucede, es necesario que el psicólogo tome conciencia de su papel en la realidad actual. Como anteriormente se ha indicado, el presente --- trabajo ha tenido la finalidad de mostrar un campo más -- para la actividad del profesional de la Psicología, por -- considerar que éste necesita incrementar cada vez más su participación fuera de los moldes y etiquetas en que se -- ha encasillado, ya sea por su excesiva especialización, -- por su limitación de conocimientos o porque el medio se -- los ha asignado.

Su integración a grupos interdisciplinarios en igualdad de condiciones y su influencia en la toma de decisiones, son objetivos que debe alcanzar a corto plazo.

La capacitación como se ha expuesto, representa en la actualidad la respuesta a uno de los graves problemas de nuestro medio laboral; y dentro de su proceso encontramos una serie de actividades que se derivan de un -- hecho básico: la comprensión de las posibilidades y limitaciones del ser humano, en este caso, del trabajador. --

Este hecho exige de parte del investigador, la observación, el análisis, la metodología y sobre todo la capacidad de relacionarse adecuada y satisfactoriamente con los individuos. Características todas éstas del profesional de la Psicología.

Se ha dicho también que la Administración de Personal, ha significado el resurgimiento de la humanización de los medios de producción. Es necesario por lo tanto, que el psicólogo del trabajo, amplie su participación y en consecuencia sus conocimientos, al campo de la Administración de Personal en forma integral. Actitud que redundará sin duda en provecho propio, permitiendo asimismo la mejor especificación del campo de la Psicología aplicada.

4. B I B L I O G R A F I A

- CARRILLO CASTRO, Alejandro "La Reforma Administrativa en México"
Instituto Nacional de Administración Pública (I.N.A.P.).
México, 1973.
- CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA (C.N.C.A.). "Bases de la Reforma Administrativa"
Biblioteca de los trabajadores del Estado Mexicano. (ISSSTE).
México, 1974.
- CRAIG, L. Robert y BITTEL, R. Lister "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"
Editorial Diana,
México, 1973.
- DUHALT KRAUSS, Miguel "La Administración de Personal en el Sector Público"
Instituto Nacional de Administración Pública (I.N.A.P.).
México, 1974.
- GALVAN ESCOBEDO, José "Tratado de Administración General"
Instituto Centroamericano de Administración Pública (I.C.A.P.).
San José, Costa Rica, 1968.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg "Administración Pública para el Desarrollo Integral"
Fondo de Cultura Económica
México, 1971.

SERVICIO NACIONAL ARMO

"Formación de Instructores",
Manuales No. 1, 2 y 3
Servicio Nacional ARMO,
México, 1973.

WOLMAN, B. Benjamín

"Teorías y Sistemas contempo-
ráneos en Psicología"
Ediciones Martínez Roca, S.A.
Barcelona, España., 1971.

APUNTES DE CONSULTA

ESPINOZA LOZANO, Carlos A.
y
FUENTES GONZALEZ, Benjamín

Curso de "Técnicas Pedagógicas
para Instructores de Capacita-
ción"
Centro Nacional de Capacitación
Administrativa (C.N.C.A.).
México, 1974.