

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

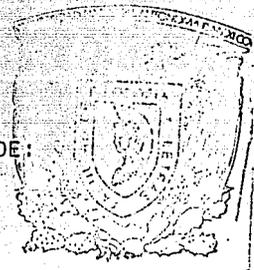
DESCRIPCION DE PUESTOS CON PROPOSITOS DE
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTA:



SET. 27 1991

SECRETARIA DE
EDUCACION

MARIA DEL CARMEN NAJERA GOMEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D.F.,

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

1990

Bo
Bu
EP
6 Oct 1990



COLEGIO DE PEDAGOGIA

[Handwritten signature]



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

1.	LA CAPACITACION, UN PROCESO SISTEMATICO	
1.1	La Educación, formadora del hombre.....	1
1.2	La capacitación su concepto y estructura	5
1.3	El Hospital Infantil de México como un sistema.....	8
1.4	El proceso administrativo de la capacitación.....	14
2.	DESCRIPCION DE PUESTOS	
2.1	La descripción de puestos, su concepto.....	22
2.2	Técnica de diseño del instrumento.....	29
2.3	Metodología para el diseño.....	37
3.	METODOLOGIA DIDACTICA, SU RELACION CON LA DESCRIPCION DE PUESTOS	
3.1	Detección de necesidades de capacitación y descripción de puestos.....	46
3.2	Diseño de objetivos y descripción de puestos.....	52
3.3	Métodos y apoyos didácticos y descripción de puestos....	60
3.4	Evaluación y descripción de puestos.....	73
4.	EXPERIENCIA PRACTICA. APLICACION DEL DESCRIPTIVO EN LA DE- TECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	
4.1	Acopio de información básica.....	80
4.2	Diseño de instrumentos.....	86
4.3	Aplicación de instrumentos.....	91
	Resumen y conclusiones.....	98
	Bibliografía.....	109

1.1 LA EDUCACION, FORMADORA DEL HOMBRE.

Parte del fenómeno de supervivencia de la especie humana lo constituye su capacidad de crear, conservar y transmitir bienes y productos culturales⁽¹⁾. La educación es la vía de transmisión de dichos bienes. A través de ella, el grupo social asegura su continuada existencia ejerciendo una influencia que forma al hombre de acuerdo con sus ideales y necesidades en un tiempo y un espacio histórico determinados, es en este sentido que se habla del proceso de socialización de los individuos, mismo que implica una apropiación de los ideales, costumbres y conocimientos de la sociedad por parte de sus miembros. Sin embargo, esta apropiación no es mecánica, ni copia fiel de lo transmitido. El individuo re crea, critica y actualiza los valores, prácticas y conocimientos heredados en los ámbitos de la costumbre, la acción, la ciencia y la tecnología. Así, la educación es, por una parte, un producto de las sociedades a través del cual se transmite una cierta estructura económica, social, religiosa, ética y científica, y por la otra, es un factor de cambio, de enfrentamiento crítico a la sociedad.

En su esencia se trata entonces de un proceso de transmisión y adquisición de bienes culturales entre individuos pensantes y creativos, es decir, de enseñanza-aprendizaje que ejercido a lo largo de la vida del hombre lo hace parte del grupo social. De esta forma, gran parte de la educación se presenta de manera asistemática, no planeada, con objetivos implícitos. Donde el individuo forma sus primeros hábitos, gran parte de sus actitudes ante la vida y desarrolla conocimientos básicos para la conviven

1) Por bienes culturales nos referimos a toda creación humana, no natural; como el lenguaje, el conocimiento, la tecnología, las costumbres, el arte, etc.

cia diaria. Es el caso de la influencia formadora que ejerce la familia, por ejemplo.

En este tipo de influencias educativas se evidencia esa relación que guarda el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fenómeno de la supervivencia. Incluso en un primer momento histórico esta relación era esencial. Sin embargo, y a medida que las sociedades se van sofisticando, tanto en sus relaciones como en sus modalidades educativas, esta relación se va desvaneciendo, haciéndose un factor implícito.

Las sociedades y su acervo cultural se van haciendo más complejos y por ello, para que el proceso educativo y su repercusión en el individuo y su conducta, sea evaluable se precisa sistematizar; lo cual implica definir objetivos de enseñanza-aprendizaje en un marco contextual definido, con vistas a una formación específica y con el diseño de estrategias educativas congruentes.

Entre las distintas modalidades educativas que han sistematizado la experiencia del proceso educativo está la modalidad de la capacitación para el desarrollo del personal en las empresas. En efecto, la capacitación se constituye como un elemento crucial en la vida productiva en tanto es entendida como una nueva forma de inversión que planea, ejecuta y evalúa sistemas educativos en las empresas, en función de su desarrollo y el de sus miembros.

En este orden de ideas, la capacitación es un proceso educativo sistemático dirigido a modificar las conductas de los implicados en el proceso laboral con vistas a alcanzar mejores niveles de desempeño. El caracterizar a la capacitación como un proceso lógico y sistemático implica, asimismo, que cada una de las etapas que va cubriendo es la razón y fundamento de la posterior, que cuenta con objetivos definidos de antemano e inscritos en un marco educativo específico, con base en necesidades detectadas de antemano.

"... el adiestramiento y la capacitación de -
ben constituir acciones planeadas y conve -
nientemente programadas para que respondan
a las necesidades de las empresas, de tal -
modo que el personal cuente, en el momento
oportuno, con los conocimientos, habilidades
y las actitudes suficientes y adecuadas para
enfrentar con éxito su trabajo actual y futu -
ro" (2)

Desde luego que la capacitación como otros procesos educati -
vos, se presenta, en ocasiones, de una manera asistemática. Se -
sabe de algunos casos en donde se prepara a los empleados de re -
ciente ingreso mediante experiencias educativas no planeadas al
lado de algún trabajador hábil en tareas específicas. Sin embar -
go para que la capacitación sea una inversión para el desarrollo
dirigido de las empresas, precisa tener una intencionalidad ex -
plícita y seguir un plan estructurado de antemano con base en ne -
cesidades reales de ejecución y de desarrollo, respetando el mar -
co de metas y políticas de la empresa. Incluso, la Ley Federal -
del Trabajo obliga a las empresas a presentar sus programas de -
capacitación (3), mismos que implican una labor de planeación es -
pecífica.

En términos generales, para que tal proceso sistemático de ca -
pacitación exista debe contar con una clara intención por parte
del patrón, gerente, supervisor o instructor para que algunos -
trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o -

2) Mendoza Nuñez. La capacitación práctica en las empresas. p 6.

3) Cfr. Ley Federal del Trabajo. 1980. Artículo 153, fracciones
N y O.

actitudes, aunada a una conciencia del proceso por parte de los implicados y un lugar y tiempo destinados exclusivamente a la enseñanza-aprendizaje.

1.2 LA CAPACITACION, SU CONCEPTO Y ESTRUCTURA.

Consideramos que lo fundamental de la capacitación es caracterizarla como un proceso que propone, mediante estrategias educativas sistematizadas, planear el desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Tal proceso es un esfuerzo dirigido a través del diseño de un sistema educativo vinculado con los objetivos generales y metas de la organización.

De acuerdo con ARMO, la capacitación es:

"...un proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, de adecuarle actitudes y de desarrollarle habilidades para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo"⁽⁴⁾.

En este concepto se evidencia la existencia de objetivos clarificados y de la estrategia de acción, específicamente educativa del proceso de la capacitación.

Por otra parte, la definición expuesta hace hincapié en la situación laboral del trabajador, éste se capacita cuando adecúa su conducta para alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. En este sentido ARMO la distingue del concepto de adiestramiento, mismo que implica perfeccionamiento en el propio puesto de trabajo, igualmente mediante estrategias educativas dirigidas. Tal diferenciación de los términos relacionados con la educación en el trabajo es poco usual, generalmente se les distingue por el estrato jerárquico al cual se aplican las acciones educativas; o bien, por el tipo de trabajo, manual o intelectual, que se desarrolla. Tal es el caso de la definición de Jiraoka -

4) ARMO. Manual para elaborar programas de cap. p 38

Matzumoto, quien entiende al adiestramiento como el perfeccionamiento de habilidades en una labor manual y a la capacitación como un adiestramiento complementado con el "qué, cómo, por qué y para qué" de las operaciones⁽⁵⁾. O bien, la de Margarita Taxiomara que diferencia ambos términos en función del nivel jerárquico y del tipo de trabajo que se realiza, relacionando al adiestramiento con el trabajo físico y la educación de obreros y a la capacitación con el trabajo intelectual de los supervisores⁽⁶⁾.

Con el propósito de ahondar en el concepto de capacitación, a continuación, aclararemos algunos términos mezclados en estas definiciones.

La habilidad es una aptitud para la reacción simple o compleja, aprendida por un individuo que la ejecuta con destreza y precisión. La habilidad se diferencia de la aptitud en cuanto a que ésta última implica potencialidades innatas para aprender. En este sentido, una persona puede estar apta para aprender a nadar, dado que cuenta con características físicas determinadas; en tanto que, es hábil en el nado de mariposa porque lo ha practicado hasta adquirir destreza en velocidad y técnica. Porque, la destreza se refiere a la facilidad, precisión y velocidad en la ejecución de actos.

El conocimiento, por otra parte, implica la comprensión y asimilación de los elementos de un fenómeno o concepto. Esto es, la conceptualización de ciertos elementos del trabajo. Una conceptualización que, obviamente, implica aplicación práctica de conocimientos concretos sobre las operaciones del trabajo, de la empresa o del medio que la circunda o condiciona.

5) Cfr. Jiraoka Matzumoto. La enseñanza en talleres. p 56

6) Cfr. Taxiomara, Margarita. Un estudio sobre programas. p. 3.

Finalmente, el término actitud se refiere a un sistema duradero de evaluaciones y tendencias en favor o en contra en relación con un objeto, una persona o una situación que lleva a actuar en forma determinada.

Por tanto, la capacitación, siendo un sistema educativo dentro de una organización, busca provocar cambios de conducta con vistas a un mejor desempeño laboral involucrando las áreas afectiva, psicomotora y cognoscitiva del aprendizaje humano, entendiendo al individuo como un ser integral, capaz de desarrollo.

1.3 EL HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO COMO UN SISTEMA.

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, las organizaciones sociales son estructuras constituidas para alcanzar fines determinados. En toda institución social existen metas prioritarias que la definen y proporcionan un lugar especial dentro del concierto de funciones que conforman al gran sistema (macrosistema) que es la sociedad.

En el caso concreto del Hospital Infantil de México Federico Gómez las metas que definen su estructura organizacional son: proporcionar atención médico-pediátrica a la comunidad, propagar la enseñanza de la pediatría y fomentar la producción científica alrededor de los problemas de salud de la niñez mexicana⁽⁷⁾. Estas son metas que benefician al macrosistema, el cual, para satisfacer sus necesidades, crea sistemas y condiciona su funcionalidad interna.

En su estructura organizacional el Hospital Infantil presenta una Dirección General y dos Subdirecciones como mandos superiores, tal y como se aprecia en el organigrama anexo. Los mandos medios, encargados de la ejecución de las funciones sustantivas, se agrupan en siete Divisiones de las cuales algunas se ocupan de aspectos relativos a la importación de insumos y administración de recursos humanos, materiales y técnicos, mismas que dan apoyo a las cuatro Divisiones dedicadas al fomento y organización de las actividades académicas, asistenciales y de investigación. Podríamos decir que las primeras son el soporte estructural de las segundas.

7) Cfr. Boletín Médico # 5. Ley del Ejecutivo Federal de 1943 que crea al HIM. Artículo 1ro.

De la interrelación armónica de las divisiones depende el mantenimiento homeostático de este sistema general. La idea de interrelación es básica en la conceptualización de un sistema, dado que de ello depende el logro de los objetivos propuestos; del grado en que se establezcan las relaciones entre las partes, dependerá la eficiencia con que funcione el sistema.

"El propósito de un sistema se logra mediante procesos en los cuales los componentes que interactúan en él se coordinan para generar productos o resultados previamente determinados...cada propósito determina los procesos que se requieren y cada proceso establece la clase y calidad de los componentes que convienen al sistema" (8).

En este sentido, podemos concebir a las divisiones del Hospital como subsistemas cuya estructura y funciones interdependientes determinan la operatividad del sistema en el cual se hallan subsumidas.

Las dimensiones de los sistemas son relativas. De hecho, cada uno de los elementos, dependiendo de sus relaciones con el sistema, puede ser considerado como un sistema en sí mismo, o bien, como un subsistema. Este subsistema, con funciones específicas, genera productos para el consumo del sistema o de otro subsistema. Los límites entre un sistema y un subsistema son marcados con base en las necesidades del análisis que se lleve a cabo.

La manera en que cada subsistema desarrolla sus funciones depende en gran medida de la cantidad y calidad de los recursos -

8) GAGO, H. Modelos de sistematización del proceso de E-A. p 27

con que el sistema total se provee. Tanto de aquéllos que se ven transformados durante los procedimientos del sistema como de aquellos otros que coadyuvan a tales propósitos: insumos operadores y operandos, respectivamente. La salud de los niños, la formación de especialistas y el desarrollo de investigaciones en el área (insumos operandos) depende del tipo y desarrollo de los recursos humanos y técnicos (insumos operadores) cuyas operaciones se dirigen al logro de los objetivos propuestos. Del grado en que tales operaciones estén sistematizadas y respondan a las necesidades planteadas por el medio, dependerá el nivel de eficiencia del sistema.

La importancia relativa de cada uno de los insumos operadores está dada por las necesidades del sistema. Sin embargo, son las características del recurso humano (esfuerzo, actividad, creatividad, actitudes, habilidades, conocimientos, potencialidades, salud) las que le proporcionan o no funcionalidad al sistema, en tanto pueden perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. La manera en que lo hagan depende de su voluntad y desarrollo, modificables mediante programas permanentes de capacitación.

Un mayor esfuerzo en el desempeño laboral depende tanto del desarrollo de actitudes favorables como de habilidades y conocimientos específicos. En este sentido nos referimos a la capacitación como un proceso sistemático que coadyuva al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones sociales. Tal proceso debe responder a las necesidades internas del sistema para permitir elevar los índices de productividad. Por ello se trata de una nueva forma de inversión.

En el Hospital Infantil de México existen programas permanentes de actualización dirigidos al personal médico y paramédico. Semanalmente tienen lugar dos sesiones generales en las cuales -

se presenta la experiencia institucional en materia pediátrica. Asimismo, en cada servicio se desarrollan sesiones departamentales periódicas de revisión de casos y bibliográficas. En las primeras, se analizan los casos complejos ocurridos en los servicios, en sus aspectos de diagnóstico, pronóstico y manejo; En las segundas se presenta y analiza bibliografía actualizada sobre temas de especialidad.

El personal de enfermería de nuevo ingreso recibe capacitación específica para el manejo del paciente pediátrico.

Ocasionalmente, algunos médicos de base son enviados a otras instituciones educativas y hospitalarias para recibir adiestramiento en la adquisición de conocimientos científicos especializados y de habilidades técnicas particulares para el mejor desempeño de sus funciones.

Para el adiestramiento, capacitación y desarrollo del resto del personal (personal administrativo, de limpieza y ayudantes técnicos) no existe un proceso educativo sistemático. La Secretaría de Salud implementa programas periódicos de adiestramiento que no están basados en necesidades de capacitación detectadas en el desempeño laboral de los trabajadores de cada una de sus unidades⁽⁹⁾. La forma en que cada trabajador adquiere las destrezas indispensables para el desarrollo de sus funciones está basado en estrategias educativas asistemáticas mediante el contacto con algún otro trabajador. Procedimiento que, como sabemos, implica diversas desventajas, puesto que el trabajador se forma con base en una visión particular y subjetiva de la organización y sus metas.

9) La Secretaría de Salud creó en 1987, por acuerdo secretarial el Sistema de Capacitación y Desarrollo que a través de una serie de instancias, principalmente el Centro de Capacitación y Desarrollo, se propone promover, coordinar, vigilar y evaluar el desarrollo sistemático de esta actividad con base en una detección de necesidades de capacitación y en los recursos de cada unidad. Sin embargo, este esfuerzo se encuentra en una etapa de normatividad, expedición de documentos guía para la operacionalización del sistema y organización primaria.

Contrariamente, para que la capacitación coadyuve al logro de los objetivos de cada puesto, y se alcance un funcionamiento armónico de la organización, ha de sistematizarse respondiendo a un plan de desarrollo interno. Sólo así este subsistema podrá cumplir las condiciones para facilitar un proceso de sinergia - institucional que de lugar a la elevación de los niveles de eficiencia que requiere este Hospital para cumplir cabalmente con los objetivos propuestos.

El conocimiento que se tiene sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital, está basado en registros de puntualidad y asistencia, así como, en reportes realizados en condiciones especiales de indisciplina e irresponsabilidad.

El primer control que se puede ejercer sobre tal situación es formular el descriptivo de los puestos críticos con el propósito de ponderar la pertinencia de las tareas y operaciones desarrolladas, así como, establecer índices objetivos de eficiencia en el desempeño. Estos primeros datos permitirán a su vez, el diseño de instrumentos adecuados para una detección de necesidades de capacitación que fundamente cualquier acción educativa que se tome en consecuencia.

Los beneficios que un programa permanente de capacitación y desarrollo de personal puede traer al Hospital, están relacionados con un incremento cuantificable en la productividad, consecuencia de elevar los índices de eficiencia.

El trabajador tiene la oportunidad de realizar su trabajo con mejores y mayores habilidades y conocimientos, fundados en sus necesidades reales; lo cual, permite disminuir el índice de errores que tanto merma el presupuesto institucional en todos los puestos. También mejora las actitudes que el trabajador desarrolla frente a la institución y sus funciones.

El no planear el desarrollo de estos recursos asegura, a futuro, una ruptura en el equilibrio interno del sistema.

"El crecimiento de una empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planteada y encausada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral...Lo anterior implica un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa".⁽¹⁰⁾

Por moda algunos sistemas se proponen la administración indiscriminada de cursos, fundada en la opinión. Esta falta de programación y planeación es aún más perjudicial, porque implica un mayor costo y desconfianza en la capacitación, producto de los escasos o nulos resultados alcanzados con este procedimiento sistemático.

Aún cuando para el propósito de este trabajo nos planteamos - aplicar el descriptivo de puesto en el diseño de instrumentos de detección de necesidades de capacitación, es pertinente aclarar que la función de capacitación debe interrelacionarse de tal forma con el resto de las áreas del Hospital que forme un universo conceptual y actitudinal nuevo que recubra al resto de las actividades.

Todo el Hospital debe estar orientado a la búsqueda y solución de los problemas producto de una actitud desfavorable, de conocimientos obsoletos o insuficientes y de habilidades inoperantes.

10) Cfr. Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal p.22

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Para describir el proceso administrativo de la capacitación, Siliceo⁽¹¹⁾ hace una distinción entre sistema productor y sistema receptor, el primero es el encargado de llevar a cabo la sistematización del proceso educativo dentro del campo laboral⁽¹²⁾, y el segundo es el universo de la empresa, objeto y sujeto de la capacitación, en síntesis se trata del recurso humano.

El sistema productor de la capacitación registra información sobre el desempeño del recurso humano, en relación con la estructura administrativa y organizacional, las metas y objetivos, la cultura institucional, los recursos disponibles y las necesidades del desarrollo interno. Todo ello, con el propósito de someter al recurso a una serie de experiencias educativas sistemáticas dirigidas a modificar sus conductas para el mejor desempeño de sus funciones.

Cabe mencionar que la capacitación es un proceso lógico en el que cada una de las etapas que va cubriendo es coherente con la posterior, por lo cual, cualquier decisión tomada en este ámbito es producto de una investigación preliminar. Se trata de un proceso continuo y sistemático dentro de la organización. Tal sistema o subsistema cuenta con partes interdependientes que trabajan para la consecución de los objetivos del todo, mediante funciones específicas de planeación e investigación y diseño curricular; operación o ejecución y control o evaluación⁽¹³⁾

La planeación corresponde a establecer el estado ideal que se desea lograr (homeostasis), partiendo de dos bases fundamentales: el análisis de las metas y políticas de la institución y el análisis

(11) SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. cap. II

(12) Todo subsistema de capacitación debe tender al logro del siguiente objetivo: Detectar y satisfacer las necesidades de capacitación para el funcionamiento y desarrollo de la organización, mediante estrategias educativas sistemáticas.

(13) En adelante basaremos nuestra descripción en el análisis realizado por Alberto Block, asimismo los cuadros presentados derivan del mismo, Cfr Block, Alberto. Innovación educativa.

lisis de la realidad. El primero será el marco en el que se definen las estrategias de operación y el segundo está dirigido a la determinación de necesidades de capacitación.

En este orden de ideas, la primera función de la planeación es la investigación y caracterización del sistema productor, lo cual implica:

- Revisión de las metas, objetivos y políticas institucionales.
- Revisión del proceso de selección de personal
- Revisión del inventario de recursos humanos
- Análisis de la estructura organizacional
- Reconocimiento o determinación de las necesidades de desarrollo institucional

De este primer momento derivarán el perfil de la población del sistema receptor y la ubicación del sistema productor en la organización.

La detección de necesidades de capacitación es un paso fundamental para el diseño de cualquier estrategia educativa. Se pretende, partiendo de la búsqueda de evidencias generales, definir las áreas y tareas específicas en las cuales un trabajador o un grupo de ellos presenta necesidades de capacitación. Estas se definen como la diferencia mensurable entre el desempeño real de un trabajador y el ideal. Cabe mencionar que el descriptivo del puesto, detalla las características y funciones ideales del puesto, por lo que puede ser utilizado como un modelo para el diseño de instrumentos de detección de necesidades de capacitación.

De la investigación de necesidades de capacitación también deriva información sobre: el número posible de participantes a eventos de capacitación, sus características generales como: edad, antigüedad, horario de trabajo, nivel escolar, experiencia en el trabajo, etc.

El número de trabajadores con deficiencias y la variedad de -

necesidades de capacitación, así como los recursos con que cuente la institución van a definir el tipo y variedad de estrategias de solución. La formulación de cursos no es la única vía posible aun cuando sea la más difundida. La planeación estratégica debe considerar la disponibilidad de recursos y la madurez de la empresa o institución.

Otro punto importante en la planeación de un sistema de capacitación, es denominado por Siliceo como el establecimiento de la misión, esto es, establecer con claridad y precisión la función del sistema productor en relación con el problema, lo cual implica definir el marco normativo en el que se llevan a cabo las acciones.

El establecimiento de metas cuantificables y realistas permitirá la formulación de programas concretos de trabajo, así como la elaboración de guías técnicas para su operación. Esta es la siguiente etapa del continuum del proceso.

Los programas de capacitación deben contemplar en su diseño los siguientes elementos:

- Diseño de objetivos, basado en la información derivada de la detección de necesidades de capacitación
- Determinación y organización lógica del contenido
- Selección de métodos y técnicas de aprendizaje, adecuados para la asimilación y significatividad del contenido
- Selección de los recursos de apoyo
- Diseño y organización de ejercicios de apoyo
- Diseño del plan de evaluación y seguimiento

Por último, el diseño de programas operativos establece con detalle los objetivos de aprendizaje a alcanzar en un período de tiempo breve y determinado; la selección de contenidos, técnicas y recursos de apoyo; el diseño de instrumentos de evaluación; la determinación de políticas operativas, normas rectoras y parámetros de comparación; el detalle de la secuencia de actividades,

los nombres de los responsables de efectuarlas, las fechas de inicio y clausura, etc.

La siguiente gráfica sintetiza las funciones de la planeación.

Análisis de la realidad

Determinación de necesidades
de capacitación

Definición de políticas
metas y objetivos

Planeación estratégica

Determinación de
recursos

Condiciones y venta
jas del mismo

Formulación de estrategias de acción

Diseño de planes de trabajo

Planeación operativa

Diseño de programas operativos

Determinación de políticas operativas

Diseño del plan de evaluación

OPERACION

La operación de la capacitación implica llevar a cabo el diseño anterior. Selección e inducción de estudiantes, de acuerdo con los requerimientos y normas operativas establecidas. Abastecimiento seguro y permanente de materiales de apoyo y equipos seleccionados; uso adecuado de las instalaciones disponibles, de acuerdo con los tiempos programados. Llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con el programa operativo.

"Proporcionar al estudiante, a través de los dispositivos correspondientes, la información necesaria para la cabal comprensión de los objetivos educativos que deben alcanzar, las situaciones de enseñanza-aprendizaje diseñadas para este fin y la información formativa y técnica complementaria". (14)

Finalmente, para la operación del sistema es preciso someter continuamente al estudiante a situaciones de ejercitación y retroalimentación de su actuación.

La operación del sistema, aún con una planeación eficiente, implica un gran número de complejidades e imprevistos. Por ello, cada nueva experiencia operativa arrojará información útil para replantear el diseño. Permite el reconocimiento de la población inmersa ya en un proceso planeado de capacitación y por ende, permite ponderar su eficiencia y nivel de adecuación.

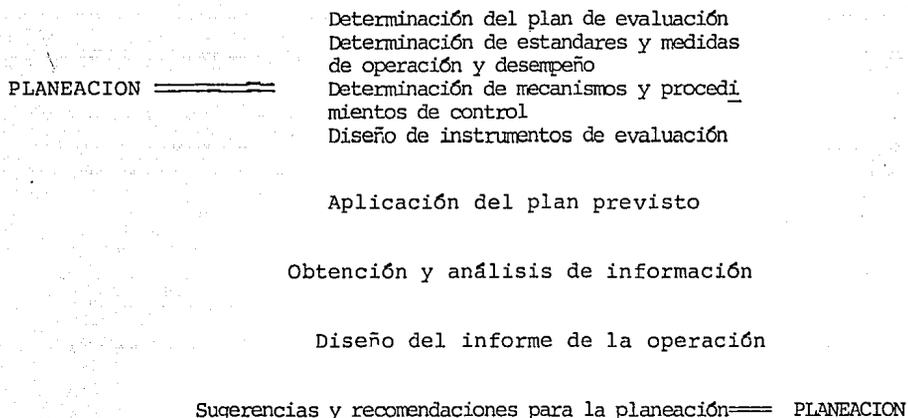
La función de control verifica el cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficacia del programa. Tal función requiere que se determinen, con base en las medidas y criterios establecidos, los niveles de eficiencia de los objetivos, del programa y del desempeño del participante y del instructor. Para ello, se requiere

(14) Ibidem. p 50

de mecanismos de aplicación de instrumentos y análisis de resultados. Un análisis costo-beneficio del proceso es importante para el sistema financiero de la organización y justifica la función - de la capacitación. Por ello es la última parte del control.

El análisis de la información generada produce medidas y recomendaciones útiles para corregir el diseño, de ésta forma se reinicia el proceso general, mediante retroalimentación.

La siguiente gráfica presenta en forma sintética la etapas y funciones del control.



Las funciones de planeación y control de la capacitación permiten su adecuación con las necesidades reales de los recursos, mediante la óptima y siempre mejorada combinación educativa. ⁽¹⁵⁾

(15) Alternativa óptima de integración del contenido, material y equipo didáctico, en términos de tiempo y esfuerzos referidos que permitan alcanzar uno o varios objetivos educativos de acuerdo con los recursos disponibles y - las necesidades particulares Cfr. Block, A Innovación educativa. p 120.

La planeación permite el estudio sistemático previo para el re conocimiento y satisfacción, vía estrategia educativa, de las necesidades formativas e informativas del personal.

El control permite comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos y la vigilancia de las acciones educativas diseñadas - para lograrlos.

La operación de todo evento sistemático de capacitación supone una interrelación con las funciones de los subsistemas de planeación y control. Cada una de las actividades desarrolladas en la operación implica un análisis previo de su repercusión en el sistema general de la organización y su verificación posterior. El - planeamiento educativo obliga a considerar y preparar los programas de capacitación, hasta en sus últimos detalles. El control o evaluación asegura la innovación y perfeccionamiento del sistema y sus funciones.

El flujo de información transita, entonces, por los subsiste-
mas de planeación, operación y control, en un sentido de correspon-
dencia circular. De tal suerte la experiencia y el análisis de la
información que genera da lugar al diseño de estrategias educati-
vas siempre mejoradas, adaptadas a los requerimientos de la organi-
zación.

Es en esta interrelación armónica donde radica la sistematiza-
ción eficiente y eficaz de la capacitación. De la cual depende,
asimismo, su permanencia y utilidad dentro de la organización.

La siguiente gráfica representa la interrelación que guardan -
estas tres funciones.

OPERACION

PLANEACION

CONTROL

RETROALIMENTACION
flujo de información

El uso de instrumentos de medición en el proceso administrativo de la capacitación, tanto en su planeación como en su ulterior evaluación y seguimiento, es esencial. En términos generales, la calidad del proceso es diseñada y ponderada gracias al uso de instrumentos de recolección de datos y medición. El diseño de pruebas, cuestionarios, cédulas, listas de cotejo, etc. para la determinación de necesidades de capacitación y de aquellos útiles para la ponderación de los resultados, permiten la operación, planeación y mejoramiento constante del sistema. Su uso proporciona información sobre el marco en el que se ha de inscribir el sistema productor de la capacitación, esto es, sobre el sistema receptor, así como de la repercusión del primero sobre el segundo.

En el proceso administrativo de la capacitación, el descriptivo del puesto es un instrumento modelo para el diseño de otros. - Con base en la información arquetípica que proporciona es posible diseñar instrumentos que nos permitan ponderar el desempeño del trabajador; a través de los datos que aporta sobre las habilidades, conocimientos y actitudes indispensables para el desempeño - eficiente de las funciones a desarrollar, proporciona criterios útiles para el diseño de pruebas de desempeño, entre otros instrumentos de evaluación. Estos mismos criterios permiten el diseño de los objetivos de aprendizaje a alcanzar.

2.1 LA DESCRIPCION DE PUESTOS, SU CONCEPTO

En capítulos anteriores hemos dejado ver algunos aspectos de la Descripción de puestos en relación con la capacitación. En adelante nos ocuparemos de su definición y relación con otros términos relativos al puesto -Objeto de estudio de nuestro instrumento.

El puesto, como unidad de trabajo, es el elemento primario dentro del sistema laboral. Como unidad funcional, el puesto implica un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones. Tales características no están referidas al trabajador ocupante, son las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a desarrollarlo. En ello radica la llamada impersonalidad del puesto.

Las operaciones se refieren al conjunto de actividades o tareas que un trabajador realiza de manera continua o periódica. Para el desarrollo de tales funciones, el trabajador debe poseer ciertas cualidades personales (habilidades, actitudes, conocimientos, etc.) Asimismo, el trabajo trae consigo una serie de responsabilidades (Hacia el trabajo mismo, hacia los subordinados, ante bienes, etc.) Finalmente, el trabajo se desarrolla en un contexto específico, bajo condiciones ambientales particulares y variadas. (16)

Reyes Ponce define al puesto como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (17)

El descriptivo del puesto o descripción de puestos (18) es un instrumento en el cual se detallan las operaciones que se desarrollan en un puesto. Reyes Ponce lo define como una forma escrita -

(16) El puesto es una unidad de trabajo específica porque cada puesto difiere de otros por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende y de los requisitos que supone. Cfr. Reyes Ponce, A. Análisis de puestos. p 16.

(17) Idem.

(18) En adelante emplearemos en forma indistinta los términos descriptivo y descripción de puestos.

en la que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. (19)

En la elaboración del descriptivo es necesario partir de una definición del puesto, explicando brevemente la actividad característica del mismo. Esta Descripción genérica ha sido definida -- también como el objetivo del puesto y considera a la función del puesto como un todo.

Una vez definido el puesto, se presenta una descripción detallada de las tareas que se desarrollan permanente o periódicamente. Tal descripción denominada Descripción analítica, exige en su presentación, la determinación de tareas obedeciendo a criterios de importancia, frecuencia y cronología.

De acuerdo con ARMO⁽²⁰⁾, en la descripción específica, las tareas deben ser presentadas en términos de conductas observables. Asimismo, se deben describir las condiciones de operación a partir de las cuales el empleado debe realizar sus funciones, esto es, a partir de qué información, con qué equipos o herramientas, en qué condiciones de seguridad e higiene, etc. También es importante incluir los niveles de eficiencia o criterios que norman la actuación y el desempeño.

Por último, el descriptivo incluye una definición de las características de personalidad, experiencia, conocimientos y habilidades que ha de poseer la persona que ocupe el puesto. Tal definición ha sido llamada Especificaciones del puesto. Es importante aclarar que no todos los autores la consideran como parte del descriptivo. Ducceshi⁽²¹⁾ la presenta como sinónimo del Perfil profesional en el cual se determinan los requisitos profesionales nece

(19) Cfr. Reyes Ponce. Op. cit. p 18

(20) ARMO. La descripción de puestos con fines de cap. Vol X No. 40

(21) Ducceshi. Técnicas modernas de dirección de personal. p 50

sarios para el trabajo a realizar. Entre los que es posible mencionar características como: edad, sexo, especialidad profesional, - cualidades físicas o mentales y emotivas. Cabe mencionar que por la similitud en la denominación de este término con el utilizado en el área de diseño de planes y programas de estudio (Perfil profesional), lo identificaremos para el descriptivo como perfil del puesto o especificaciones.

Es importante tomar en cuenta que los elementos integrantes de los descriptivos de puestos cambian de empresa a empresa, dependiendo siempre de los fines para los cuales se destine.

Por su parte, Sánchez Anaya dá al descriptivo el nombre de Instructivo de puestos⁽²²⁾, determinando para su diseño los siguientes elementos:

- 1.- Identificación del puesto.
- 2.- Definición del puesto.
- 3.- Autoridad y definición del puesto.
- 4.- Funciones generales a desarrollar.
- 5.- Funciones específicas a desarrollar.
- 6.- Requerimientos del puesto.

Este mismo autor denomina Agenda de actividades a los descriptivos de puesto de los niveles ejecutivos⁽²³⁾; dándoles la siguiente estructura:

- 1.- Ubicación del puesto.
- 2.- Objetivos del puesto.
- 3.- Lista de labores generales.
- 4.- Periodicidad de ejecución de labores.

(22) Sánchez Anaya apunta: "Descripción clara, ordenada y precisa de las labores que debe efectuar el ejecutor de un puesto, de la forma y manera que debe ejecutarse y de los elementos necesarios para su elaboración". Anaya Sánchez. Administración activa. p 249

(23) Cfr. Ibidem. p 251

Importancia de la descripción de puestos.

El descriptivo de puestos es un instrumento base para la evaluación del desempeño. Permite especificar con precisión y objetividad en qué actividades se requiere adiestramiento o capacitación.

Es un instrumento modelo para la selección y reclutamiento de personal.

También es útil para la conformación de manuales de operación; para el diseño de sistemas de incentivos y calificaciones de méritos. Asimismo, es un instrumento base para la determinación de fianzas y seguros; tanto como para el establecimiento de salarios y la fijación del escalafón.

Aún cuando la utilidad de este instrumento es variada, nosotros pretendemos determinar con detalle el uso que es posible asignarle en el ámbito de la capacitación y el desarrollo de personal.

Términos análogos

Al principio de este capítulo mencionábamos la existencia de términos análogos a la descripción de puestos. Consideramos de importancia determinar las características de cada uno, a fin de diferenciarlos y delimitar así el instrumento que nos ocupa.

El análisis de puestos es un método de investigación que se propone definir las características del puesto en cuanto a tareas específicas, cualidades personales del ocupante y condiciones de operación.

Por su parte, Arias Galicia define al análisis de puestos como el método lógico de investigación cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfa-

cer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones que privan en él (24).

Anaya Sánchez entiende al análisis de puestos como un examen - de las labores y operaciones, así como de las cualidades mentales y físicas que se requieren del trabajador; los peligros a que está expuesto y otras condiciones de trabajo (25).

El mismo autor determina las siguientes partes para la elaboración del análisis de puestos:

- 1.- Identificación del puesto.
- 2.- Funciones generales.
- 3.- Funciones específicas.
- 4.- Mobiliario y equipo.
- 5.- Anexos.
- 6.- Sugerencias del entrevistado.
- 7.- Sugerencias del analista.

Aún cuando el punto 6 define al ocupante del puesto como el entrevistado, el análisis de puestos se basa en diferentes técnicas de investigación social, dependiendo de los recursos con que se cuenta.

Ortueta dá al análisis de puestos la característica definitoria de proceso, el cual busca determinar los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo y la habilidades y conocimientos que exige (26).

Es evidente que los autores coinciden en dar la categoría de método de investigación al análisis. Usualmente, el descriptivo es el instrumento derivado de este proceso.

(24) Cfr. Arias Galicia. Administración de recursos humanos. p 177.

(25) Cfr. Anaya Sánchez. Op. cit. p 245.

(26) Cfr. Ortueta. Técnicas de dirección de personal. p 106.

Todo trabajo tiene una remuneración relacionada con el esfuerzo que implica su desarrollo y con las características profesionales y personales que exige. Una técnica de uso común en la administración de recursos humanos es la Valuación de puestos, con base en ella se fija el salario. Por lo tanto, esta técnica implica la ponderación de los elementos característicos del puesto.

Podemos decir que la evaluación del puesto pretende dar mérito a las características propias del puesto, en tanto que, la valuación supone asignar un valor económico a las mismas.

La valuación de puestos permite calcular el valor absoluto del puesto sumando los puntos atribuidos a cada uno de sus elementos. De ello deriva el Catálogo de puestos, el cual clasifica a los puestos de acuerdo con su grado de complejidad. Cada puesto y su lugar dentro del catálogo se estima para diferentes factores como: exactitud en lecturas, cálculos y medidas; habilidad manual, mecánica y mental; conocimientos escolares o prácticos; capacidad mental y física; cualidades de cooperación, prudencia, adaptabilidad, decisión y cordura; esfuerzo mental y físico; responsabilidad por decisiones, bienes y el trabajo de otros riesgos; por accidentes, enfermedades y tensiones; condiciones higiénicas o ambientales; etc. (27)

De acuerdo con Anaya Sánchez (28), la valuación de puestos implica la determinación de las funciones y la asignación de un valor relativo del puesto, relacionado con los demás puestos de la empresa y con el mercado de trabajo.

El mismo autor describe las siguientes partes integrantes de la valuación de puestos:

(27) Cfr. Fernandez Arena. 99 principios administrativos. p 94

(28) Cfr. Anaya Sánchez. Op. cit. p 247

- 1.- Labores
- 2.- Requerimientos del puesto.
- 3.- Tendencia de los sueldos.
- 4.- Pagos en el mercado de la mano de obra.
- 5.- Determinación del valor de cada puesto.

Es evidente que los conceptos revisados tienen en común el hacer del puesto su objeto de estudio, entendiéndolo como una unidad de trabajo específica e impersonal. No suponen la evaluación del desempeño de cada trabajador pero son indispensables para tal efecto, principalmente el descriptivo. Por otra parte difieren en sus propósitos particulares y en la categoría metodológica que ocupan se designa como método al análisis, como técnica a la valuación y como instrumento al descriptivo. Sin embargo, no se encuentran indisolublemente unidos para su uso.

2.2 TECNICA DE DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Existen diversas formas de presentación del Descriptivo de Puestos, varían de un autor a otro y de una empresa a otra. Su estructura y la información que contiene, dependen de las finalidades para las cuales se dirige. Tómese en cuenta, asimismo, la gran variedad de usos que tiene el instrumento en el área de la administración de recursos humanos.

Básicamente, el descriptivo debe contener información que permita identificar al puesto dentro de la organización; conocer el objetivo para el cual fue diseñado; las funciones o tareas específicas que implican su desarrollo y los requisitos y condiciones bajo los cuales ha de desempeñarse. Cada uno de estos puntos permite tener un registro sistemático de las partes que componen una unidad de trabajo específica e impersonal.

De acuerdo con el diseño elaborado por Reyes Ponce⁽²⁹⁾, el descriptivo debe contar con las siguientes partes:

- I.- Encabezado
- II.- Descripción genérica
- III.- Descripción específica
- IV.- Requerimientos

I.- El encabezado contiene datos de identificación del puesto, tales como:

- a) Título del puesto. - Compuesto por una o dos palabras, es la primera orientación sobre el puesto. Debe permitir al lector formarse una concepción general de él, Es importante

(29) Cfr. Reyes Ponce. Análisis de puestos. pp 22-25

te considerar que una misma denominación puede referirse a diferentes puestos en distintas organizaciones, asimismo, un mismo puesto puede adquirir diferentes nombres.

- b) Número o clave del puesto.- Permite constituir un archivo de los descriptivos, acorde con la clasificación numérica de la propia organización.
- c) Ubicación.- Describe el lugar específico donde se desarrolla el puesto o adonde se reporta, ésto último para aquellos que se realizan fuera del área seleccionada o diseñada para el trabajo.
- d) Especificaciones de las máquinas o herramientas empleadas.- En el caso de que el trabajo así lo requiera.
- e) Jerarquía y contactos.- Señala el título del puesto superior al cual se reporta, el de su(s) subordinado(s) y los contactos permanentes que tiene dentro o fuera de la empresa para desarrollar su trabajo. Para éste último caso, puede o no tratarse de puestos, como es el caso de clientes o de usuarios de servicios.
- f) Puestos que de acuerdo con el escalafón instituído, constituyen el inmediato superior e inferior.
- g) Puestos afines.- Aquellos que por la naturaleza y características de sus funciones permitirían, en un momento dado, cubrir a sus ocupantes sustituciones temporales.
- h) Fecha del análisis.- Momento en que se concluyó el estudio y se recopiló la información. Este dato se consigna con fines de actualización.

II.- Descripción genérica: Presenta una definición de las funciones del puesto considerado como totalidad. También se conoce con el nombre de definición resumen o finalidades genera-

les, porque es una síntesis de las funciones y tareas del puesto, misma que permite identificarlo. Por ello, es preciso que en su redacción se tenga claridad, precisión y concisión.

III.- Descripción específica.- Se trata de una exposición detallada de cada una de las operaciones que componen al puesto.

En la exposición de la tareas debe adoptarse un criterio que las clasifique por su frecuencia o por su relación interna, a fin de formar grupos y subgrupos lógicos y funcionales. Para facilitar la comprensión de las operaciones, es posible añadir dibujos o diagramas de las piezas, manufacturas, máquinas o equipos empleados.

IV.- Especificaciones.- Determina los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Estos requisitos se conocen en el área de la administración de personal como factores, mismos que podemos ubicar en las cuatro categorías siguientes: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Factores por categoría.

Habilidad: adaptabilidad a diversos puestos; actitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo en mediciones, en lecturas, en registros; experiencias; instrucción general; precisión, etc.

Esfuerzo: atención continua; esfuerzo físico, mental, auditivo, visual; tensión nerviosa, etc.

Responsabilidad: hacia datos confidenciales, dinero, costos, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros, etc.

Condiciones de trabajo.- ambiente circundante (temperatura, humedad, iluminación); deterioro de la ropa; peligro de accidentes o enfermedades profesionales; postura corporal, etc.

Arias Galicia ⁽³⁰⁾ presenta en su modelo de descriptivo algunas variantes. En primer término presenta una serie de listas verificables en las cuales se van clasificando los elementos particulares del puesto.

El encabezado es denominado por este autor como Generales e incluye en él una descripción gráfica de la ubicación del puesto, - así como los horarios a que se halla sujeto el ocupante.

La descripción genérica es presentada antes de la descripción analítica con el propósito de facilitar la elaboración de la primera a partir del resumen de la segunda.

El cuadro en el que se consignan las actividades de manera analítica permite ordenarlas de acuerdo con su frecuencia en períodos diarios, quincenales, mensuales y eventuales.

Para la descripción genérica el diseño de Arias Galicia propone estandarizar la(s) función(es) básica(s) del puesto atendiendo a cuatro aspectos:

- La unidad, grupo o persona afectada por la función.
- El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- El objetivo o razón de la función.
- Observaciones.

(30) Cfr. Arias Galicia. Admon de recurso humanos. pp. 183-186

Entre los requerimientos del puesto destacan los siguientes factores: Escolaridad, conocimientos especiales, los idiomas y su nivel de dominio; la experiencia dada por un puesto similar o por un área afín; la capacitación requerida para iniciar labores; iniciativa, esfuerzo y responsabilidad. En este último factor, presenta la responsabilidad por la dirección de personas, diferenciándola - entre directa, ejercida sobre los subordinados, e indirecta, ejercida sobre los subordinados de los subalternos, asimismo, distingue entre la ejercida sobre cada uno de los niveles jerárquicos.

Para la responsabilidad por trámites y procesos, define los grados en relación con las posibles repercusiones en la marcha de la sección, departamento, división y organización, en lugar de utilizar criterios económicos como se hace frecuentemente en los descriptivos.

Las condiciones de trabajo están dadas por los mismos factores que refiere Reyes Ponce.

Finalmente, incluye un apartado denominado Perfil del puesto⁽³¹⁾, donde determina las características de personalidad deseables o requeridas del ocupante presente o futuro. De tal suerte, añade a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren.

El modelo que presenta Arias Galicia para la elaboración y presentación del descriptivo dá a conocer con mayor detalle algunas características de ubicación y requerimientos del puesto; sin embargo, para fines de capacitación y desarrollo daremos mayor importancia a las descripciones genérica y específica. Con base en ellas

(31) Recuérdese que algunos autores identifican al Perfil del puesto como parte de las especificaciones. Cfr. Ortueta. Técnicas modernas de direc.p 50.

es posible elaborar instrumentos que permiten la detección de necesidades de capacitación; el diseño de experiencias didácticas y su evaluación y seguimiento. Por lo anterior, adoptaremos el modelo de Reyes Ponce, mismo que por ser más detallado en esos puntos, permite la precisión requerida para el área que nos ocupa.

RECOMENDACIONES PARA UNA CORRECTA ELABORACION.

Es preciso pensar en el descriptivo como un instrumento que ha de ser leído y entendido por variadas personas, pertenecientes a diversos niveles culturales. De esta manera, es imprescindible que sea lo suficientemente claro y preciso para evitar interpretaciones inadecuadas, por ello la sencillez en el lenguaje, así como la claridad y concisión en la redacción son indispensables.

Los autores recomiendan evitar el uso de términos vagos o ambiguos. Para el caso de las referentes a cantidad o a calidad es importante evitar expresiones como: poco, mucho, frecuentemente, de gran responsabilidad, etc.

Para evitar vaguedades y extensiones innecesarias en la redacción debe describirse lo esencial de cada función.

Para dar un sentido lógico a la descripción es conveniente -- usar criterios de importancia o frecuencia. Por ello deben presentarse las tareas en grupos lógicos o funcionales de acuerdo con la periodicidad en que ocurren y por su importancia relativa con respecto al objetivo del puesto.

Siempre que sea posible, se debe cuantificar el tiempo promedio empleado en cada actividad.

Para lograr una mayor precisión y viveza en la exposición, se recomienda iniciar cada párrafo con verbos que impliquen una operación o función, presentándolos en tiempo presente de indicativo, (corta, taladra, perfora, diseña, mide, etc.)

Victor Lazzaro las define como listas en las que se detallan - todas las obligaciones de cada trabajo, la frecuencia con la que ocurren, el tiempo empleado y el volumen típico de operaciones ⁽³²⁾. Estas formas, útiles para la supervisión del personal, se emplean principalmente para la fijación de estándares cronométricos del - desempeño; ello con el propósito de simplificar los procesos para la obtención de productos y servicios.

En términos generales, la medición en el trabajo pretende esta - blecer lo que es un día normal de labores, fijando bases prácti - cas para su evaluación y en consecuencia, para su mejoramiento. - En este sentido, la capacitación es un medio útil para lograr la eficiencia en el desempeño, sin embargo, es más frecuente que la medición cronométrica de las operaciones lleve a la supresión de alguna de estas, a fin de mecanizar las tareas.

Tomese en cuenta que en la lista de tareas no se establecen - más criterios de eficiencia que el tiempo; este instrumento no - permite conocer el objetivo general del puesto, útil para la pon - deración jerárquica de las operaciones entre sí; que no se estable - cen en él las características personales que debe poseer el traba - jador y que tampoco, se determinan los instrumentos y herramien - tas necesarios para el desarrollo de las funciones.

En resumen podemos asegurar que la única ventaja de las listas de tareas sobre el descriptivo del puesto, en tanto instrumento - base para el diseño de otros instrumentos en capacitación, es el tiempo mínimo que se requiere para su elaboración y para corrobora - rar la información que contiene, misma que es consignada por el - propio trabajador.

(32) Cfr. Lazzaro, Victor. Sistemas y procedimientos. p 69

2.3 METODOLOGIA PARA EL DISEÑO

En un proceso complejo como lo es el de la capacitación, tiene lugar la intervención de un gran número de técnicas e instrumentos de la investigación social y de la metodología didáctica. Tanto en las etapas de planeación y ejecución como en la de control, el capacitador precisa valerse de estos medios. El diseño de instrumentos y el empleo de técnicas adecuadas permite la planeación de la capacitación, el desarrollo de programas mediante metodología didáctica adecuada y su ulterior evaluación.

Por otra parte, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos necesarios para la elaboración del descriptivo de puesto son también variados. Entre ellos podemos mencionar a los cuestionarios, entrevistas, informes y observaciones. No obstante, la mayor parte de los autores coinciden en que la mejor estrategia es combinar a la entrevista y a la observación. Sin em bargo, la práctica de estas dos técnicas implica el empleo de especialistas en número suficiente en relación con el total de pues tos analizados y, por ende, una mayor inversión de tiempo y dinero en comparación con otras estrategias.

En adelante, prestaremos nuestra atención para caracterizar algunas técnicas e instrumentos útiles para el acopio de la información necesaria para la elaboración del descriptivo.

La entrevista

Consiste en la obtención de información oral por parte de una persona, dicha información es recabada por el entrevistador directamente en una situación cara a cara⁽⁴⁰⁾. Se trata, por tanto, de

(40) Arias Galicia. Introducción a la técnica de investigación. p 114

un diálogo dirigido a investigar algún aspecto de la personalidad del sujeto entrevistado, o bien, de conocer su opinión o conocimiento sobre algún asunto específico, en nuestro caso, de su puesto de trabajo.

Por la forma en que se estructura, la entrevista ha sido clasificada y caracterizada de la siguiente forma:

Entrevista libre.- Se trata de un diálogo abierto, en el cual el entrevistado puede hablar libremente; por lo que se le utiliza con mejores resultados en etapas de diagnóstico. Por carecer de un orden pre-establecido no se vale de ningún instrumento.

La entrevista dirigida.- La guía de entrevista⁽⁴¹⁾, su instrumento, está compuesto por temas, por lo cual, el diálogo se orienta a obtener cierta información. Sus limitaciones se relacionan con el área en la cual se emplea y con la capacidad y experiencia del entrevistador.

Entrevista estandarizada.- Esta se orienta a recoger información específica a partir de una guía compuesta por una serie de preguntas. Por ésta, su principal característica, en ocasiones se limita a un simple interrogatorio; no obstante, la estandarización del guión aumenta el grado de confiabilidad de esta técnica.

Ventajas.

Con la entrevista es posible obtener una variedad casi ilimitada de información.

Admite abrir canales de comunicación entre la empresa y los trabajadores, con lo cual se evitan malos entendidos con respecto

(41) El guión auxilia al entrevistador para que la entrevista se desarrolle tal y como fue planeada. Para consultar un ejemplo. Cfr. Mendoza Núñez. Técnicas para la detección de necesidades de cap. p 76

a las finalidades y repercusión de la investigación.

Faculta establecer un clima abierto de cooperación por parte de los trabajadores.

Permite aclarar dudas en el momento, sobre la información que se recopila.

Desventajas.

El sujeto entrevistado no responde únicamente al significado de las palabras que pronuncia el investigador, sino también a la interpretación que asigna a la conducta del mismo, en relación con su persona y opiniones. Por ello, para su aplicación se requiere de una gran perspicacia y objetividad en su interpretación.

Es difícil lograr la cooperación del sujeto. Algunas personas rehusan abiertamente y otras muchas lo hacen subrepticamente, afectando la veracidad de sus respuestas.

La reducción que forzosamente se realiza de la entrevista, depende en gran medida del criterio subjetivo del entrevistador, por lo que éste requiere de una gran experiencia.

Por ser una técnica que requiere un tiempo de aplicación relacionado con el número de sujetos a investigar, su costo, siempre elevado, se incrementa en relación directa con el tamaño de la muestra o población y con el número de entrevistadores requeridos. Su validez, por tanto, es bastante reducida, dada la posible intervención subjetiva del entrevistador, durante la entrevista misma y su reducción. En términos generales, mientras menor sea la estructuración de la entrevista, menor es su confiabilidad.

La observación.

Como método general de investigación, la observación permite, - al igual que la experimentación, el acopio de información, los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros realizados por algún aparato o los efectuados por el propio sujeto. La observación se propone el estudio - sistemático de la realidad mediante los sentidos del investigador y el uso de instrumentos adecuados.

En el área de las ciencias sociales y de la conducta, se han - distinguido dos tipos fundamentales de observación. La introspectiva, en la cual el sujeto observa su interior, y la extrospectiva, en la que el investigador observa situaciones o conductas ajenas. La primera fue utilizada por los primeros psicoanalistas; sin em- bargo, sus resultados no son fácilmente generalizables.

Podemos afirmar que el sujeto sometido a algunos tipos de en-trevista y de cuestionario, debe realizar un esfuerzo introspectivo que le permita dar respuesta a cuestiones relacionadas con su conducta y motivaciones.

La observación extrospectiva ha sido mayormente sistematizada en tanto técnica especial de la investigación. Adopta las siguientes modalidades:

Observación naturalista o impresionista.- El observador mantiene una actitud pasiva al enfrentarse con hechos o fenómenos que se producen espontáneamente. El investigador no planea ni controla la producción del fenómeno, se mantiene al margen como espectador⁽⁴³⁾.

Dado que la percepción humana actúa, involuntariamente, seleccionando la información, la confiabilidad de este tipo de observación es mínima por lo que su utilidad se reduce a momentos primarios de la investigación.

Los datos obtenidos, frecuentemente contaminados por la subjetividad del investigador, deben ser corroborados y estudiados con mayor profundidad mediante el concurso de técnicas de investigación más confiables.

Observación controlada o estructurada.- Este tipo de investigación se desarrolla sobre un diseño metódico que registra un fenómeno y sus efectos⁽⁴⁴⁾. El esquema formulado obliga al investigador a fijar su atención en ciertos puntos previamente definidos. Este tipo de observación toma como punto de partida características, situaciones o eventos ya existentes y los estudia a través de métodos rigurosos y con el empleo de instrumentos tales como: listas de cotejo, registros gráficos, cédulas de observación. etc.

Para la elaboración del descriptivo de puestos, la observación,

(43) Cfr. Arias Galicia. op. cit. p. 83

(44) Cfr. Ibidem. p 85

en cualquiera de sus modalidades, es empleada en combinación con otras técnicas, obteniéndose así, información de primera mano.

Ventajas

Permite el registro de hechos reales, no opiniones. Por lo que se le utiliza para corroborar los datos obtenidos con otras técnicas.

Hace posible el acopio de información sobre situaciones que no se pueden reproducir⁽⁴⁵⁾.

Desventajas

La aplicación de esta técnica exige mucho tiempo.

El investigador debe desarrollar capacidades de análisis, síntesis y objetividad especiales. Su presencia puede introducir una variable importante capaz de inhibir la manifestación de ciertas conductas⁽⁴⁶⁾.

En términos generales, entre menor sea el control de la observación, menor es su grado de confiabilidad y viceversa.

El Cuestionario

Los cuestionarios son instrumentos diseñados para recoger información por escrito. Por esta razón, sólo es posible aplicarlos a personas que saben leer y escribir; incluso, dependiendo de la naturaleza de la cuestión a responder, se requiere que la persona posea cualidades para redactar correctamente. Tómese en cuenta que para el caso del descriptivo de puestos, en particular para la des

(45) Cfr. Mendoza Núñez. op. cit. p 77

(46) Idem.

cripción específica de tareas, es necesario que su redacción nos permita comprender totalmente su naturaleza, características e importancia. Por lo cual, el uso del cuestionario para la recolección de datos, queda limitado a los puestos donde los trabajadores cuentan con una aceptable capacidad de comunicación escrita.

Mendoza Nuñez⁽⁴⁷⁾ distingue dos tipos de cuestionarios, de acuerdo con la clase de preguntas que contengan:

Los cuestionarios de respuestas abiertas, mismos que implican respuestas amplias de los sujetos y los cuestionarios de respuestas cerradas que plantean cuestiones que requieren de respuestas breves o de selección entre dos o más opciones estandarizadas.

Ventajas

Es económico, en una sólo sesión puede aplicarse hasta a 200 sujetos.

Su administración es relativamente sencilla.

Es posible diseñar cuestionarios para explorar el puesto en su totalidad o en partes.

Desventajas.

No motiva a los investigados.

Requiere que el investigado sepa leer, escribir y, en su caso, redactar.

Existe la posibilidad de falsear las respuestas deliberadamente. -- Piénsese que los investigados siempre prefieren dar una "buena" -- imagen de sí mismos por temor a futuros perjuicios o en espera de -- beneficios.

(47) Cfr. Mendoza Nuñez. op. cit. p 81

En cuestionarios sobre opiniones, actitudes y rasgos de personalidad, la validez de las respuestas es limitada, dado que requieren de un esfuerzo de introspección elevado. Se dice que en este tipo de cuestionarios, con frecuencia, la validez sólo existe en cuanto a la verbalización.

Aún cuando los autores consultados no recomiendan el uso de cuestionarios para recopilar la información base para la elaboración del descriptivo de puestos, dado que es un instrumento de difícil elaboración que provee información poco confiable; las necesidades de algunas empresas y su capacidad limitada de recursos, han permitido ponderar la utilidad de esta estrategia de investigación en el ámbito de la capacitación. El "Cuestionario descriptivo para la pequeña empresa" es un ejemplo del uso de éste en el área. Este cuestionario combina preguntas cerradas y abiertas para recoger información sobre los diferentes factores implicados en el puesto⁽⁴⁸⁾.

Por nuestra parte, nos hemos valido de este instrumento para la recolección de la información necesaria para el diseño del descriptivo del puesto, objeto de nuestro estudio. Por lo cual, consideramos necesario incluir algunas recomendaciones útiles para el diseño de cuestionarios, apoyándonos en Arias Galicia y en Mendoza Nuñez.

Si bien, la aplicación de esta técnica es relativamente sencilla, el diseño del instrumento requiere mayor cuidado y detalle.

Primero, es importante determinar las áreas o tareas que se deseen investigar y decidir el tipo de preguntas a utilizar. Entre más cerradas sean éstas su diseño implica mayor grado de complejidad.

(48) Cfr. Ortueta. Técnicas de dirección de personal. pp 110-120

Para investigar los aspectos varios del puesto, es importante - iniciar las preguntas con palabras como: qué, en qué, por qué, -- cómo, dónde, cuándo, con qué finalidad, cuáles, etc.

Es indispensable redactar instrucciones claras, precisas y acompañadas de ejemplos, así como procurar que las respuestas sean relativamente breves. También es necesario plantear las preguntas al nivel de conocimiento de los sujetos; evitar el lenguaje rebuscado o con términos de difícil comprensión, así como evitar el planteo de cuestiones polémicas. Asimismo, debe tenerse la precaución de evitar el planteamiento de dos preguntas en una sola y la solicitud de datos que probablemente sean desconocidos por el sujeto.

Para preguntas cuyas respuestas tienen un número limitado, (sexo, estado civil, etc.) deben apuntarse todas las categorías posibles.

3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

La planeación y el diseño del subsistema de capacitación, como de cualquier otra modalidad educativa, parte de dos bases fundamentales: el análisis de las metas que persigue la institución, el área y el puesto específico, así como de las políticas que norman su actuación, y el análisis de la realidad.

El primero será el marco en el que se definan los objetivos operativos y el segundo estará dirigido a la detección de necesidades de capacitación, mismas que para ser satisfechas requieren de estrategias educativas.

Las necesidades de capacitación han sido definidas por diferentes autores como la diferencia medible entre el desempeño real de un trabajador y el esperado. De tal suerte, Corchado Nava afirma que una necesidad de capacitación es:

"... la diferencia medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona" (49)

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que un desempeño deficiente no siempre es causa de una necesidad de capacitación. De esta manera, Arthur Coldrick y Tomas Lyons definen a las necesidades de capacitación como:

"...la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la -

(49) Corchado Nava et al, Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. p 3.

formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia" (50).

Mendoza Nuñez es más explícito y relaciona esta diferencia entre el desempeño real y el esperado, con una falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Este autor indica que el desempeño deficiente de un trabajador puede depender de una gran variedad de factores organizacionales y sólo en el caso de tratarse de una falta de habilidades, conocimientos o actitudes, indispensables para el desarrollo de las tareas y responsabilidades de su puesto, se puede hablar de necesidades de capacitación. De esta manera, conceptualiza a este tipo de necesidades como la:

"...falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro" (51).

Con base en lo anterior, podemos definir a la detección de necesidades de capacitación como un estudio comparativo entre el desempeño real de un trabajador y el esperado. Este último es definido con criterios operativos en el descriptivo del puesto. Tales criterios operativos son establecidos mediante los llamados estándares de ejecución, aseveraciones que describen las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

En sentido estricto una necesidad de capacitación está relacionada con un puesto de trabajo al cual está o estará adscrito un trabajador; y la detección de tal necesidad tendrá por objeto, asimismo, tanto el estudio del puesto como unidad de trabajo específica e impersonal, como el estudio de su ejecución por parte -

(50) Coldrick, A y Lyons, T. Cómo identificar necesidades de capacitación. Boletín CINTERFOR. p 9

(51) Mendoza Nuñez. Manual para la detección de necesidades de capacitación. p. 32.

del trabajador. Ello en busca de evidencias de una falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

La determinación de necesidades de capacitación es, por tanto, un diagnóstico de las disfunciones de una empresa, mismas que en su origen tienen una falta de conocimientos, habilidades y/o una inadecuación de las actitudes que presenta un trabajador.

Para el propósito de establecer un plan sistemático de capacitación, la detección de necesidades de capacitación es fundamental, dado que determina los requerimientos reales del sistema receptor⁽⁵²⁾ y da la pauta para planear y establecer las estrategias de solución óptimas⁽⁵³⁾.

Existen múltiples tipos de necesidades de capacitación. Algunas referidas al área afectada dentro de la organización, otras al volumen de personal afectado, otras al tipo de estrategias de solución que implican, etc. Por nuestra parte, describiremos la clasificación de Mendoza Nuñez. Este autor define dos tipos fundamentales de necesidades de acuerdo con su naturaleza. La necesidades manifiestas y las encubiertas. Las primeras son evidentes puesto que se suscitan cuando se da un cambio en la estructura organizacional (cambios de procedimientos, de políticas e incremento de estándares); por la movilidad del personal (ingresos, promociones, transferencias) o por algún cambio como respuesta al avance tecnológico (cambios de maquinaria y herramientas)⁽⁵⁴⁾. El hecho es que se conocen de antemano las áreas, los departamentos, los puestos y las tareas específicas que se ven afectadas por el o los cambios.

(52) Vid supra. (Capítulo anterior) Apartado 1.4

(53) Piénsese en que no todos los problemas de desempeño están basados en necesidades de capacitación y en que la impartición de cursos no es la única estrategia posible para la satisfacción de estas necesidades.

(54) Mendoza op. cit. p. 37

Las necesidades de tipo encubierto las presentan los trabajadores que ocupando un puesto de trabajo, presentan problemas de desempeño que no están basados en otro tipo de carencias organizacionales, como una baja calidad en la materia prima o problemas de disciplina y autoridad que a su vez pueden ser causa de necesidades de capacitación y desarrollo en niveles jerárquicos superiores (55).

Los métodos para detectar ambos tipos de necesidades presentan ciertas particularidades según el caso. El método seguido para detectar necesidades de tipo manifiesto es más o menos lineal. En él se compara el descriptivo del puesto o, en su defecto, la lista de tareas con las actividades o conocimientos para los cuales es necesario capacitar.

Sin duda el procedimiento seguido para detectar necesidades encubiertas es el más complejo. Este propone iniciar la detección en un nivel organizacional determinado, esto es, la empresa completa, un área crítica, un puesto o una situación crítica. El procedimiento es lineal si se empieza con el sistema completo hasta un elemento específico pero no necesariamente a la inversa.

Cuando se habla de la detección de necesidades de la capacitación completa se trata de una búsqueda de evidencias generales sobre índices de desempeño (A través de las quejas de los usuarios o clientes, la frecuencia de conflictos que implican relaciones personales, costos elevados medidos con relación a las políticas y objetivos de la empresa). Se trata de definir los problemas generales de la empresa, obviamente no todos estarán basados en necesidades de capacitación pero sólo una investigación profunda -

(55) Ibidem p 38

permite distinguirlos y planear alternativas de solución.

Entre las evidencias generales también podemos mencionar los hechos que destaca Siliceo como sucesos que permiten conocer las necesidades de capacitación, directa o indirectamente: empleos de nuevo ingreso, rotaciones y transferencias (hechos directos que implican necesidades manifiestas) (56); ausentismo, evaluación del personal; solicitud expresa de un empleado para recibir un curso; información resultante de la aplicación de técnicas de investigación; datos estadísticos en general; quejas; planes de expansión y cambios de la empresa; rumores; síntomas, etc. (57).

Del análisis y definición de estas evidencias generales deriva la identificación de las áreas críticas. La selección del área crítica está basada en el grado que su disfunción obstaculiza el logro de los objetivos del sistema, así como las funciones de los otros elementos, y en el monto de las pérdidas que ocasiona.

Una vez seleccionada el área crítica, se definen los problemas descubiertos, tras lo cual, se parte a seleccionar los puestos prioritarios en tanto puestos críticos. La obtención de la descripción del puesto es esencial para el diseño de instrumentos y para la selección de técnicas de investigación adecuadas para detectar las tareas específicas en las cuales los trabajadores presentan deficiencias. El contar con información amplia sobre un puesto, sus tareas y condiciones, da pie para el diseño de instrumentos de investigación social tales como: el cuestionario, los inventarios de habilidades, las listas de cotejo, las pruebas de conocimientos y aptitudes, etc. Tómese en cuenta que el descriptivo no sólo proporciona información sobre las tareas a desarrollar, sino también sobre las características de personalidad con las cuales

(56) Vid supra

(57) Siliceo, Capacitación y desarrollo de personal. p 65

debe contar el ocupante del puesto,

Finalmente, al elaborar el informe de necesidades de capacitación, el investigador define el volumen de personal implicado, el tipo de necesidades que presenta, el tiempo en que debe estar capacitado, las tareas en que presenta deficiencias, las técnicas e instrumentos de investigación empleados, así como sugerencias de solución a otro tipo de problemas identificados. La importancia de esta información se encuentra en relación directa con la programación de eventos educativos.

3.2 DISEÑO DE OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El diseño de programas educativos en el área de capacitación - implica dar soluciones sistemáticas a las necesidades de capacitación descubiertas mediante la detección antes descrita.

Cada programa didáctico que se diseñe responde a un Plan General de Capacitación.

"El plan de capacitación de una empresa es el documento que contiene todas las acciones que se habrán de realizar para satisfacer las necesidades de capacitación" (58)

Dicho plan es normado por los objetivos generales de la empresa, su filosofía y políticas, así como los recursos con que cuenta la misma.

Podemos afirmar que el plan va a establecer con precisión cada uno de los siguientes elementos:

- Los puestos, categorías o áreas a las cuales se dirige
- Las actividades de capacitación que lo componen
- El objetivo particular de cada una de ellas
- El contenido o temario de cada actividad
- La metodología que se aplicará en ellas
- La duración de las actividades
- Los instructores que intervendrán en cada una

(58) Compañía de Luz y Fuerza. Manual de relaciones industriales.
p 28

- Las fechas y horarios en que se realizarán
- Los lugares en que se llevarán a cabo
- El costo por participante en cada actividad

La operacionalización del plan es denominada programa. Cada uno de los programas que conforman al plan, se compone de actividades de enseñanza-aprendizaje variadas.

De acuerdo con ARMO⁽⁵⁹⁾, el diseño de un programa está determinado por las siguientes etapas:

I.- Redacción y análisis de objetivos

El objetivo es la proposición de lo que el participante sabrá hacer -en materia de conocimientos, habilidades y actitudes-, cuando termine su adiestramiento o cubra un ciclo didáctico y como resultado de éste.

- Los objetivos se redactan de acuerdo con la definición de las actividades en las cuales se requiere capacitación.
- El análisis de los objetivos permite la determinación del contenido

II.- Estructuración del contenido

Los contenidos de un programa expresan el tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que el alumno debe dominar para el logro de los objetivos. Podríamos denominarlos como temas y subtemas, cuya selección depende directamente de los mismos objetivos.

- La estructuración de los contenidos dentro del programa se determina de acuerdo con la naturaleza de la tarea o por secuencia lógica.

(59) ARMO. Elaboración de programas de capacitación. p 3-9

III.- Planeación de la evaluación y diseño de instrumentos

- Necesaria para indagar la utilización de los mensajes, lenguajes, técnicas y medios de la comunicación educativa y, por ende, la eficiencia del programa.

IV.- Selección de técnicas y materiales didácticos

Las técnicas didácticas son actividades de enseñanza-aprendizaje diseñadas para facilitar el logro de los objetivos.

Un recurso de apoyo didáctico es cualquier material -manuable, gráfico, audiovisual o sonoro- diseñado o no expresamente para facilitar el desarrollo de las técnicas didácticas.

- La selección adecuada de las técnicas dependen del tipo de aprendizaje esperado, así como del número de participante y de sus características intelectuales.
- Los materiales escogidos dependen de la técnica seleccionada.

V.- Preparación de la instrucción

Determina las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan los contenidos seleccionados, incluye:

- a) Determinación de ejemplos, ejercicios y forma de proporcionar la información.
- b) Elaboración de materiales.

VI.- Organización de cursos.

Esta etapa implica:

- a) Distribución del tiempo (calendarios y horarios).
- b) Selección del lugar adecuado para llevar a cabo las actividades.

Los programas han de definir cada uno de los elementos didácticos interactuantes para el logro del aprendizaje. Determinan con claridad y precisión las metas y la manera como se llevará a cabo la instrucción, así como la estrategia de evaluación. De tal manera que el aprendizaje se dirige de manera sistemática. En este sentido podríamos afirmar que el programa pretende evitar o reducir - al mínimo los elementos fortuitos del proceso educativo.

En la organización del programa, antes descrita, cabe destacar que los objetivos son la base para su estructuración y el punto de referencia para evaluar el aprendizaje.

De acuerdo con Ogalde y Bardavid,

"Un objetivo es una intención o propósito, es el resultado que se pretende obtener a través de - un proceso educativo" ⁽⁶⁰⁾

El objetivo expresa, en términos de cambios conductuales, lo que se espera del participante al término de un ciclo escolar y como resultado de éste. Es en este sentido en que Bittel y Craig - afirman que los objetivos definen la dirección del aprendizaje, - además de que permiten la evaluación de los resultados al fijar metas útiles para el mejoramiento de la organización ⁽⁶¹⁾.

Tipos de objetivos

Existe una gran variedad de clasificaciones de objetivos dentro del área de la didáctica, por nuestra parte los diferenciaremos - por su amplitud y complejidad.

(60) Ogalde y Bardavid. *Cómo redactar objetivos de aprendizaje*. p 13

(61) Bittel y Craig. *op. cit.* p 592

Tomando en cuenta que el principal elemento del proceso educativo es la persona que aprende, centraremos nuestra atención en la característica de los objetivos de definir el cambio de conducta esperado. En este sentido daremos el nombre genérico de objetivos de aprendizaje a los generales, particulares y específicos y operacionales.

Los objetivos generales son aquellos que describen comportamientos complejos y contenidos educativos amplios, hacen mención por tanto, de la conducta que observará el participante al término del programa de capacitación.

Los particulares derivan de los anteriores y sirven de base para formular los específicos.

Los objetivos específicos y operativos se refieren a pequeñas unidades de aprendizaje que se dominan gradual y sucesivamente⁽⁶²⁾.

La correcta redacción de los objetivos es indispensable para su comprensión, piénsese asimismo que de ellos dependerán: la amplitud del contenido, la selección de la o las técnicas de instrucción, los materiales didácticos y el tipo de evaluación.

"Cuando los objetivos no son claros, es muy difícil evaluar un programa y no existen bases sólidas para delimitar el contenido, seleccionar los materiales didácticos y las técnicas de instrucción⁽⁶³⁾.

Elementos necesarios para la redacción.

La redacción de un objetivo debe tomar en cuenta los siguientes elementos:⁽⁶⁴⁾

(63) ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. p 20

(64) Ibidem. p 26-33

- a) Presentación
- b) Formas de conducta
- c) Condiciones de operación
- d) Nivel de eficiencia

La presentación indica el tiempo estimado para el logro del objetivo y nombra al sujeto del aprendizaje. Por ello, se dice que la presentación de un objetivo implica un estímulo motivacional que permite al alumno sentirse parte de un proceso educativo diseñado para él.

Las formas de conducta indican la actividad que se espera del estudiante como demostración de que ha alcanzado los objetivos. Por lo cual, los verbos utilizados se expresan en futuro de indicativo (manejará, indicará, describirá).

Las condiciones de operación indican las situaciones en las cuales deben manifestarse las formas de conducta. Tales condiciones se clasifican en cuatro grupos:

- 1.- A partir de cierta información
- 2.- En circunstancias especiales
- 3.- Con determinados equipos o herramientas
- 4.- En lugares específicos

El nivel de eficiencia indica el o los criterios que determinan la calidad de una ejecución. Esto es, la rapidez, el mínimo de respuestas correctas, el número o tipo de errores que se pueden aceptar y la exactitud o las características de una correcta ejecución.

Cada uno de los elementos anteriormente expuestos, va permitiendo mayor grado de claridad y precisión en el objetivo.

Contando con el descriptivo del puesto, la especificación de las conductas esperadas, así como las condiciones y la calidad con las cuales han de manifestarse, la redacción del objetivo se facilita. Recuérdese que en la descripción específica de tareas del mismo descriptivo, éstas son redactadas usando verbos funcionales que pueden ser fácilmente evaluables. Así mismo, este apartado incluye una descripción de las herramientas necesarias para las labores, de las condiciones bajo las cuales se realizan y de la calidad de una correcta ejecución medida a través de los estándares del desempeño.

En cuanto a la generalidad o especificidad de los objetivos podemos afirmar que los mismos pueden ser derivados de las descripciones genérica y específica del descriptivo, según convenga. Por ejemplo, para la redacción de un objetivo general puede ser utilizada como base la descripción genérica, cuando la necesidad de capacitación esté referida a todo el puesto. Sin embargo, cuando se trate de una o varias partes de éste, una descripción específica de tareas o un resumen de algunas de éstas pueden constituir el objetivo general del programa.

Ejemplo:

Descripción genérica

Usa y calcula en grupos de datos, previa recolección, las medidas de tendencia central.

Objetivo general

Al término de las actividades previstas para esta unidad, el participante usará y calculará en los grupos de datos presentados, las medidas de tendencia central, sin cometer errores.

Descripción específica

Determina los diferentes tipos de medidas de tendencia central.

Objetivo específico

Dada una lista de definiciones de varias medidas de tendencia central, identificará la clase específica de promedio a que correspondan.

Lo anterior demuestra que el descriptivo de puestos puede ser empleado como un modelo útil en el diseño de los objetivos del programa didáctico.

Por ser el objetivo un elemento básico en el programa que a su vez determina otros, la relación que guarden con nuestro instrumento, necesariamente hará referencia a las partes del mismo. No obstante, en los siguientes capítulos haremos evidentes estas relaciones.

3.3 METODOS Y APOYOS DIDACTICOS, SU RELACION CON EL DESCRIPTIVO

Los métodos y técnicas de enseñanza son estrategias de acción, a través de las cuales se pretende facilitar el logro de los objetivos de aprendizaje propuestos. En términos generales pueden ser entendidos como medios, determinados por fines concretos.

Aún cuando gran parte de los autores no establecen diferencias entre método y técnica, por nuestra parte los distinguiremos de acuerdo con las características enunciadas por Mendoza Nuñez. Según este autor, los métodos:

- a) son formas generales de organización de los participantes, usadas por las instituciones o sistemas capacitadores.
- b) pueden incluir a un sujeto o a un grupo, cuyos miembros pueden o no estar reunidos en el mismo espacio y tiempo.
- c) su aplicación involucra un período amplio de tiempo para el logro del aprendizaje.

En tanto que las técnicas:

- a) son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- b) comúnmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan entre sí en lapsos de tiempo relativamente breves⁽⁶⁵⁾.

(65) Cfr. Mendoza Nuñez. La capacitación práctica en las empresas. p 18-20.

A partir de estas características es claro que los métodos de enseñanza implican tiempos amplios de aplicación, en tanto de las técnicas son breves, incluso pueden durar minutos dentro de una sesión. El ejemplo comunmente utilizado para facilitar la comprensión de ambas estrategias didácticas, es el curso. Este método, tradicionalmente, se vale de la técnica expositiva para su desarrollo. En otro tipo de corrientes didácticas, el mismo método se desenvuelve a través de técnicas tales como: la dramatización, el - phillips 6-6, corrillos, tormenta de ideas, etc.

La gran variedad de técnicas didácticas existentes no nos permiten realizar una revisión de cada una. Para las finalidades de nuestra exposición, solamente haremos algunas indicaciones generales sobre los métodos de enseñanza frecuentemente empleados en el área de la capacitación.

A continuación revisaremos las características generales, en la aplicación de cada uno de los siguientes métodos:

Clasificación en función del número de participantes.

- | | |
|-----------------|--|
| a) INDIVIDUALES | Programas de lectura
Adiestramiento en el puesto
Cursos por correspondencia
Rotación de puestos |
| b) GRUPALES | Reuniones de trabajo
Cursos de aula |
| c) MIXTOS | Paquetes didácticos
Programas de inducción |

I.- Adiestramiento en el puesto.

En este método un miembro del equipo de trabajo, comunmente el supervisor o un empleado experimentado, instruye a uno nuevo o inexperto en las tareas del puesto de manera paulatina y utilizan

do, para ello, la maquinaria, equipo y materiales del mismo en condiciones normales. El método ha sido dividido en cuatro etapas, a saber: preparación, presentación, prueba e inspección. A través de los cuales, el trabajador adquiere los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para el ejercicio de las tareas de su puesto en un proceso educativo controlado. Es importante aclarar que se trata de un método de instrucción sistemático, fundado en claros principios de aprendizaje, diferente, por tanto, de la estrategia de enviar al trabajador nuevo con otro experimentado para que le enseñe sus funciones sin un programa didáctico definido.

II.- Cursos por correspondencia.

Los cursos por correspondencia son el método didáctico en el cual el participante establece comunicación con una institución capacitadora, por medio del correo, orientada al aprendizaje de tipo cognoscitivo o psicomotor, preferentemente.

Mendoza Nuñez lo define como:

"Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso" (66)

Este no es un método que se planee comunmente en la empresa. Esta contrata los servicios de instituciones especializadas, dado que los materiales de autoinstrucción requieren la intervención de expertos.

(66) Cfr. Mendoza Nuñez. Op cit. p 132

III.- Programas de lectura

Un programa de lectura es la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc. por parte de un empleado, con el fin de adquirir conocimientos sobre la empresa de manera autodidacta. Tal programa implica, por tanto una selección predeterminada de los documentos, ya se dirija al logro de ciertos objetivos de aprendizaje como en el caso de la lectura requerida, o para satisfacer intereses y necesidades reconocidos de manera subjetiva como en el caso de la lectura a elección.

Es obvio que un método como este requiere de motivación, autodisciplina y un buen nivel de lectura y comprensión por parte del participante, quien, solo ocasionalmente, cuenta con asesoría especializada para la comprensión de los temas. Asimismo, y a diferencia de los cursos por correspondencia, los documentos no contienen guías, ejercicios, ni autoevaluaciones. Razones estas por las cuales, con frecuencia, el método se incorpora a otros con un método colateral para el logro de ciertos objetivos. De esta misma forma lo conceptualizan Bittel y Craig.

IV.- Rotación de puestos

Consiste en el traslado de uno o varios empleados a otros puestos dentro de la organización durante un tiempo determinado. El propósito que persigue es dar al trabajador la oportunidad de ampliar sus conocimientos, experiencias y habilidades⁽⁶⁷⁾. Un método de esta naturaleza requiere el apoyo de otro que le de consistencia. No se trata de enviar al trabajador a desempeñar funciones ajenas sin un conocimiento previo o sin la ayuda de un instructor especializado.

(67) Cfr. Mendoza. op. cit. p. 71

V.- Reuniones de trabajo.

Este método representa la reunión de un grupo de empleados, dirigidos o no por su jefe, con el propósito de analizar algún hecho involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan ⁽⁶⁸⁾. De esta manera revisan procedimientos, unifican criterios y toman decisiones.

El valor instruccional de esta estrategia metodológica está dado por la experiencia particular y las diferentes perspectivas en el abordaje y análisis de un problema.

VI.- Cursos en aula.

Ya mencionábamos con anterioridad la variedad de formas que puede adoptar este método debido a la gama de técnicas didácticas - que puede implementar. Aunque algunos autores solamente lo relacionan con la técnica expositiva, ⁽⁶⁹⁾ en términos generales, podemos adaptar este método a cualquier situación y nivel de los educandos, alcanzando así, altos grados de participación.

La versatilidad de este método está dada, entonces, por el tipo de corriente didáctica y de aprendizaje que lo fundamenta y por la experiencia práctica del instructor, no sólo en su ejecución sino también en su planeación.

*VII.- Paquetes didácticos

Los paquetes didácticos basados en la instrucción programada - son materiales de aprendizaje preparados de tal manera que el participante puede aprender en una serie de pasos consecutivos cuida

(68) Cfr. Mendoza. Ibidem. p 60

(69) "La clase es una presentación preparada de conocimientos, informaciones o aptitudes cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje de quien la imparte. Bittel y Craig. Manual de entrenamiento. p. 161

dosamente planeados. El desarrollo del programa de capacitación es a través de materiales tales como: documentos autoadministrables - (manuales con cuestionarios, evaluaciones, claves, etc.) juegos, - filminas, cassetes y videocassetes.

Los paquetes deben tener una estructura que incluya: "definición clara de su intención, objetivos de aprendizaje, información, ejemplos, ejercicios, claves de ejercicios y, desde luego, instrucciones bien definidas para utilizar el documento" (70).

VIII.- Programas de inducción

Los programas de inducción son la primera experiencia de capacitación que se proporciona a los trabajadores a su ingreso a la empresa o institución gubernamental. En ella los empleados reciben - información general sobre la organización y sus funciones, así como un mensaje de bienvenida que estimula y refuerza las actitudes positivas para con ella.

De acuerdo con Mendoza Nuñez, en estos programas, el trabajador recibe información general sobre la empresa, el área en que desarrollará su trabajo y las tareas y responsabilidades del puesto (71)

En su caso también es posible hablar sobre las condiciones laborales y el ambiente.

Criterios para la selección

* La selección de los métodos y técnicas depende de tres factores:

- a) La situación de enseñanza
- b) Los principios de aprendizaje
- c) El tipo de aprendizaje deseado

(70) Ibidem. p. 110

(71) Ibidem. p 29

a) La situación de enseñanza se compone de:

- 1.- La materia de enseñanza: la dificultad, complejidad e importancia del tema, su aplicación, su preparación, el tiempo y recursos disponibles.
- 2.- El instructor, su preparación, experiencia, dominio del tema, tiempo disponible, relación con los participantes.
- 3.- Las personas por capacitar, su preparación, experiencia en el puesto, conocimiento del tema, desempeño en el trabajo, posición jerárquica, relaciones entre sí.

b) Los principios de aprendizaje incluyen: motivación, comunicación, transferencia, comprensión, ejercitación, etc.

c) El tipo de aprendizaje deseado se refiere a: adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.

En la etapa de selección de técnicas didácticas, el descriptivo del puesto es una referencia importante para su preparación. Piénsese que en la última instancia, el puesto y sus partes son el contenido de todo programa específico de capacitación.

En métodos tales como el de adiestramiento en el puesto y el de rotación de puestos, la relación como el descriptivo, es más evidente, dado que el instructor compone a partir del mismo una guía de instrucción. En otros métodos como el resto de los anteriormente expuestos, esta relación es menos evidente y sin embargo, su utilidad es incuestionable como modelo para el diseño de actividades de aprendizaje similares con las características esenciales del puesto.

El tipo y naturaleza de las funciones que define el descriptivo orientan nuestra selección en términos generales.

Recursos de apoyo

Los recursos didácticos dentro de la enseñanza han ocupado el lugar de la realidad dentro del ámbito de lo educativo.

Debemos aclarar que por recurso didáctico estamos entendiendo a cualquier material, ya sea gráfico, sonoro, audiovisual o real - (equipos o herramientas de trabajo), cuyo uso esté orientado al logro de aprendizajes concretos; en combinación con la técnica didáctica, el contenido y los objetivos que a ellos orientan.

Por tanto, el recurso es un medio más para el logro del aprendizaje, por lo que su empleo debe adecuarse a los condicionantes que norman al mismo.

Nerici⁽⁷²⁾ menciona que para lograr la efectividad necesaria, el recurso debe:

- Ser adecuado al asunto de la clase
- Ser de fácil aprehensión y manejo
- Estar en perfectas condiciones de manejo

La falta de concordancia entre el recurso y el tema estudiado, o bien, su uso inadecuado, solamente distrae y aburre.

Las cualidades de todo recurso correctamente empleado permiten al alumno aproximarse a la realidad, ofreciéndole una visión concreta de los hechos o fenómenos, asimismo, ilustran lo que se expone de manera verbal, cuya abstracción da pie a confusiones y a interpretaciones incorrectas.

(72) Nerici, I. Hacia una didáctica dinámica. p 329

Al dar una mayor concreción a lo estudiado, también da lugar a una más efectiva fijación del aprendizaje, dado que las impresiones vividas facilitan este fenómeno psicológico.

La actualidad y novedad del material contribuye a que el participante se interese y comprometa más fácilmente.

Siliceo por su parte advierte,

"El medio de comunicación es cuestión de especial interés; mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados" (73)

Por lo anterior se deduce que los recursos que se valen de palabras escritas (abstracciones de la realidad) tienen una efectividad menor que aquellos otros que reproducen la realidad a través de imágenes y/o sonido (como es el caso de los recursos audiovisuales). Es pertinente aclarar que en el aprendizaje adulto puede ser utilizado cualquier medio al alcance de las posibilidades del capacitador, basado en los principios psicológicos de la andragogía, - no así en la enseñanza preprimaria y primaria en la que, dadas las características cognoscitivas del niño, propias del pensamiento intuitivo, los recursos recomendados deber ser muy concretos.

La capacitación del personal tiene la facultad, como modalidad educativa, de valerse de una variedad casi ilimitada de materiales didácticos para llevarse a cabo, desde el tradicional pizarrón y la gran gama de medios audiovisuales, hasta la propia herramienta, equipo y maquinaria del puesto.

No obstante, el empleo de estos medios debe verse delimitado - por ciertas precauciones generales. Nerici (74) menciona los siguientes

(73) Siliceo. Op. cit. p 93

(74) Cfr. Nerici I. op. cit. p 357

tes elementos necesarios para el logro de una mayor eficiencia:

- Exactitud: representación fidedigna de los hechos.
- Actualidad: características presentes de los hechos.
- Imparcialidad: tratándose de fenómenos polémicos.
- Cualidad: de que favorece la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades.
- Finalidad: concordancia con los objetivos de aprendizaje.
- Utilidad: para ofrecer posibilidades operacionales para el instructor y para el participante.
- Adecuación: requieren estar al nivel del alumno.
- Sencillez: misma que permite la claridad.
- Aplicabilidad: de su relación con el tema.
- Interés: capaz de despertarlo.
- Comprensión: deben ser de fácil percepción y evitar causar confusiones.
- Presentación: deben tener cualidades estéticas y obedecer a los principios psicológicos de la percepción.

En resumen debe procurarse: la sencillez, la objetividad, la comprensión, el equilibrio, la variedad y la calidad; en tanto que debe evitarse: el material muy complicado, hecho para impresionar, - chusco o abstracto, así como el abuso de ayudas y el material hecho al vapor.

A continuación revisaremos las características de un grupo de recursos.

Pizarrón

El tradicional pizarrón es el primer recurso visual usado. Se recomienda su empleo para presentar gráficas, diagramas sencillos, desarrollo de operaciones matemáticas, datos que se generan al momento o cuadros sinópticos.

Rotafolio.

Es un conjunto de hojas que giran sobre un eje⁽⁷⁵⁾. Las láminas cuyo tamaño es de 46 X 36 cms. aproximadamente, pueden ser dibujos, letreros, recortes o combinaciones de éstos.

Se recomienda para presentar información breve como: definiciones, fórmulas, temas, gráficas, diagramas o cuadros sinópticos.

Proyector de cuerpos opacos

Este es un aparato que se utiliza para proyectar fotografías o impresos en papel ya sean escritos o ilustraciones⁽⁷⁶⁾

Siempre es preferible el mismo material en diapositivas o acetatos; sin embargo, es útil para presentaciones que cuentan con poco tiempo de preparación.

Retroproyector

Este aparato proyecta acetatos u hojas de polietileno tamaño carta, pueden presentar textos, cuadros, dibujos o gráficas.

Los acetatos pueden ser escritos o dibujados con tinta acrílica, lápiz grueso, plumones especiales, o bien, procesado como co-

(75) Cfr. Guillermo Roquet y Enrique Galindo. Taller de diseño de material. p 32.

(76) Cfr. Compañía de Luz y Fuerza. Manual de Rel. Industriales. p 95

pia xerográfica a partir de cualquier original nítido⁽⁷⁷⁾, o en un proceso más complejo con copiadora infrarroja.

Diapositivas

La diapositiva es una película fotográfica de 35 mm⁽⁷⁸⁾ proyectable mediante el uso de un proyector de carrusel. La presentación de las diapositivas puede hacerse con cambio manual a medida que se hace la exposición o con cambio automático a intervalos de tiempo fijo. Es posible lograr mayor continuidad en la proyección utilizando dos o más proyectores y un control de disolvencias.

Quizá el máximo aprovechamiento de este recurso está dado en los audiovisuales que combinan su uso con el de grabaciones sonoras.

Herramientas o equipo de trabajo

El equipo o herramientas propias del trabajo, utilizadas con propósitos educativos, son la realidad misma. A diferencia del resto de los recursos revisados y de una variedad extra, estos materiales dan al trabajador una experiencia real, puede manipularlos y accionarlos para conocerlos.

Aún cuando existe una gama de recursos didácticos, los ejemplos presentados nos aproximan a su estudio.

* Ahora cabría cuestionarnos sobre la relación que guardan con el descriptivo de puestos. Recuérdese que el descriptivo, en su totalidad o parcialmente, define los contenidos a presentar en todo programa de capacitación. Los recursos son ilustrativos de estos

(77) Cfr. Guillermo Roquet L. y Enrique Galindo. Taller de diseño de material didáctico de bajo costo. p. 102

(78) Cfr. Ibidem. p. 96

contenidos y el descriptivo, el modelo para su diseño. Sin embargo, la relación entre los recursos y nuestro instrumento es aún más es trecha.

La descripción específica de tareas, en ocasiones, incluye una descripción detallada del equipo, maquinaria o herramientas de tra bajo, obviamente, en el caso de que mismo lo requiera. A partir - de tal descripción es posible diseñar cualquier material didáctico o bien, seleccionar los mismos equipos necesarios para cada tarea a aprender.

Incluso el mismo descriptivo puede ser el primer recurso de apoyo didáctico como material impreso en un curso de inducción.

Cuando han sido determinados los objetivos, contenidos, técni-cas y recursos didácticos del programa, el siguiente paso sería su ejecución de acuerdo con la organización establecida para ello.

Por nuestra parte nos resta revisar la utilidad práctica del -- descriptivo de puestos en el ámbito de la evaluación de programas.

3.4 EVALUACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS

En capítulos anteriores, habíamos explicado la interrelación existente entre las funciones de planeación, operación y control o evaluación del sistema de capacitación, la manera en que actúan para la consecución de sus objetivos y para su constante adaptación al ambiente, en un proceso cíclico, en el cual la evaluación aporta información a la planeación para la corrección del sistema.

En este mismo sentido, la evaluación es un proceso complejo ejercido a lo largo de los eventos educativos sistemáticos.

Continuando con nuestro análisis de la capacitación como un sistema, la evaluación es el mecanismo de autocorrección que permite el mejoramiento, verifica el cumplimiento de los objetivos, tanto del plan como del programa de capacitación, y pondera la calidad de las actividades realizadas.

La evaluación es, por tanto, un proceso cuya intención es comprobar cualitativa y cuantitativamente la efectividad del programa de capacitación. En este sentido, la evaluación pretende comprobar la congruencia existente entre la ejecución de las actividades y de su producto con los objetivos que se fijaron en el plan de capacitación.

Entre tales objetivos, Bittel y Craig señalan cuatro metas a alcanzar para los planes de capacitación relacionadas con la evaluación⁽⁷⁹⁾.

(79) Cfr. Bittel y Craig. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. p. 108.

- 1) Reacción.- Referida a la satisfacción que el programa causó en los participantes.
- 2) Aprendizaje.- Suscitado en los participantes y evidenciado mediante cambios observables de conducta.
- 3) Aptitudes.- Cambios en la conducta de trabajo resultantes del programa.
- 4) Resultados.- Derivaciones tangibles del programa relativas a reducción de costos, mejora de la calidad, cantidad, etc.

Cuando estos resultados han sido objetivados en el plan de capacitación guían el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos, arrojando información pertinente sobre el grado en que los mismos objetivos han sido alcanzados y la medida en que dicho programa favorece el aprendizaje.

De acuerdo con Rodríguez y García⁽⁸⁰⁾ la evaluación efectiva debe dar como resultado:

- Retroalimentación al que aprende, y agregaríamos, al propio programa
- Recomendaciones pertinentes y adecuadas para que el que aprende supere sus deficiencias
- Información útil para discernir el procedimiento metodológico que convenga seguir

(80) Cfr. Rodríguez Cruz y García González. Evaluación en el aula. p. 16

- Información necesaria para la revisión del programa en su conjunto.

Para aportar con eficiencia los resultados anteriores, la evaluación debe ser planeada y estructurada de acuerdo con los siguientes lineamientos⁽⁸¹⁾, procurando que:

- La situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados
- Las respuestas o actividades de los participantes estén previstas, para unificar el criterio de apreciación
- La forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- Se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participantes.
- Los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctas.

El plan de evaluación debe determinar, por tanto, el tipo de estrategias de evaluación a seguir y los materiales e instrumentos a emplear. Es importante aclarar que el plan de evaluación va a estar dirigido a la ponderación de: a) las conductas definidas en los objetivos de aprendizaje; b) la calidad de la actuación del instructor de conformidad con los lineamientos determinados para tal efecto y c) el impacto del programa en su conjunto en relación con las tareas del trabajo y los beneficios derivados en el sistema -

(81) Cfr. ARMO Manual para elaborar programas de adiestramiento. p. 87-88

receptor de la capacitación.

No obstante, por nuestra parte nos ocuparemos en caracterizar - aquel tipo de evaluación dirigida al análisis cuantitativo y cuali-
tativo de los cambios de conducta logrados por los participantes,
por ser la que puede recurrir al descriptivo del puesto, como mode-
lo para el diseño de sus instrumentos.

Para evaluar correctamente el aprendizaje es preciso distinguir
con claridad las formas de conducta enunciadas por los objetivos en
términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por ello, el -
plan de evaluación debe permitir al participante expresar en forma
experimental, el tipo de conducta expresada en los objetivos y de-
mostrar así la adquisición de determinadas habilidades, actitudes
y conocimientos.

"La evaluación debe propiciar que el partici-
pante a un programa manifieste en forma evi-
dente que ha logrado los objetivos del mis-
mo, por lo tanto las actividades que realice
en la evaluación deberán corresponder direc-
tamente en las formas de conducta marcadas
en los objetivos" (82).

De acuerdo con ARMO, el plan de evaluación para el aprendizaje
debe especificar el tipo de actividades que va a realizar el parti-
cipante para demostrar que ha adquirido las formas de conducta ex-
presadas en los objetivos, tales actividades pueden ser: contestar
preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc. Así mis-
mo, el plan debe determinar los materiales que se van a requerir -

(82) Ibidem. p. 93

para que el participante ejecute las actividades previstas. En el caso de la ejecución de operaciones, es necesario señalar qué herramientas, materiales, equipo o maquinaria son indispensables para su realización. Recuérdese que el descriptivo del puesto define con claridad estos mismos elementos, determinados también en las condiciones de operación de los objetivos.

Los últimos elementos que deben ser definidos en el plan de evaluación son los instrumentos. Estos tienen por función registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación. Son formatos diseñados ex profeso que constan de un conjunto de reactivos (preguntas o problemas) o de variables (actividades o características de una ejecución descritas con precisión).

Existen ciertas cualidades propias de los instrumentos de evaluación que se deben procurar en su diseño.

La validez definida como el grado en que una prueba mide lo que pretende medir realmente. Una prueba es válida en la medida que sirve al propósito para el cual fue hecha. El concepto de validez puede referirse a:

- a) el contenido, grado en que el esquema de la prueba incluye los objetivos específicos para un curso y en que los reactivos --- corresponden al esquema y
- b) el criterio, juicio directriz que determina la coherencia de la prueba con los fines.

Por otra parte, la confiabilidad es la exactitud y precisión de un instrumento de evaluación; implica que la medida arrojada no va a variar significativamente cuando la realice otro evaluador o el mismo en otro momento ⁽⁸³⁾.

(83) Cfr. Rodríguez Cruz y García González. op. cit. p 18-19

Los instrumentos de evaluación deben brindar al participante la oportunidad de emplear la información, habilidades y actitudes adquiridos en la solución de problemas específicos. La correcta elaboración de un instrumento de evaluación implica que sus reactivos son una muestra de la información por evaluar. Por ello, los reactivos deberán explorar los conceptos, actividades o características de las informaciones o temas desarrollados durante la ejecución del programa.

Tipos de instrumentos relacionados con el tipo de conductas que exploran

Pruebas escritas: Este tipo de pruebas permite comprobar la comprensión de vocabulario, la memorización de nombres y de fechas, la comprensión de conceptos y habilidad para resolver problemas. - Por lo cual, este instrumento es útil para la evaluación de conocimientos o habilidades intelectuales.

Los tipos de reactivos empleados en las pruebas escritas pueden ser: afirmaciones abiertas o bien problemas para ser resueltos por medio de frases, oraciones cortas, signos o símbolos.

Pruebas de ejecución: Estas son propias para evaluar destrezas manuales. Se pueden realizar con los equipos o instalaciones habituales, ya sea en planta o fuera de ella, o con modelos y aparatos de menor escala. El instrumento de evaluación es una hoja de registro elaborada para cada caso en particular, ya sea en forma de lista de cotejo o de escala estimativa. En dicho formato se especifica con claridad la secuencia de la operación, o bien, de una serie de actividades y sus características particulares. Las cualidades calificadas en la prueba se refieren a la rapidez, calidad, secuencia, número de errores de una operación, etc.

Por las características propias del diseño de estos instrumentos, el descriptivo del puesto es un modelo para su elaboración. Recuérdese que éste define con claridad las cualidades de las tareas que se realizan en el puesto, indicando los niveles de eficiencia y las condiciones de operación (herramientas, equipo, situaciones especiales, lugares específicos, etc.) de cada procedimiento, de acuerdo con la naturaleza de la tarea en una secuencia lógica.

Escalas estimativas de actitudes: Este instrumento evalúa las actitudes adquiridas por los participantes, mediante la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propias para su manifestación. Este es uno de los instrumentos más difíciles de elaborar, aplicar e interpretar; precisa que el evaluador defina con objetividad las conductas manifiestas y las actitudes a las cuales se refiere. En términos generales se puede decir que se trata de un instrumento poco confiable.

El perfil del puesto del descriptivo define las características intelectuales y de personalidad con que debe contar la persona que lo desarrolle. A partir de esta información es posible contar con elementos útiles para la elaboración de la escala estimativa de actitudes.

En conclusión podemos afirmar que en el área de la evaluación, el descriptivo de puestos puede ser empleado como modelo para el diseño de instrumentos de evaluación del aprendizaje.

En los siguientes capítulos daremos a conocer nuestra experiencia en el uso del descriptivo de puestos para el diseño y aplicación de dos instrumentos útiles para la detección de necesidades de capacitación en un puesto específico.

4.1 ACOPIO DE INFORMACION BASICA

En el apartado 1.3 mencionamos las características asistemáticas de la capacitación dirigida al personal del área administrativa en el Hospital Infantil de México "Dr. Federico Gómez" -Organismo público descentralizado, universo en el cual se encuentra inmerso el puesto seleccionado para demostrar la utilidad práctica del descriptivo. Si bien, existe mayor experiencia en la capacitación del personal de las áreas médica y paramédica, el resto del personal (de intendencia, de oficina y ayudantes técnicos) no ha sido incluido en un proceso continuo y sistemático de capacitación.

A partir de 1987, fecha en que se emite el Acuerdo Secretarial No. 71 que crea al SICADE (Sistema de Capacitación y Desarrollo del Sector Salud), se ha pretendido instituir un sistema de capacitación permanente en cada una de las unidades administrativas y hospitalarias del Sector Salud, dirigido tanto al personal del área médica como al del área administrativa; sin embargo, los efectos de éste y sus programas han sido incipientes en el Hospital Infantil de México.

La inexistencia de un proceso de capacitación formal hace de ésta un evento fortuito en el cual la evaluación de los programas es eventual y de escasa trascendencia, en tanto que la técnica didáctica preferentemente utilizada es el curso.

Sobremana conocemos los efectos que produce un sistema de capacitación con tales características. Dado que los beneficios obte

nidos son inferiores a la inversión, cualquier esfuerzo es fácilmente abandonado, propiciando la creación de una concepción desfavorable con respecto a su utilidad.

Estos datos nos proporcionan una perspectiva general del ambiente que rodea a la experiencia que nos compete.

El puesto que hemos seleccionado para comprobar la utilidad práctica del descriptivo de puestos en el área de la capacitación es el denominado "Agente de información". Este puesto está adscrito a la Oficina de Relaciones Públicas, misma que aparece en el Manual de Organización del Hospital como Departamento de Comunicación Social.

Las funciones del Departamento de Comunicación Social son las - que a continuación se enuncian:

- "Proporcionar los servicios de recepción y orientación al público en general, sobre la asistencia médica del Hospital, sus objetivos y alcances, así como los trámites necesarios para recibir la atención médica correspondiente.
- Captar y canalizar a quien corresponda, las sugerencias y quejas de los usuarios, en relación con el servicio solicitado.
- Establecer, mantener y fortalecer las relaciones del Instituto en el ámbito interno y externo.

- Diseñar e instrumentar la estrategia para las campañas de divulgación y promoción" (84)

Para la consecución de estas funciones, el Departamento de Comunicación Social cuenta con el siguiente personal: 1 Jefe de Departamento, 4 supervisoras, 28 agentes de información, 1 secretaria y 2 mensajeros, distribuidos en tres turnos.

El puesto tipo del Departamento, cuyas funciones y tareas son -sustantivas de los objetivos , es el de Agente de Información. Por el contacto directo con el público usuario del servicio; su intervención en las actividades de ingreso, traslado y egreso de pacientes, así como por la relación que guarda con otros puestos, -aunando evidencias generales de su deficiente desempeño, hemos seleccionado este puesto para, diseñar y aplicar los instrumentos adecuados para la detección de necesidades de capacitación y hacer llegar al área correspondiente nuestras conclusiones. De esta manera se contribuirá al cambio de estrategia de Detección de Necesidades de Capacitación iniciada recientemente y dictada por CECADE -- (Centro de Capacitación de Desarrollo de la Secretaría de Salud). Este procedimiento consiste en la aplicación de un cuestionario - que además de recabar información relacionada con claves, antigüedad, denominación del puesto, etc., pregunta al trabajador el nombre de dos o tres cursos a los cuales le gustaría asistir.

(84) Hospital Infantil de México Federico G. Manual de organización. p. 10

Lo absurdo del procedimiento descrito es evidente dado que no se basa en una conveniente y objetiva evaluación del desempeño en relación con los objetivos y tareas específicos de cada puesto.

En resumen, el puesto fue seleccionado por tratarse de un puesto crítico, dado que el correcto desempeño de los Agentes de información facilita el desarrollo de las funciones de otros, en operaciones tales como: ingreso, traslado y egreso de pacientes, así como el control de visitas y la orientación general de los usuarios del servicio.

Características generales del personal que desarrolla el puesto

Ya hemos mencionado que el Hospital cuenta con 28 agentes de información distribuidos en tres horarios. Este personal ocupa diferentes espacios distribuidos en el area total del edificio.

Basándonos en el análisis de 26 expedientes laborales del personal -dos no nos fueron proporcionados-, podemos afirmar que el mismo cuenta con las siguientes características de escolaridad.

Grado escolar	Número de personas
Primaria terminada	3
Secundaria sin terminar	4
Secundaria terminada	4
Estudios técnicos sin terminar (Trabajo social y comercio)	2
Estudios técnicos terminados (Trabajo social y dietética)	4
Preparatoria o equivalente sin terminar	1
Preparatoria o equivalente terminada	5
Estudios superiores sin terminar	3
Total	26

Los estudios mínimos requeridos por el puesto son los correspondientes al bachillerato o a una carrera técnica o comercial terminados. El 38% del personal está incluido dentro de tales categorías y el resto (62%) tiene estudios inferiores o superiores con las subsecuentes características actitudinales y cognoscitivas respectivas a cada nivel educativo.

En lo referente a la antigüedad del personal, la situación se resume en el siguiente cuadro:

Años de servicio	Número de personas
1 - 5	7
6 - 10	5
11 - 15	2
16 - 20	6
21 - 25	2
26 - 30	3
31 - 35	1
Total	<u>26</u>

El 54% de los Agentes de información sobrepasa los diez años de antigüedad, en tanto que el 46% se encuentra por debajo de los mismos diez años.

En cuanto a la edad del personal, los datos obtenidos se resumen a continuación.

Años de edad	Número de personas
18-20	2
21-25	2
26-30	5
31-35	2
36-40	5
41-45	5
46-50 y más	5
Total	<u>26</u>

El 58% del personal sobrepasa la edad de 36 años, de entre los cuales se encuentra personal próximo a la jubilación.

Un último dato que nos parece importante mencionar es que de los 26 Agentes de información investigados, solamente seis habían asistido a algún curso de capacitación, de ellos solamente en dos casos es claro que se trató de un evento relacionado con sus funciones de atención al público. Aunque ninguno de los cursos estuvo basado en una detección de necesidades de capacitación.

Cinco de los seis agentes recibieron un solo curso de capacitación siete años atrás. Uno asistió hace 19 años a varios cursos sobre archivo.

Cabe mencionar que en una encuesta que realizamos, a través de la cual se pretendió conocer la concepción que sobre la capacitación tiene este personal; la mayor parte manifestó ideas confusas y poco favorecedoras, poniendo en claro que desconocían otra actividad educativa dentro del trabajo que no fuera la instrucción en su propio puesto proporcionada por otro trabajador, o bien, los cursos obligatorios y esporádicos del CECADE.

* En resumen, como universo de trabajo, tenemos un personal con varios años de servicio, sin formación escolar para el puesto y de eficientemente atendido en aspectos de capacitación.

En el siguiente capítulo describiremos el proceso que seguimos para el diseño de Descriptivo del Puesto de Agente de Información, así como las características de los instrumentos de detección de necesidades de capacitación elaborados a partir de él.

4.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Si bien el diseño del Descriptivo de un puesto fue uno de los objetivos centrales de nuestro trabajo, éste no fue el único instrumento que elaboramos porque tal diseño requirió, primero, de una revisión de documentos, y segundo, del diseño de un cuestionario base para el acopio de información. Por otra parte, de acuerdo con el segundo objetivo de nuestro trabajo, el Descriptivo una vez elaborado, sirvió como modelo para el diseño de dos instrumentos propios de la Detección de Necesidades de Capacitación.

Para la realización de la investigación, iniciamos revisando el Manual de Organización del Hospital Infantil de México, ya que este documento define los objetivos y funciones generales de cada oficina, departamento, servicio y división, así como los de cada puesto. Los objetivos de éste último constituyen la Descripción Genérica del descriptivo y en nuestro caso lo fueron para el puesto: "Agente de Información"

El mismo manual organizacional describe las características curriculares y de personalidad que debe poseer el personal, mismas que conformaron el apartado de las Especificaciones en nuestro Descriptivo.

En este momento, ya contábamos con dos elementos del descriptivo, a saber, la descripción genérica y las especificaciones del puesto. Nuestro instrumento solamente carecía de una Descripción Específica de Tareas.

Con el propósito de obtener la información necesaria para la elaboración de la Descripción Específica, optamos por diseñar un cuestionario (Anexo 1). Los items que planteaba este instrumento solicitaban del trabajador la descripción detallada de cada una de las tareas que realiza, su finalidad y las herramientas, en su caso documentos y formatos, clasificando cada actividad en dos categorías de acuerdo con su prioridad en: Tareas diarias y periódicas o eventuales.

Seleccionamos a tres trabajadores para aplicarles el cuestionario, los criterios utilizados para los dos primeros fueron a) su antigüedad (más de 20 años) y b) su nivel de estudios (mínimos necesarios para el puesto). El tercer trabajador fue seleccionado por su nivel de estudios. A diferencia de los dos anteriores, éste cursa estudios profesionales, hecho que nos hizo suponer que contaba con ciertas capacidades de redacción y análisis útiles para la presentación y organización de los datos.

La información que recibimos de estos sujetos nos permitió la elaboración de una Descripción específica de las tareas del puesto, misma que fue analizada y aprobada, tanto por el Jefe del Departamento, como por las Supervisoras.

La presentación del Descriptivo del puesto "Agente de Información" (Anexo 2), se basó en el modelo que para tal efecto presenta Reyes Ponce, analizado y comentado en el capítulo 2.2. Nuestro descriptivo cuenta con los siguientes elementos:

I Encabezado

- a) Nombre del puesto
- b) Código
- c) Tabulador
- d) Nivel
- e) Grupo
- f) Departamento de adscripción
- g) Institución
- h) Ubicación
- i) Jerarquía y contactos

II Descripción genética

III Descripción específica

IV Especificaciones

Criterios:

- a) Iniciativa
- b) Responsabilidad por deberes
- c) Responsabilidad por dirección y supervisión
- d) Responsabilidad por el manejo de bienes
- e) Responsabilidad por la seguridad de otros
- f) Responsabilidad por relaciones
- g) Responsabilidad por información confidencial
- h) Esfuerzo mental
- i) Esfuerzo físico
- j) Presión de tiempo
- k) Ambiente y riesgos

El encabezado contiene datos generales de ubicación del puesto dentro de la organización, tales como: Nombre; claves; departamento de adscripción; lugar de ubicación; puestos inmediatamente inferior, superior y afin; contactos; número de trabajadores que desempeñan el puesto; así como, la fecha en que se realizó el análisis y el nombre y firma del analista.

La descripción genérica presenta una definición de las funciones y obligaciones del puesto en términos amplios.

El tercer elemento de nuestro instrumento, es la descripción específica misma que define con detalle cada una de las tareas del puesto. Cada grupo de actividades conforman un procedimiento, en el cual el agente de información tiene alguna intervención; por ejemplo: el procedimiento 1, "Clasificación de pacientes en consulta externa" implica la participación del médico clasificador, de la trabajadora social, del personal técnico de Admisión y Registros Hospitalarios, así como la del propio agente de información; sin embargo sólo incluimos la tarea específica que desarrolla éste último. Lo contrario sería presentar un análisis de procedimientos, no un descriptivo de puestos.

El último elemento del instrumento en cuestión, es el perfil o especificaciones del puesto, mismo que incluye datos sobre algunos criterios que bien podrían clasificarse en alguno de los siguientes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El descriptivo del puesto diseñado fue modelo para la elaboración de dos instrumentos destinados a la detección de necesidades de capacitación. El primero, derivado de la descripción específica de tareas y de las especificaciones del puesto, es una lista de verificación de datos, misma que se propone, mediante una observación, calificar las actitudes manifestadas en conductas observables por el agente en su trato al público, así como la calidad de la información que proporciona (anexo 3).

El segundo instrumento, derivado de la descripción genérica del puesto, es un cuestionario que indaga la opinión de los usuarios del servicio con respecto a la calidad del trato recibido y a la claridad y utilidad de los informes (Anexo 4).

Nos hemos propuesto aplicar la lista de verificación de actitudes al universo de nuestra población (28 Agentes de Información).

Por otra parte, el cuestionario va a ser aplicado aleatoriamente durante dos semanas a todos los familiares de los pacientes hospitalizados que sean dados de alta, puesto que son ellos los que han tenido un trato frecuente con este personal. Cabe mencionar que la población usuaria de los servicios que proporciona el Hospital Infantil de México, tiene un bajo nivel socioeconómico y cultural, tomando en cuenta esta condicionante, el cuestionario puede ser empleado como instrumento de registro para encuesta en el caso de las personas analfabetas.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO: AGENTE DE INFORMACION.

Describe detalladamente las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Tareas diarias.

Número de actividad.	¿Qué hace?	¿Cómo? (Describe detalladamente, especifique el tiempo promedio que emplea).	¿Para qué? En función del usuario y del Hospital	¿Con qué documento? (Especifique procedencia y destino).
----------------------	------------	--	---	---

Tareas eventuales y periódicas. (Repita con las cuestiones anteriores).

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO "AGENTE DE INFORMACION"

CODIGO: A07773

TABULADOR: V

NIVEL: 05

GRUPO: ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO DE ADSCRIPCION: RELACIONES PUBLICAS

INSTITUCION: HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO FEDERICO GOMEZ

UBICACION: OFICINA Y CONTROLES DE PISO

JERARQUIA Y CONTACTOS

Contacto con: el público usuario del servicio
Puesto inmediato superior: supervisor
Puesto inmediato inferior: mensajero
Puestos afines: ninguno

DESCRIPCION GENERICA

Orienta e informa al público usuario sobre los servicios, trámites y requisitos que le atañen. Señala a los usuarios los procedimientos a seguir para la correcta utilización de los servicios y el cumplimiento de sus obligaciones. Mantiene actualizados sus conocimientos sobre la información general del Hospital Infantil y de otros servicios interrelacionados (Otros hospitales, orfanatos, ministerio público, etc.)

Procedimiento 1.-Clasificación de pacientes con consulta externa.

Orienta el acceso de los pacientes a la terapia de urgencias o al consultorio de clasificación dependiendo de la gravedad de su estado.

El tiempo que requiere esta actividad es variable depende del volumen de pacientes.

Procedimiento 2.-Orientación en consulta externa.

Recibe la tarjeta de citas de consulta externa de manos del familiar y revisa fecha, hora y servicio.

Remite al familiar a la oficina de trabajo social de urgencias donde registran los datos del paciente y envían al familiar a pagar la consulta a la caja.

Remite al familiar al consultorio correspondien-

te con su tarjeta de citas y su recibo de pago. Para pacientes a los que se le practicará algún estudio de laboratorio, rayos X, quimioterapia o electros da información específica en cada caso sobre formas de pago y recibo del servicio.

Procedimiento 3.-Registro de ingresos.

Registra el nombre del paciente en el informe de salud de pacientes de la sala utilizando el pase de visitas.

En el módulo de cada piso, registra el ingreso en la libreta de control de pacientes.

Informa al familiar responsable del paciente sobre el horario de visitas, el reglamento y el teléfono del hospital.

Procedimiento 4.-Registro de salidas.

Recibe el aviso de alta y lo registra en la relación del estado diario de salud de pacientes, en la tarjeta de control de visitas y en la forma de ingresos.

En el control de piso, registra en la libreta de control de pacientes el aviso de alta.

Notifica el alta a la trabajadora social del servicio.

Remite al familiar del paciente a la ventanilla de cuentas de enfermos con el aviso de alta y el pase de visitas.

Revisa que el familiar lleve consigo, a su regreso, la orden de salida y le proporciona una bata para pasar a la sala a recoger al paciente.

Supervisa la devolución de la bata del familiar.

Procedimiento 5.-Orden de traslado.

Recibe la orden de traslado de la enfermera de sala quien le indica el nombre del paciente, el número de cama y el lugar a donde se trasladará.

Registra los datos anteriores en la relación diaria del estado de los pacientes, en la tarjeta de control de visitas y en la libreta de control de pacientes.

Notifica al familiar del paciente el traslado y le informa sobre los cambios en cuanto a horario de visitas que se pudieran suscitar.

Pone al familiar en contacto con el médico de la sala para que le indique los motivos del cambio.

Notifica el traslado a la oficina de relaciones públicas vía telefónica.

Procedimiento 6.-Control de Visitas.

Recibe y archiva el pase de visitas.

Proporciona una bata al familiar.

Registra la visita en la tarjeta del control de visitas y en el registro diario de salud de pacientes.

Entrega el pase de visitas y supervisa la devolución de la bata a la salida del familiar.

Procedimiento 7.-Información general.

**Informa sobre la localización de oficinas y --
trámites a seguir.**

**Informa sobre el estado de salud general de --
pacientes consultando el registro correspondiente.**

ESPECIFICACIONES	CRITERIO	GRADO	DESCRIPCION
	INICIATIVA	I	Requiere la comprensión de instrucciones específicas, fijas y claras para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.
	RESPONSABILIDAD POR DEBERES	II	Comprende actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas sencillas, obedeciendo al seguimiento de instructivos claros y precisos.
	RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y SUPERVISION	II	Comprende actividades sin el ejercicio de dirección ni supervisión, es objeto de supervisión pero no la ejerce.
	RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE BIENES	I	No requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.
	RESPONSABILIDAD POR RELACIONES	III	Requiere de cortesía y tacto en el trato de personas; el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público.
	RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS	I	No requiere que responda por la seguridad de otros; simplemente debe cumplir con las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad.
	RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL	I	No requiere el manejo de información confidencial.

ESPECIFICACIONES	CRITERIO	GRADO	DESCRIPCION
	ESFUERZO MENTAL	I	Requiere la aplicación de esfuerzo mental mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.
	ESFUERZO FISICO	I	Requiere la aplicación de esfuerzos físicos mínimos.
	PRESION DE TIEMPO	I	Sin presión de tiempo para las actividades del puesto.
	AMBIENTE Y RIESGOS	I	Condiciones ambientales sin características desfavorables; riesgos considerados como mínimos.

Lista de verificación de datos

Nombre del aplicador:

Fecha y hora:

Actitudes desarrolladas por el "Agente de información" en su trato al público.

- 1.- Cuando atiende al usuario para el control de sus visitas o para proporcionar alguna información, se muestra:
- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| a) Cortés, atento y respetuoso | b) Cortés y atento | c) Cortés |
| d) Descortés | e) Descortés y desconsiderado | f) Descortés, irrespetuoso y grosero |
- 1.- En su atención al público preferentemente se muestra:
- | | | |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| a) Muy amable y sonriente | b) Amable y sonriente | c) Amable |
| d) Indiferente | e) Malhumorado e irritable | f) Malhumorado, irritable y agresivo |
- 3.- Mientras proporciona la información y escucha a su interlocutor, le dirige la mirada:
- | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| a) Siempre | b) Casi siempre | c) Frecuentemente |
| d) Ocasionalmente | e) Casi nunca | f) Nunca |
- 4.- Para prestar atención al usuario, en el momento de la aplicación:
- | | | |
|---|---|--|
| a) Ofrece sus servicios | b) Está dispuesto a ayudar | c) Espera la solicitud y se muestra atento |
| d) Espera la solicitud y se muestra grosero | e) Espera la solicitud y Obliga al usuario a esperar por más de 10 min. | f) Es necesario exigir la atención. |
- 5.- Cuando se dirige al usuario para proporcionar alguna información, su voz es:
- | | | |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| a) En tono bajo, respetuoso | b) Elevado, respetuoso | c) En tono muy bajo |
| d) Casi inaudible | e) A gritos | f) En tono elevado y agresivo |
- 6.- Cuando el usuario se muestra impaciente o molesto, el agente:
- | | | |
|--|---|---------------------------|
| a) Lo tranquiliza y lo atiende amablemente | b) Lo atiende respetuoso y amable | c) Lo atiende amablemente |
| d) Lo atiende resongando y friamente | e) Lo regaña y obliga a esperar más de 10 min. para atenderlo | f) No lo atiende |
- 7.- En el momento de la aplicación, se encuentra al agente:
- | | | |
|---|---|--|
| a) Perfectamente uniformado, aseado, en su lugar y trabajando | b) Uniformado sin trabajar | c) Uniformado pero evidentemente desaseado |
| d) Uniformado pero realizando otras actividades | e) Parcialmente uniformado desaseado y realizando otras actividades | f) Ausente de su trabajo por más de 5 min. |

Calidad de la información.

8.- La información y la explicación proporcionadas por el agente en el momento de la aplicación, son:

- | | | |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| a) Veraces, claras y precisas | b) Veraces y claras | c) Veraces y confusas |
| d) Erroneas y claras | e) Erroneas y confusas | f) Erroneas, confusas y divagantes |

9.- Cuando duda o desconoce alguna información, el agente:

- | | | |
|--|---|------------------------------------|
| a) Recurre a otra fuente, insistiendo hasta obtener la información | b) Recurre a otra fuente sin insistir si no ob tiene la información | c) Remite al usuario a otra fuente |
| d) Proporciona una información confusa y errónea | e) Responde con una negativa | f) Inventa la información |

10.- Cuando se trata de información extramuros, el agente:

- | | | |
|--|--|---|
| a) Describe sobre un croquis las vías de acceso más comunes y los posibles transportes | b) Indica rutas de acceso y alguna información más | c) Proporciona información extra pero confusa y errónea |
| d) Se limita a proporcionar dirección y teléfono, si cuenta con ellos | e) Remite al usuario a otra fuente | f) No proporciona información extramuros |

Observaciones generales:

Nombre del Agente de información observado:

CUESTIONARIO ANONIMO.

El Hospital Infantil de México, a través de su personal, desea servirle cada vez mejor. Con ese objeto le solicitamos que conteste a las siguientes preguntas en forma honesta y sincera.

Nada de lo que usted conteste podrá perjudicarlo.

Marque con una X para expresar su opinión en el paréntesis de la derecha.

1.- El personal de informes y control, uniformado de azul, lo trató:

- a) Amable, dispuesto a ayudar, con respecto y atención. ()
- b) Indiferente, sin interés. ()
- c) Descortés, irrespetuoso y gruñón. ()

2.- Sus informes fueron:

- a) Claros, entendibles. ()
- b) Confusos, inentendibles. ()

3.- Encontró cada lugar a donde necesitaba llegar por los informes de:

- a) La señorita de informes y control ()
- b) Alguien más. () Especifique _____
- c) Por casualidad. ()

4.- ¿Tuvo necesidad de regresar a preguntar?

si () no ()

Sugerencias para mejorar el servicio:

4.3 APLICACION DE INSTRUMENTOS

En el apartado anterior describimos el procedimiento que nos llevó, primero, a la elaboración del Descriptivo del puesto de Agente de información y, segundo, al diseño de dos instrumentos de detección de necesidades de capacitación. Ambos fueron derivados del propio descriptivo, porque su aplicación demuestra su utilidad práctica en este primer momento del proceso sistemático de la capacitación.

El Hospital Infantil de México es una institución que presta sus servicios asistenciales a la comunidad abierta en dos sentidos: a) recibe pacientes en consulta externa y b) interna pacientes en sus diferentes servicios de hospitalización. Estos últimos permanecen en el Hospital en períodos que van desde tres días a algunos meses, dependiendo siempre del tipo y evolución de su enfermedad. Dado que su estancia es en términos generales, más prolongada que la de los pacientes de consulta externa, sus familiares tienen mayor contacto con el personal del puesto de Agente de información, por lo cual fueron seleccionados para contestar el cuestionario de opinión presentado en el capítulo exterior. De esta manera el mismo instrumento se aplicó al 100% de los familiares de pacientes dados de alta durante el transcurso de dos semanas -exceptuándose los fallecimientos-, en los dos turnos de oficina (de 8:00 a 15:00 y de 15:00 a 21:00 hrs.) En total se aplicaron 168 cuestionarios, de los cuales 12 fueron anulados porque en al-

gunos solamente se contestó una pregunta del total y en otros se seleccionaron todas las opciones posibles en cada ítem, hecho que nos llevó a suponer que no fueron comprendidos. No obstante, por representar un bajo porcentaje (7%), no determinó la anulación del instrumento.

Como se recordará, el cuestionario fue diseñado para recabar la opinión de los usuarios del servicio en relación con la calidad del trato, así como la de la información recibidos.

El siguiente cuadro resume los resultados obtenidos.

ITEM	OPCIONES	No. DE OPCIONES
1 Calidad del trato	a) Amabilidad, disposición para ayudar, respeto y atención.	97
	b) Indiferencia, desinterés	35
	c) Descortesía, falta de respeto, malhumor	24
2 Calidad de los informes	a) Acertados	73
	b) Erróneos	27
	c) Confusos	33
3 Personal que proporcionó los informes	a) Agente de información	100
	b) Otra persona	29
	c) Nadie, casualmente	27
* 4 Necesidad de regresar a preguntar	si	64
	no	68
5 Sugerencia para mejorar el servicio		Vid infra

El 62% de las personas encuestadas consideró que el personal se comportó amable y dispuesto a ayudar; el 22% indiferente y el 15% malhumorado y descortés. En este sentido, el 37% del personal ob - serva una conducta favorable con respecto al perfil del puesto.

El 45% de los encuestados encontró los informes confusos o equi - vocados, en tanto que el 42% tuvo necesidad de regresar a pregun - tar, no obstante que en el 64% de los casos fueron informados por el propio agente. Estos altos porcentajes denotan una clara defi - ciencia en la calidad de la información proporcionada y, por ende, un bajo nivel de desempeño en más del 40% del personal.

Por lo que se refiere al quinto ítem, solamente el 33% (53 en - total) de los encuestados expresó sus sugerencias para mejorar el servicio. Veinte personas comentaron la calidad de los servicios - del Hospital en términos generales, sin hacer referencia directa - al agente de información. Una persona sugirió la necesidad de con - tar con más personal sin definir en qué área o puesto; cuatro co - mentaron el deficiente desempeño de las enfermeras y el maltrato a los pacientes, así como la mala calidad de los alimentos.

• El resto de las respuestas fueron quejas y sugerencias relaciona - das con el trato deficiente de los agentes de información; dos per - sonas solicitaron que el personal proporcione informes más explí - ci - tos, o bien que remita a fuentes de información mejor capacitadas.

La cédula de observación fue aplicada a los 28 agentes con el apoyo de las cuatro supervisoras del mismo personal. Cabe mencionar que se tiene contemplada la posibilidad de continuar empleando este instrumento para la evaluación continua de su desempeño.

La cédula de observación fue elaborada a partir de la descripción específica de áreas del puesto y califica el desempeño del trabajador en relación con dos áreas: la calidad del trato y la calidad de la información proporcionados, asimismo califica la presentación personal de los agentes. Cada ítem presenta seis opciones de respuesta; las letras a, b y c de cada uno representa las conductas adecuadas, en tanto las letras d, e y f denotan un bajo nivel de desempeño. Para calificar los instrumentos les dimos el siguiente puntaje:

- a)= 6
- b)= 5
- c)= 4
- d)= 3
- e)= 2
- f)= 1

Por lo cual, las calificaciones más bajas corresponden a menores niveles de desempeño. En términos generales, aquellas que sumen entre 40 y 60 puntos denotan un adecuado nivel, en tanto que por debajo de los 40 puntos estamos hablando de conductas inadecuadas y, por ende, de bajos niveles de desempeño.

El siguiente cuadro presenta las calificaciones obtenidas por cada agente en total y por área.

NOMBRE	ATENCIÓN	INFORMACION	TOTAL
Andrade Medrano Teresa	19	7	26
Bustos Fuentes Isabel	33	11	44
Díaz Ramírez Evelia	14	5	19
Flores Vega Elfega	26	13	39
García Ramírez Cruz	37	13	50
Garduño Gómez Marcela	20	11	31
Gómez Delgado Evangelina	17	12	29
Hernández Bravo Graciela	35	16	51
Hernández Mascota Irma	25	11	36
Ibarra Méndez Rosalina	18	7	25
Jerónimo Alfaro Elizabeth	30	13	43
López García Victoria	28	11	39
Macías Pinedo Lucrecia	32	12	44
Manrique Jiménez María E.	29	9	38
Monroy Sanjurjo Luis	31	12	34
Navarro Ortega Magdalena	29	13	42
Ortega Herrera Paula	34	14	48
Peña González Laura	38	17	55
Pérez Pérez Jaqueline	35	13	48
Ponce Juárez Hilda	28	11	39
Ramírez Díaz María E.	30	13	43
Ramos Gamboa Consuelo	33	11	44
Ramos Ventura Patricia	28	10	38
Raya Hernández Irma	28	11	39
Rodríguez López Ma. Antonieta	36	12	48
Rodríguez Ramírez Adriana	30	11	41
Romero García Victoria	26	12	38
San Martín López Cristina	31	8	39
Tapia Centeno Margarita	14	8	22

El 57% de los agentes de información presenta un bajo nivel de desempeño en términos generales.

Si consideramos que el instrumento contempla dos áreas de desempeño, mismas que implican una serie de conductas específicas, y, - al igual que para el puntaje total, definimos como nivel adecuado las calificaciones de 12 a 42 puntos para la calidad del trato y -

de 12 a 18 para la calidad de la información; todos aquellos situados dentro de estos índices nos permitirán definir como adecuados niveles de desempeño, diferenciando con mayor precisión el área deficiente en cada individuo. En este sentido, tenemos que el 32% - representa un bajo nivel de desempeño en su trato al público usuario del servicio, en tanto que el 50% se encuentra deficiente en la calidad de la información que proporciona, en relación con el ideal definido en el descriptivo.

Las conductas evaluadas en el área de trato al público se refieren a factores como cortesía, amabilidad, atención (dirige o no la mirada a su interlocutor); disposición para ayudar (ofrece o no sus servicios); tono de voz (que denota agresividad o respeto); comprensión y cortesía en situaciones de fricción; uniforme y limpieza.

Los factores evaluados en lo referente a la calidad de la información están implicados en la veracidad de la información, la disposición para recurrir a otra fuente en el caso de no contar con la información, y el uso de medios adecuados para proporcionar información clara y precisa.

Se puede apreciar que las cifras antes presentadas coinciden con el 40% detectado con el cuestionario de opinión.

A partir de este momento se cuenta con información útil para el resto de las etapas del proceso de capacitación. Las estrategias a seguir dependerán de la política organizacional, así como de sus recursos y necesidades.

Por nuestra parte, hemos demostrado empíricamente la utilidad práctica del descriptivo de puestos en el diseño de instrumentos - de detección de necesidades de capacitación.

Resumen y conclusiones

Al inicio de nuestro trabajo ubicamos a la capacitación como una actividad educativa sistemática, una nueva forma de inversión que planea, ejecuta y evalúa los sistemas educativos en las empresas en función de su desarrollo y el de sus miembros. Esta actividad implica una serie de acciones lógicas y sistemáticas orientadas al incremento de los niveles de desempeño, con una clara intencionalidad y con planes estructurados de antemano con base en necesidades reales de ejecución y desarrollo, enmarcadas en el ámbito organizacional.

En otro punto de nuestro trabajo, determinamos como fundamental el caracterizar a la capacitación como un proceso que propone estrategias educativas para la planeación del desarrollo de los recursos humanos.

En términos conceptuales definimos a la capacitación, de acuerdo con la STyPS, como un proceso educativo orientado a procurar en una persona los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el logro de los objetivos de un puesto diferente al suyo; distinta al adiestramiento en cuanto a que éste se refiere al perfeccionamiento en el propio puesto. En su momento comentamos la particularidad de esta diferenciación. Usualmente los criterios de diferenciación entre ambos términos se relacionan con el estrato jerárquico en el cual se aplican las acciones, o bien, por el tipo de trabajo (manual o intelectual) que se desarrolla. No obs-

tante, por nuestra parte concebimos al puesto como el eje central en torno al cual giran las acciones de capacitación.

Por otra parte, presentamos un análisis de la capacitación desde el punto de vista del enfoque de sistemas y aplicamos estos conceptos al caso concreto del Hospital Infantil de México "Dr. Federico Gómez", contexto en el cual desarrollamos nuestro estudio. Dicho análisis establece la importancia que en los objetivos de la organización tiene el recurso humano. Son las características de este último (esfuerzo, actividad, actitudes, habilidades, conocimientos, salud, etc) las que dan o no funcionalidad al sistema. Asimismo, establecimos que la manera en que los recursos humanos operen al sistema, dependerá de su voluntad y desarrollo, modificable mediante programas permanentes de capacitación.

Hemos dado a conocer la particular situación del Hospital Infantil de México con respecto a la capacitación. En su oportunidad, destacamos el hecho de que en esta institución, actualmente, no opera ningún sistema de capacitación dirigido al personal del área administrativa.

Posteriormente, realizamos un análisis del proceso administrativo de la capacitación entendida como un sistema cuyas partes trabajan en interdependencia para el logro de los objetivos. En este sentido distinguimos tres momentos, a saber: a) la planeación, investigación y diseño curricular, b) la operación o ejecución y, c) el control o evaluación. En el primer momento ubicamos al análisis de las metas y políticas de la organización -marco en el

cual se definen las políticas de operación del sistema de capacitación-, la detección de necesidades de capacitación y el diseño de estrategias educativas en consecuencia. La operación de las estrategias de planeación es el siguiente momento del continuo. Este implica desde la selección e inducción de los participantes e instructor(es), hasta el abastecimiento seguro y permanente de materiales, equipos e instalaciones; todo ello en concordancia con los requerimientos y normas operativas establecidas.

Finalmente, la función de la evaluación o control verifica el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia del programa en su conjunto, arrojando información útil para corregir el diseño, de tal forma que reinicia el proceso.

Este análisis evidenció la importancia de entender a la capacitación como un proceso educativo sistemático, en el que cada una de sus partes es razón y fundamento de la posterior.

En el siguiente capítulo definimos tanto al puesto como al descriptivo. Concebimos al primero como una unidad de trabajo específica e impersonal que implica un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones. En el mismo sentido, definimos al descriptivo como un instrumento en el cual se consignan con detalle las operaciones que se desarrollan en el puesto. Asimismo, explicamos brevemente las características que definen y diferencian cada uno de los elementos del instrumento, a saber: el encabezado, la descripción genérica, la descripción específica o analítica y el perfil o especificaciones del puesto. No obstante,

aclaremos que los elementos de que consta el descriptivo cambian de empresa a empresa, dependiendo siempre de los fines para los cuales se destina.

En el mismo apartado y para delimitar conceptualmente al descriptivo, analizamos los conceptos de términos análogos tales como: análisis de puestos (método de investigación que tiene por objeto conformar al descriptivo), valuación de puestos (técnica base para fijación de salarios) y catálogo de puestos (documento en el cual se clasifican los puestos de acuerdo con su grado de complejidad, de conformidad con diversos criterios). Todos estos conceptos son similares al descriptivo en cuanto a que su objeto de estudios es el puesto; sin embargo, se diferencian por sus propósitos particulares y por la categoría metodológica que ocupan -el análisis es un método, la valuación una técnica y el descriptivo un instrumento.

Posteriormente, analizamos cada uno de los datos que consignan los modelos de descriptivo diseñados por Arias Galicia y por Reyes Ponce. Entre ambos adoptamos el de éste último por contar con más elementos útiles para propósitos de capacitación. El modelo adoptado consigna información general que permite identificar al puesto dentro de la estructura organizacional (título, clave, ubicación, descripción de maquinaria, herramientas o documentos empleados, jerarquía y contactos y fecha de análisis); información sobre el objetivo para el cual fue diseñado el puesto y sobre las funciones o tareas específicas que implican su desarrollo; así co

mo los requisitos y condiciones bajo los cuales ha de desempeñarse. Todos estos datos deben ser registrados con precisión y sencillez en una presentación que debe contar con cualidades de una buena redacción, tomando en cuenta que el instrumento va a ser leído y utilizado por distintas personas con diversos fines.

Por tratarse de un instrumento que para su diseño precisa de una investigación, cuyo objeto de estudios es el propio puesto, es necesario que se recurra a instrumentos y técnicas propios de la investigación social por ello, en su oportunidad, analizamos las características generales, ventajas y desventajas de éstos en relación con el descriptivo de puestos. Obviamente, también están presentes a lo largo de todo proceso de capacitación, como auxiliares en la recolección de datos en los diferentes momentos de la planeación y de la evaluación.

En otro punto de nuestro trabajo, consideramos indispensable para la evaluación de nuestro instrumento, el presentar y valorar "la otra opción", útil para la detección de necesidades de capacitación. Este instrumento es la lista de deberes. Cabe destacar que este tipo de instrumentos, de uso común en la supervisión de personal y en la fijación de estándares de desempeño, carece del detalle que nos permite la estructuración de los elementos eje de la capacitación. La lista de tareas no establece más criterios de eficiencia que el tiempo, no permite conocer el objetivo general del puesto, no es útil para la ponderación jerárquica de las operaciones entre sí, así como tampoco establece las características de -

personalidad del ocupante, ni los instrumentos y herramientas necesarios para el desarrollo de las funciones. Establecimos que la única ventaja de este instrumento sobre el descriptivo es el tiempo mínimo que se requiere para su elaboración, aunque la información que contiene es limitada.

El siguiente apartado de nuestro trabajo estuvo dedicado al estudio de la utilidad del descriptivo en relación con cada uno de los momentos del proceso de capacitación.

En el ámbito de la detección de necesidades de capacitación, destacamos al descriptivo como un modelo para el diseño de instrumentos. En otros términos, los criterios operativos definidos en el descriptivo son básicos para esta actividad. La detección de necesidades de capacitación tiene por objeto, tanto el estudio del puesto, entendido como unidad de trabajo específica e impersonal; como el estudio de su ejecución por parte del trabajador. Ello en busca de evidencias de una falta de conocimientos, habilidades o actitudes que demanda el propio puesto. Por lo que, la información sobre éste: sus tareas, especificaciones, así como sus condiciones, facilita el diseño de instrumentos de investigación social (cuestionarios, inventarios de habilidades, listas de cotejo, etc.) indispensables para la detección de necesidades de capacitación.

Las cualidades y elementos del descriptivo justifican su empleo en este momento del proceso.

En otro punto de nuestro trabajo determinamos que las necesidades de capacitación detectadas para ser resueltas en forma sistemática, precisan el diseño de programas educativos, mismos que responden a un Plan General de Capacitación normado por los objetivos generales y políticas de la empresa.

El diseño de programas es fundamental en el área de la capacitación, éstos definen con claridad y precisión a cada uno de los elementos didácticos interactuantes para el logro del aprendizaje.

En consecuencia, realizamos un análisis para determinar la utilidad del descriptivo en relación con cada una de las partes del programa. En lo que se refiere al diseño de los objetivos de aprendizaje del programa destacamos a la descripción genérica y a la descripción específica de tareas. Así mismo, el descriptivo contiene datos sobre las condiciones y calidad de una correcta ejecución, información indispensable para el diseño de los objetivos de aprendizaje en la fijación de sus niveles de eficiencia y condiciones de operación. Los verbos de tipo funcional recomendados en la descripción de las tareas del puesto son también útiles para la determinación de las formas de conducta del mismo objetivo.

Continuando con nuestro análisis sobre la relación que guarda el descriptivo con los diferentes elementos del programa, establecimos que la selección de los métodos y técnicas didácticos puede estar basado en las cualidades genéricas y específicas del puesto consignadas en el mismo descriptivo.

En su momento comentamos que en métodos como el de adiestramiento en el puesto y el de rotación de puestos, la relación con el -
descriptivo es más evidente, dado que el instructor compone, a partir del mismo, su guía de instrucción. En el resto de los métodos esta relación se limita a proporcionar información general sobre el puesto, su naturaleza y funciones, así como del número de ocupantes, datos útiles para la selección de estrategias.

En lo relativo al diseño y selección de recursos, destacamos - el hecho de que el descriptivo incluye información detallada respecto a los materiales (herramientas, maquinaria, documentos, -- etc.) requeridos para el desempeño del puesto; datos que podrán - facilitar y determinar su selección o diseño para los diferentes momentos instruccionales. Incluso el mismo descriptivo puede ser el apoyo didáctico básico, como material impreso, utilizado en un curso de inducción.

En el análisis que realizamos del papel de la evaluación en el proceso de capacitación y de su relación con el descriptivo; mencionamos que el plan de evaluación está dirigido a la ponderación de: a) las conductas definidas en los objetivos de aprendizaje, - b) la calidad de la actuación del instructor y c) el impacto del programa en el trabajo. Sin embargo, nos abocamos a la descripción de aquel tipo de evaluación dirigida al análisis cuantitativo y cualitativo de los cambios de conducta suscitados en los pacientes, dado que es la que puede recurrir al puesto como modelo para el diseño de sus instrumentos. Para el caso de las escalas estimada

tivas de actitudes, es posible elaborar sus reactivos a partir del perfil del puesto; para pruebas de ejecución podemos utilizar la descripción específica de tareas, misma que detalla las condiciones y calidad de éstas. Asimismo, con base en la información proporcionada por el descriptivo, es posible determinar el tipo de actividades que va a realizar el participante para demostrar que ha adquirido las conductas esperadas; los materiales que se van a requerir para que el participante ejecute las actividades previstas; así como determinar el o los instrumentos de evaluación.

En el último apartado de nuestro trabajo, comentamos con mayor profundidad la situación que priva en el Hospital Infantil de México con respecto a la capacitación del personal, tanto del área administrativa como médica. Destacamos el hecho de que, principalmente para la primera, la capacitación se encuentra en una fase incipiente, de reciente creación tras el acuerdo secretarial No. 71 que dio origen al SICADE (Sistema de Capacitación y Desarrollo del Sector).

En su oportunidad, afirmamos que la asistematización del proceso hace de él un evento fortuito de escasos o nulos resultados.

Presentamos al puesto "Agente de información" como el que seleccionamos para la elaboración de su descriptivo, dado que se trata de un puesto tipo, cuyas tareas y funciones son sustantivas de los objetivos del departamento de adscripción.

Dado que el descriptivo de este puesto sería el modelo para la elaboración de algunos instrumentos de detección de necesidades -

de capacitación -segundo objetivo de nuestro trabajo que demostró la utilidad práctica del propio descriptivo-, presentamos algunos datos generales para caracterizar al personal que lo ocupa, mismos que fueron extraídos de los expedientes laborales. En su momento concluimos que tenemos un personal con varios años de servicio, - sin formación escolar para el puesto y deficientemente capacitado.

Para el diseño del Descriptivo del puesto seleccionado, revisamos el Manual de Organización, el cual contaba ya con la descripción genérica y las especificaciones del puesto; por lo que elaboramos un cuestionario para el acopio de información necesaria para el diseño de la descripción específica de tareas. El instrumento completo fue revisado y aprobado, tanto por las supervisoras como por el Jefe del Departamento.

Con base en el propio descriptivo elaboramos dos instrumentos de detección de necesidades de capacitación. El primero de ellos fue un cuestionario de opinión -derivado de la descripción genérica- dirigido a los usuarios del servicio y el segundo fue una cédula de observación -elaborada a partir de la descripción específica de tareas y de las especificaciones- aplicada por las supervisoras del personal. Ambos valoraron su desempeño en dos aspectos: la calidad de la información y la calidad del trato proporcionados a los usuarios del servicio.

La aplicación de ambos instrumentos no solamente evidenció una cierta deficiencia en el desempeño del personal, sino que también

demostró la utilidad práctica del Descriptivo de Puestos en el di
seño de instrumentos de detección de necesidades de capacitación.

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

- ANAYA, Sánchez, Enrique. Administración activa. Teoría y práctica. México, ECASA, 1982. 348 p.
- ARIAS, Galicia. et. al. Administración de recursos humanos. 2ed. México, Trillas, 1987. 523 p.
- ARIAS Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. 3a. ed. México. Trillas, 1987. 224 p. (Biblioteca de ciencias de la administración) pp. 110-143.
- ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. 4 ed. -- 125p
- ARMO. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. 2 ed. Mex. Armo, 1981. 197 p.
- BLOCK, Alberto. Innovación educativa. El sistema integral de enseñanza-aprendizaje. México, Trillas, 1987. 105 p.
- BRAMELD, Theodore. Bases culturales de la educación. Una exploración interdisciplinaria. Tr. de Celia Paschero. Prol. Clyek Huckhohu. 2 ed. Buenos Aires. Editorial Universitaria. 1964. 368 p.
- BRISEÑO, Gabriela. Enfoque sistemático para la evaluación. México. ARMO. Pedagogía para el adiestramiento. Vol. VII, No. 27. 1977. p. 66-78
- CONTRERAS y Ogalde. Principios de tecnología educativa. (Col. de cuadernos pedagógicos) México, Edicol. 1984. 82 p.
- CRAIG, Roberto y Lester Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Diana, 1985. 673 p.

- CHURCHMAN, West. El enfoque de sistemas. Tr. Alberto García Mendoza. México, Diana, 1983. 266 p.
- DARIES y Shacheton. La psicología y el trabajo. Tr. Alfonso Vasseur Walls. México, Compañía Editorial Continental, CECSA. 1982. 121 p.
- DUCCESCHI, Mirella. Técnicas modernas de dirección de personal. Prol. y Tr. Tomas Rodríguez Schagun. 3ed. Madrid. IBERICO europea de ediciones. 1972. 362 p.
- FERNANDEZ, Arena. 99 principios administrativos. México, Diana, 1983. 265 p.
- FLIPPO, Edwin. Principios de administración de personal. Tr. -- IPROSCO (Instituto de Promoción Organizacional Suizo-Colombia no. Mc Graw-Hill, México, 1982. 496 p.
- HEREDIA, E. V. Administración de recursos humanos. Méx. Trillas, 1976, 322 p.
- INSTITUTO Americano de Contadores Públicos. Manual de Servicios Administrativos. La Contribución del Contador Público a la Planeación de los Sistemas y los Controles. Tr. Rafael Alonso y Prieto y Constanzo Rodríguez Acevedo. México; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1969, 424 p. 388-392.
- KAUFMAN, R.A. Planificación de sistemas educativos. Méx. Trillas, 1976. p.
- LAZZARO, Victor y Col. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. Tr. Mario Bacamonte. México; Diana, 1983, 653 p. pp.70-79 y 104-107 y 175,-178.

- MACGEHEE, William y W Thayer. Capacitación. Adiestramiento y formación profesional. 2ed. México, Limusa, 1986. 336 p.
- MENDOZA, Nuñez. Manual para determinar necesidades de capacitación. 2 ed. México, Trillas, 1986. 128p.
- ORTUETA, Ramón de Lucas. Técnicas de dirección de personal. Manual de personal. Prol. 5ed. México, Lumusa, 1986. 464 p.
- ORTIZ, Lourdes, Rosalba Robles y Angélica Mena. Glosario de Términos Administrativos. México, EDUVEM, 1985. 236 p.
Pról. Jesús M. Nájera M.
- REYES, Ponce. El análisis de puestos. Pról. Lic. Jorge Martín H. Sed. México, Limusa, 1987. 94 p.
- RODRIGUEZ Cruz, González García. Evaluación en el aula. México: Trillas.- ANUIES. 2a.ed. 1987.
- ROMO, G. C. El análisis experimental de la conducta y el adiestramiento. Pedagogía para el adiestramiento. México, ARMO. Vol. VII-26. P. 18.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Prol. - José Represas. 2 ed. México, Limusa, 1986. 149 p.