

164  
PSI

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA



EVALUACION DE UN CURSO DE CAPACITACION  
(A NIVEL MEDIO EN UNA OFICINA DE GOBIERNO)

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N

SUSANA HALFON BARRIENTOS  
ALFONSO SERGIO CARRILLO SANCHEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A la memoria de mi Padre

A mi Madre por el apoyo y la  
confianza depositada en mi.

A mis Hermanos

A Alfonso

A Alvaro Jimenez Osornio por su interés y apoyo en mi desarrollo profesional.

Al Ing. Hilario Valenzuela C. por las facilidades brindadas para la realización de este estudio.

A la Memoria de mi Madre  
por su impulso y fé en  
sus hijos.

A mi Padre por su esfuerzo  
y empeño en mi formación.

A mis Hermanos y Amigos por  
el apoyo brindado.

A mi Tía Victoria y a mi  
Abuelita por su constante  
impulso.

A mis sobrinos Vanessa y  
Alejandro.

A Susana.

Al Mtro. Alvaro Jimenez  
por su amistad y asesoría  
durante toda la carrera.

· Al Ing. Hilario Valenzuela C.  
por el apoyo brindado en la  
realización de este estudio.

## I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES

CAPITULO II

CAPACITACION

-Definición

-Técnicas de Capacitación

-Validez

CAPITULO III

LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO EN  
MEXICO

CAPITULO IV

DISEÑO DE EVALUACION DE UN CURSO ADMINISTRATIVO  
A NIVEL MÉDIO EN UNA OFICINA DE UNA DEPENDENCIA  
OFICIAL

-Antecedentes

-Ubicación del Problema

-Escenario

CAPITULO V

INVESTIGACION

CONCLUSIONES

LIMITACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Ante el incesante proceso de cambio que está viviendo la humanidad en todos los sentidos de la vida diaria, el hombre se ha visto impotente para adaptar constantemente su cultura, ideología, formas de vida, etc. a los nuevos moldes que, dentro de cada uno de estos renglones, aparecen constatemente.

"La adaptabilidad del ser humano está a prueba frente al impulso acelerado de la novedad, el cambio tecnológico y la movilidad social" (1).

En la industria, este proceso se ha venido acelerando a un ritmo vertiginoso a partir de la revolución tecnológica que trajo como consecuencia la Segunda Guerra Mundial.

La tecnología ha ido perfeccionándose a pasos tan agigantados que al hombre le cuesta trabajo caminar a la par, pues cuando todavía esta tratando de entender el funcionamiento de una máquina, en el mercado aparece otra de mayor complejidad, que hace que los conocimientos que esta adquiriendo en este momento, resulten obsoletos para el momento siguiente.

Este es un problema que compete al profesionista en general y, en forma especial, a aquellos que eligieron el area social como su campo de acción profesional.

La psicología es la ciencia de la conducta, contemplada ésta en forma individual, y como tal, corresponde a su campo el estudio de las consecuencias que provocan en el hombre el proceso de cambio.

La psicología del Trabajo, por lo tanto, es una disciplina que esta dirigida a adantar al trabajador a las necesidades que resulten de las innovaciones. Esta adaptación se puede lograr por varios caminos como son:

(1) El Schock del Futuro, Alvin Toffler. Ed. 1964.

El arreglo de contingencias que provoquen una conducta determinada; al hacerle ver la necesidad de adaptación, tratando de convencerlo para que, por sí mismo, produzca un cambio en su conducta; o bien, capacitándolo; es decir dotándole de los conocimientos que le ayuden a incorporarse al ritmo actual.

En México hasta fechas recientes, la capacitación ha sido motivo de gran preocupación, tanto en el sector privado como en el público.

Actualmente todas las dependencias de estado se ocupan de este renglón, y por otra parte, existen despachos especializados en capacitación, encargados de dar asesoría a los industriales.

Nuestra preocupación esta encaminada a la observación de los resultados que se obtienen en materia de capacitación en una dependencia oficial.

Con el objeto de ubicar la capacitación en el area del Sector Público, haremos primero una breve reseña de lo que ha sido la capacitación desde sus inicios hasta la fecha. También se presentan los antecedentes que dieron lugar a la institucionalización de la capacitación en las Dependencias Oficiales.

Más adelante hablaremos de la metodología que se utilizó, habiendo explicado anteriormente las circunstancias y medio ambiente encontrados en el lugar donde se realizo la investigación.

Por último mencionaremos la forma en que se desarrollo la investigación, para despues, extraer las conclusiones de los resultados obtenidos y elaborar las sugerencias pertinentes.

### ANTECEDENTES HISTORICOS.

El hombre, al adquirir sus primeras experiencias y habilidades, ha tenido la necesidad de transmitir los conocimientos adquiridos a las siguientes generaciones. Puede decirse que éste es el antecedente más remoto de la enseñanza. A través de ésta sus experiencias y habilidades fueron perfeccionándose al pasar de generación en generación.

En Grecia, la enseñanza tenía un papel de primera importancia; se enseñaba la retórica, la oratoria y la mayéutica (El como encontrar la verdad). Se comenzaron a plicar los exámenes de admisión y se fundaron escuelas como el Liceo, donde se investigaba el aprendizaje.

Durante toda la Edad Media, la enseñanza estuvo a cargo de los religiosos que se dedicaron al estudio de la Filosofía y la Teología.

Los primeros tipos de entrenamiento a nivel laboral, los encontramos en los gremios artesanales, que estaban formados por tres grupos: los maestros, los aprendices y los jornaleros. El maestro era el dueño de las herramientas de trabajo y de la materia prima y era el que dirigía a los trabajadores; los aprendices no tenían paga alguna, vivían con el maestro y recibían el entrenamiento necesario para desempeñar lo más eficazmente su trabajo. Los jornaleros eran aquellos que no dominaban totalmente el oficio. Tanto estos como los aprendices aspiraban a ser maestros, pero no lo podían ser hasta que contaran con recursos para independizarse.

Las habilidades y conocimientos se transmitían por instrucción directa del maestro a los aprendices y jornaleros.

La instrucción en el trabajo fue el primer esbozo de entrenamiento por medio de la enseñanza directa. Este sistema de enseñanza no solo existía en la instrucción de los oficios, sino también era

el caso de la abogacía, el arte, la educación, etc. La instrucción en el trabajo en manos del maestro, provocó el deseo de superación de los trabajadores, acudiendo a las fábricas para instruirse en el proceso de manufacturas, e incrementando el número de trabajadores con el deseo de entrenarse.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, fue necesario aprovechar la mano de obra eficientemente. En 1809, La Gran Loggia Masónica creó la educación vocacional y el entrenamiento de tipo manual empezó en los Estados Unidos en 1825.

Para poder obtener empleo, los trabajadores se fueron a las fábricas a aprender el manejo de las máquinas. Aparece la división del Trabajo, ya que los productos se hacían en operaciones separadas. Así, un obrero se dedicaba exclusivamente a una tarea, provocando que éste adquiriera mayor destreza en la misma.

Aparte de la instrucción que se daba en los centros de trabajo por parte de los supervisores, aparecen escuelas industriales que dirigían sus actividades hacia una enseñanza técnica, para proveer de personal capacitado a la industria.

La Primera Guerra Mundial, provocó el aumento en la producción, acelerando el crecimiento industrial.

"Parece que el entrenamiento resulta mejor en condiciones de emergencia. Así sucedió cuando se hizo evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de negocios. Estaba muy claro para los consultores, directores de entrenamiento y administradores de personal, que la educación industrial necesitaba manejarse.

A la llegada de la Primera Guerra Mundial, se agudizó el estado de emergencia. Había una vital necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América, así fue como la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos

inició su sección de educación y entrenamiento. Se presentó un -- problema: Sesenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores, tenían necesidad de multiplicar diez veces su personal, pero como -- era imposible encontrar todo ese personal, había que entrenarlos." (1)

Los problemas de entrenamiento ocasionados por la guerra, se empezaron a resolver por el método de los cuatro pasos, que consiste en: mostrar, decir, hacer y comprender, naciendo con ésto, el entrenamiento sistematizado en la industria.

"Se desarrolló el Programa de Entrenamiento para Instrucción en el Trabajo, conocido como JIT. Este programa estaba orientado a capacitar supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de capacitación entrenadora, era muy importante para la expansión de la industria de la guerra. Los cursos se propagaron rápidamente por todo el país, con una asistencia de 15 a 30 personas. Inicialmente se daba a los participantes un curso de tres días sobre como enseñar a los supervisores a utilizar la fórmula JIT; más tarde los cursos aumentaron su duración a 45 horas.

El JIT lo incluía todo. No sólo enseñaba como instruir, sino -- trataba el problema de las relaciones entre el supervisor y el trabajador, así como el problema igualmente importante de los métodos de -- trabajo. Era natural entonces que surgiera un Programa de Entrenamiento en Relaciones de Trabajo o JRT y que a éste siguiera un Programa de Entrenamiento en Métodos de Trabajo, JMT. Debido al número de trabajadores nuevos, extraños a la industria, se hizo necesario muy pronto -- un Programa de Entrenamiento de Seguridad en el Trabajo, JST. Y también para los ejecutivos que ignoraban las técnicas de capacitación -- se creó el PDE, o Curso de Entrenamiento en Desarrollo de Programas.

(1) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, R. Craig, y L.R. Sitell, Edit. Diana 3a. Edición P. 26.

Cada uno de éstos programas era una especialización en alguna de las facetas del JIT.

También surgió algo que habría de influir en la solución de -- complejos problemas de producción y distribución; el Programa de Entrenamiento de la Defensa en Ingeniería, Ciencia y Administración, -- ESMVT. Estos programas se llevaban a cabo bajo el patrocinio y la guía de las universidades y colegios, con la dirección de maestros académicos competentes. Se ofrecían cursos a nivel pre-universitario en casi cualquier fase de la Administración Empresarial y de la Tecnología. De ésta manera se resolvía el problema de la falta de trabajadores expertos en éstas materias.

Se fundó la Asociación Nacional de Capataces, NAP. Se juntaron los capataces encargados del entrenamiento con sede en Dayton, Ohio. La función principal de éste órgano era la educación.

También apareció la ASTD, Asociación Americana de Directores de Entrenamiento, que nació al final de la Segunda Guerra Mundial" (1)

En México, sólo hasta fechas recientes se le ha dado impulso a la Capacitación: "Así, el Gobierno Federal, ha presupuestado en los últimos años, cantidades que varían del 20 al 30% aproximadamente del gasto Federal en la Educación; además, la creación del 1% del impuesto sobre la renta, en 1963, para la educación superior, ha permitido incrementar considerablemente la inversión que se hace en las universidades e institutos de investigación científica para la creación de profesionistas y técnicos altamente calificados. Por otro lado, se creó el Consejo Nacional de Investigación en México, además de la concesión de becas para mexicanos que van al extranjero a perfeccionarse en sus estudios

(1) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, R. Craig y E. Pitell, Wit. Diana Sa. Edición P. 27 a 29

dios" (1)

"En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señalaba que las empresas están obligadas a tener aprendices. En la Nueva Ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones" (2)

Estos han sido pasos importantes para que cada día, a la capacitación en el medio laboral, se le dé mayor importancia, con el objeto de lograr una mayor productividad en cada individuo, en provecho de sí mismo y de la organización.

(1) Administración de Recursos Humanos; P. Arias Galicia, Cit. Trillas México 1976, P. 313

(2) Ibidem. P. 315

## CAPITULO II

### CAPACITACION

Definición

Técnicas de Capacitación

Validez

#### Definición de Capacitación.

Etimología.- Deriva de la palabra Capaz, que a su vez proviene del latín Capax; cupere, caber; y que tienen según el Diccionario Hispánico Universal, entre otros, los siguientes significados: Que viene ámbito o espacio suficiente para recibir o contener en sí otra cosa- Grande o espacioso- aptitud, proporcionado, suficiencia- inteligencia, de buen talento- apto legalmente para gozar de un derecho.

El Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado, menciona que Capacitación, es la acción de capacitar, definiendo a su vez la palabra capacitar, como habilitar, tener aptitud o disposición para hacer algo.

Dunnette y Kirchner señalan: " Una empresa crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y submetas de la empresa. La capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan" (1)

Fernando Arias Galicia nos dice que la Capacitación es: "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Craig señala al definir entrenamiento: " El entrenamiento en un tiempo, significaba educar en un sentido restringido, o instruir. En la industria moderna, el significado del término es mucho más extenso que solo indicador de habilidades sensitivo-motora. Ahora incluye ac-

(1) Psicología Industrial, Dunnette y Kirchner, edit. Trillas Méx. 1972

tividades que van desde la adquisición de una sencilla actividad motora, hasta el desarrollo de conocimientos técnicos complejos, inculcación de habilidades administrativas elaboradas y desarrollo de actitudes hacia puntos sociales intrincados y de controversia."

"La Capacitación se define como el proceso por medio del cual los individuos adquieren conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, para cumplir con los requisitos que se les asigna" (1)

Nosotros vamos a entender la Capacitación como: "La parte de la educación de adultos, que se va a dar en una organización formal, desarrollando habilidades, conocimientos y actitudes administrativas, sociales y técnicas, con el fin de desarrollar al individuo y a la organización." ■

NOTA: Es necesario hacer notar la diferencia que existe entre los términos: Educación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo.

Educación: Es un proceso que se da a través de toda la vida, y que se realiza por medio de hechos educativos. Diseñada para adaptar a los individuos a todas las instituciones y a la propia sociedad a la que pertenecen, mediante la adquisición de elementos técnicos, humanísticos y científicos.

Adiestramiento: Es el incremento en la destreza adquirida para la ejecución de tareas específicas, ya sean de orden intelectual, manual o artística, por medio de una práctica más o menos prolongada.

Entrenamiento: Es el prepararse para un esfuerzo de índole intelectual o físico, para desempeñar determinada actividad.

Desarrollo: Es el perfeccionamiento integral del individuo, - tanto en sus hábitos, aptitudes y conocimientos para su realización personal

### Técnicas Utilizadas en la Capacitación.-

Los recursos que se utilizan para la Capacitación son variados y depende del instructor y la estructura del curso, la utilización de ellas. Tradicionalmente la Capacitación ha hecho uso de las técnicas socializadas, de las que se auxilia para sacarle el mayor provecho a la información de que dispone.

Existe una gran variedad de estas técnicas; a continuación mencionaremos las mas comunes:

#### Conferencia:

Se trata de uno de los métodos más antiguos en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, el papel del alumno es el de receptor de la información.

No obstante ser un método tradicional y tener ciertas limitaciones constituye un medio muy usado en la instrucción.

#### Conferencia con participación:

Es una variedad de la conferencia y consiste también en una exposición unilateral, pero propiciando la participación del grupo, ya sea por medio de preguntas, dudas, opiniones e informaciones complementarias.

A juicio del instructor, puede alternarse la exposición con la participación del grupo, o bien; primero la exposición y finalmente el diálogo general.

#### Debate dirigido o Discusión guiada:

Un grupo reducido trata un tema en discusión informal con la ayuda activa del instructor. Se caracteriza por ciertos detalles:

- Para que haya debate, el tema debe ser cuestionable.
- El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas.

-Los participantes deben conocer el tema con anticipación para poder así intervenir con conocimientos en la discusión.

-El numero de miembros no suele pasar de 12 o 13.

-Pueden utilizarse todo tipo de ilustraciones y ayudas visuales. No es conveniente que el participante tome notas, pues distraería la atención del debate.

#### Reunión de Corrillos:

La técnica de Corrillos consiste en la división de un grupo de trabajo en grupos más pequeños con el propósito de discutir, analizar conocimientos.

#### Características:

Es operante en grupos de mas de 20 elementos.

Permite la división del trabajo y estimula la participación total.

Su potencial es mínimo en adiestramientos manuales.

#### Recomendaciones:

Se debe preparar con todo cuidado la sesión y elaborar los materiales indispensables.

Es importante delimitar el tiempo y usar adecuadamente el material seleccionado.

Debe conducirse al grupo a establecer conclusiones.

#### Juego de Roles y Dramatización:

Dos o mas personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo. El Juego de Roles y la Dramatización son muy semejantes, solo que el sociodrama hace hincapie en situaciones sociales, y es utilizado principalmente para ejemplificar problemas de valores sociales.

#### Características:

Este tipo de actuación despierta el interés y motiva la participación espontánea de los miembros del grupo.

La representación escénica provoca una vivencia comun a todos

los presentes.

Recomendaciones:

Los paneles impopulares e inferiorizantes deben darse a personas apreciadas dentro del grupo que no puedan verse eventualmente afectadas por el rol.

La escenificación debe realizarse en un lugar apropiado para que los espectadores lo observen con facilidad.

Estudio de Casos:

El grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Características:

El caso puede ser simplemente narrado, escrito en hojas para distribuir entre los miembros, o bien presentado por película, diapositiva, etc.

Es conveniente que el instructor no exprese sus opiniones personales acerca del caso.

La elección del caso se hará teniendo en cuenta el tiempo de que se dispone. Cuanto más complejo sea el caso, más tiempo demandará su estudio.

Philips 6' 6:

Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas, para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión general.

Características:

Permite y promueve la participación activa de todos los miembros del grupo.

Obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve.

Esta no es una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información. Facilita la confrontación de ideas o puntos de vista.

### Clinica del Rumor:

Es una experiencia de grupo mediante la cual se demuestra como se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos.

#### Recomendaciones:

La experiencia puede repetirse cuantas veces se desee, con distintos grupos.

La duración de la experiencia es de aproximadamente 15'.

Estas son algunas de las técnicas utilizadas en la capacitación, y algunas de ellas sirvieron para reforzar el curso a que nos referimos en este estudio.

#### VALIDEZ:

Por lo que respecta a esta area, nos hemos encontrado con que existe muy poca información sobre la validez respecto a las técnicas de entrenamiento tradicional.

En la gran mayoría de los casos se esperan buenos resultados de la capacitación, pero por lo regular, nunca se hace un esfuerzo para medirlos y por lo tanto no sabemos si realmente lo que enseñamos llega a ser aprendido.

Kirkpatrick señala que "Es muy importante reconocer que la reacción favorable a un programa, no implica que haya habido aprendizaje. Todos hemos asistido a reuniones en las que el conferencista hablaba con entusiasmo, utilizaba auxiliares visuales e ilustraciones para hacer su presentación bien aceptada por el grupo, y hacía demostraciones; sin embargo, al analizar el contenido hemos descubierto que prácticamente, no ha dicho nada, solo que lo ha dicho muy bien". (1)

En el manual de Administración y Desarrollo de Personal, Kirkpatrick sugiere la necesidad de evaluar la capacitación señalando que se

(1) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, R. Craig y L.R. Pritchard, Ed. 1964, McGraw-Hill, 1964 p. 116

deben dividir los elementos que intentamos evaluar; reacción, actitud, aprendizaje y resultados, con el objeto de tener resultados objetivos.

Entre la poca información hallada resalta la investigación de Hughes y McNamara, en el que se comparan a nivel de capacitación industrial, cursos tradicionales (Con discursos, conferencias, laboratorio, contacto con el instructor, etc.) con entrenamiento por medio de instrucción programada. Resumiendo, los investigadores encontraron que los resultados obtenidos, fueron mayores en este último método, corroborando estudios anteriores en escuelas y en las fuerzas armadas, en los que se encontró que el tiempo necesario para el entrenamiento se redujo, y hubo una mejoría en el aprendizaje. Estos resultados se obtuvieron, al evaluar el aprendizaje en los dos casos, por medio de datos estadísticos comparativos y con cuestionarios aplicados a los participantes, en donde ellos evaluaban el curso desde su punto de vista, notándose una gran aceptación por parte de estos hacia la instrucción programada. (Véase: tesis de Socorro Escandón G., Ma. Eugenia Asuad Sanen, A. Clyde Wilson S. Biblioteca de Psicología UNAM).

Tiffin y McCormick señalan que la validez aplicable en las pruebas puede aplicarse en el caso de los resultados del aprendizaje.

"...la enseñanza debe encauzarse de tal manera que sirva para cubrir las necesidades específicas de la organización. Por lo tanto, una vez terminada la instrucción, es preciso averiguar hasta qué punto ha logrado la finalidad que con ella se pretendía. Como han señalado Mahler y Monroe, la tendencia que prevalece para valorar la eficiencia de la enseñanza, es fiarse del "cálculo". Sin embargo, hoy en día hay unas cuantas compañías que se proponen medir la eficiencia práctica de la instrucción impartido en términos más objetivos; y cada vez adquiriendo una mayor importancia, en la adopción de sistemas de medición.

La valoración de la eficacia de dicha clase una vez concluida, como es natural, un criterio o pauta adecuada, que sea relevante y tenga un mayor índice de confianza. Muchos de los criterios relacionados en-

uno de los capítulos anteriores de ésta obra, al hablar de la comprobación de las pruebas (pags. 98 y 99), pueden utilizarse igualmente para valorar los resultados del aprendizaje". (1)

Según Anderson y Faust, "la validez a menudo se divide en dos tipos: validez de contenido y validez de criterio. "...la validez de contenido de un test está determinado por el grado en que el test mida los objetivos de instrucción o bien, el grado en que el contenido del test refleja el contenido de instrucción..." ...la validez de criterio esta determinada por el tiempo en el cual el funcionamiento del test puede ser usado para predecir un criterio dado de conducta. La validez de criterio es muchas veces medida por el procedimiento estadístico de correlación, y es reportado en términos del índice numérico llamado coeficiente de correlación. El coeficiente de correlación indica el grado de relación entre dos o mas variables..." (2)

Tiffin y McCormick señalan que hay cuatro tipos de validez: Predictiva, concurrente, de contenido y de construcción.

Siendo la validez predictiva la que interesa al estudio, haremos una breve mención de ésta.

La validez predictiva "Se determina investigando hasta que punto las predicciones hechas, quedan confirmadas posteriormente. Esta validez se determina después de la fecha en que se realizo la prueba. Esto se comprueba determinando la relación que existe entre los resultados de las pruebas y el rendimiento en el trabajo" (3)

Como anteriormente se dijo por medio de este tipo de validez, podemos ver que tanto el sujeto aplica los conocimientos adquiridos durante el curso.

(1) Psicología Industrial, Tiffin y McCormick. Ed. Diana 1971 p. 292

(2) Educational Psychology, Anderson & Faust. Ed. Dodd, Mead & Co. p. 93

(3) Psicología Industrial, Tiffin y McCormick Ed. Diana 1971 p. 98

CAPITULO III.-

LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

La capacitación aplicada técnicamente, tiene pocos años de haberse implementado como un instrumento de la Administración Científica; la cual a su vez, es relativamente nueva comparándola con los antiguos procedimientos y sistemas administrativos. En forma general, ha tenido mayor aplicación el sector privado, y principalmente en empresas de capital extranjero.

El retraso en la implantación de nuevas técnicas administrativas que, cuando se adoptan, resultan ya obsoletas y no están adaptadas convenientemente a la cultura, han provocado que países en desarrollo se vayan quedando cada vez más atrasadas con respecto a las naciones industrializadas. Por otra parte, el crecimiento demográfico de nuestro país es enorme. Se encuentra entre los diez países con más alto índice de natalidad en el mundo, todo esto aunado a una población eminentemente joven con un grado de escolaridad muy bajo.

"Segun el censo de 1970, la población con 6 o más años de edad ascendió a 38, 370,438 de los cuales 13,364,134 no contaban con instrucción alguna; la población analfabeta con diez o más años de edad fue de 7,677,073; la población de 15 años y más que tienen aprobados y terminados los estudios desde enseñanza media hasta postgrado es de 1,104,010 de los cuales 533,826 cuentan con secundaria; 42,489 -- con preparatoria o vocacional; 565,601 con estudios profesionales y 2,094 con estudios postgrado" (1)

"Todo esto indica que, para mejorar las condiciones de vida del país es necesario incrementar enormemente la productividad. Esto se puede lograr mediante la capacitación, no solo a nivel de organizaciones privadas, sino de empresas gubernamentales, ya que el problema es nacional". (2)

(1) Datos obtenidos del Censo de Población de 1970. Dirección Gral. de Estadística.

Actualmente el Sector Público, ha generado una serie de necesidades, entre las que se sitúa con la de contar con elementos bien capacitados, con el objeto de que desarrollen con éxito su trabajo. Esto es consecuencia de la problemática que surge del ritmo de desarrollo que vive el país. En base a lo anterior, existe una gran preocupación por formar mano de obra calificada con mayor grado de perfección, que pueda cubrir satisfactoriamente los servicios que presta.

Dándose cuenta de la necesidad de capacitación que existe en el país, el Gobierno promovió ésta en el Sector Público por medio del Decreto presidencial publicado el 26 de julio de 1971 en el Diario Oficial.

"Pero aún así, existe un problema grave, ya que en los diferentes organismos, la capacitación se ha enfocado principalmente a la preparación del personal técnico, y que el esfuerzo por capacitar de nada sirve, debido a que no son debidamente aprovechados, ya que permanecen en el mismo lugar y con el mismo sueldo." (3)

Si se observa, el núcleo mayor de empleados, es de tipo administrativo, cuya preparación académica es muy variada, ya que hay elementos que solo han cursado la primaria, denotando una clara ineficiencia. Pero existe otro factor que impide la productividad, que es el "nepotismo", muy generalizado en este medio, en el que por regla general, se utilizan las recomendaciones a nivel de amistad entre los funcionarios, cosa que impide una adecuada selección del personal que va a prestar sus servicios.

Estas causas han provocado que la capacitación siga siendo deficiente, no obstante se hayan hecho intentos de capacitación en las dependencias públicas, al crear centros de capacitación, otorgar becas -

- (2) La Capacitación en la Esfera Gubernamental. A. Prieto L. Tesis. Fac. de Contaduría y Admon.
- (3) Organización y Func. de una unidad de Cap. en una Of. de Gobierno. Gilberto Delgado A. Tesis. Fac. de Contaduría y Admon. 1972

en instituciones diversas para especializar al personal, crear escuelas, etc.

A continuación mencionaremos los centros de capacitación creados por diferentes dependencias gubernamentales, así como organismos descentralizados.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Nombre de la escuela: Instituto del Trabajo.

Los cursos que se imparten en este centro son:

- para directores
- para jefes de departamento
- para recepcionistas y perforistas
- seminarios para procuradores del trabajo
- para funcionarios de la secretaría
- para personal técnico
- para personal administrativo, etc.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Centros de Capacitación.

- Escuela de Capacitación Postal.
- Escuela de Capacitación en comunicaciones eléctricas
- Escuela de Capacitación Administrativa.
- Centro Internacional de Adiestramiento en Aviación Civil.
- Escuela de la Policía Federal de Caminos, etc.

Secretaría de Industria y Comercio.

Centros de Capacitación.

- Centro Nacional de la Productividad.

Cursos que se imparten:

- Intersecretarial.
- Para jefes de Departamento.
- Para empleados de intendencia.



Secretaría de Educación Pública.

La SEP tiene establecidos 32 centros de Capacitación para el Trabajo Industrial; (ocho planteles en el D.F. y 24 en diversas ciudades), con especialidades en:

- Ajuste de banco y máquinas de herramienta.
- Automotriz.
- Soldadura.
- Dibujo Industrial.
- Corte y Confección.
- Motores de gasolina.
- Motores Diesel.
- Moldeaje en madera y metal, etc.

ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra).

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al personal dentro de las empresas. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios.

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece centros de adiestramiento técnicos y para el trabajo que dependen de la Jefatura de Servicios y Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos - prácticas y conocimientos en las siguientes especialidades:

- Torno-Cepillo-Resadora.
- Carpintería
- Acabados industriales
- Instrumentación industrial
- Soldaduras
- Moldes y Troqueles
- Metal laminado

- Dibujo Mecánico Arquitectónico, etc.

Estos son algunos datos que muestran el interés que se ha despertado por la Capacitación en el Sector Público en México

Las técnicas de Capacitación utilizadas en éstos centros, son afines, y el uso de ellas depende del instructor y la estructura del curso; éstas son, por lo general: la conferencia, técnicas de dinámica de grupos, demostrativa, etc.

#### Conferencia Nacional del Plan Básico de Gobierno 1976-1982

Soluciones Propuestas.

La Capacitación:

- 1.- Debe orientarse a dotar a los servidores públicos de los conocimientos y habilidades para el desempeño eficiente de sus trabajos.
- 2.- Es una función que obligatoriamente deberán realizar las Dependencias de la Administración Pública.
- 3.- Debe ser una función permanente y sistemática.
- 4.- Debe estar orientada en los sentidos: formativo e informativo.
- 5.- Los programas de Capacitación Técnica deberán ser útiles para subsanar deficiencias y desarrollar las aptitudes potenciales del personal.
- 6.- Debe ser un proceso que esté presente en todo el tiempo de seguimiento del empleado.
- 7.- Los programas de Capacitación que se realicen en el Sector Público, deben ser considerados como inversiones recuperables.
- 8.- Deberá producir un efecto multiplicador de la misma.
- 9.- Para convertir la Capacitación en un proceso institucional, cada entidad del Sector Público debe contar con una unidad que realice las funciones siguientes:
  - a) Identificación de necesidades de capacitación.
  - b) Ordenamiento y jerarquización de dichas necesidades
  - c) Diseño, organización, ejecución y coordinación de progra-

mas de capacitación.

c) Evaluación periódica de las actividades de capacitación - realizadas.

10.- Debe operar en estrecha colaboración con todas las entidades administrativas establecidas en la dependencia y exterior.

Por lo que respecta a la calidad de los cursos que se imparten, cabe hacerse la siguiente pregunta, ¿qué resultados se han obtenido al respecto?

En realidad, hay muy pocos trabajos que se avocan a la contemplación de éste problema. Hasta muy recientemente, se han hecho intentos en varios trabajos de tesis para dar una evaluación de la capacitación.

Nuestro trabajo pretende dar una aportación en éste sentido, ya que se trata de un curso administrativo, proporcionado a nivel medio en una dependencia de Estado. La respuesta a la pregunta anteriormente formulada, creemos quedará contestada en las conclusiones que se extraigan de los datos obtenidos.

#### CAPITULO IV

#### DISEÑO DE EVALUACION DE UN CURSO ADMINISTRATIVO A NIVEL MEDIO EN UNA OFICINA DE UNA DEPENDENCIA OFICIAL

##### Antecedentes:

En este capítulo vamos a dar un panorama general de las circunstancias y lugar donde fue implementada la investigación de que trata el presente trabajo.

La investigación corrió a cargo de una Dirección de Recursos Humanos, situada dentro del contexto de una Secretaría de Estado. Esta Dirección fue creada a partir de 1971, con el doble propósito de dar asesoría interna a los problemas humanos que se presentasen dentro de la organización; y por otra parte, apoyar con estudios socioeconómicos los trabajos técnicos que así lo requiriesen, en un esfuerzo por mejorar los servicios que presta al público dicha dependencia.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la Dirección de Recursos humanos, junto con la Oficina de Personal, dirigieron una Investigación preliminar para conocer los problemas humanos existentes en la Secretaría, y a la vez dar una base pragmática a la estructura de la Dirección de Recursos Humanos, recientemente creada.

De las conclusiones obtenidas en la investigación, surgió la necesidad de crear un Departamento de Capacitación que se encargara del mejoramiento de las habilidades tanto del empleado que presta sus servicios en la Secretaría como del usuario de las obras realizadas por la misma.

En lo que se refiere a la Capacitación, los problemas detectados mediante la investigación preliminar fueron, entre otros los siguientes:

-Organización deficiente, por ausencia de un sistema idóneo que programe en orden lógico y funcional, las actividades de los empleados y funcionarios.

-Ejercicio inadecuado de la autoridad, por ausencia o exceso de la misma, y falta de capacidad para manejar las relaciones de trabajo. Además de existir un alto porcentaje de evasión de responsabilidades y falta de supervisión.

-Condiciones de trabajo percibidas por los empleados como injustas, deficientes y poco propicias para su proyección y progreso dentro de la institución.

-Condicionamiento de una "personalidad moral", en los empleados, que propicia la burocratización, la impersonalidad, las malas relaciones interpersonales, la falta de cooperación y la pasividad.

-Pobre identificación y falta de conocimiento de los objetivos y metas de la institución por parte de funcionarios y empleados.

-Falta de motivación para el trabajo, etc.

Los problemas a los que se dió prioridad, fueron: la falta de motivación hacia el trabajo, las pobres relaciones interpersonales y la casi nula identificación con la institución, cuya solución fue planteada por medio de la impartición de los cursos de relaciones humanas e identificación con la institución. Estos cursos fueron impartidos en gran parte de las Gerencias Generales que la Secretaría tiene en cada Estado de la República.

En el mes de Septiembre de 1973, la Dirección de Recursos Humanos había incrementado sus funciones de tal modo que se hizo necesaria una reorganización. Resultado de esta, fue la división del área de Capacitación en dos proyectos: El proyecto de Capacitación al usuario y el Proyecto de Capacitación al servidor público. Es en este último donde se llevo a cabo la investigación a que se hace referencia en este trabajo.

los objetivos de éste departamento son:

- Planificar y diseñar un sistema de Capacitación al Servidor Público de niveles operativos y medios que incluya el proceso de Capacitación desde la motivación, hasta la adquisición de conocimientos y habilidades específicas tanto en las áreas de motivación como en las administrativas y técnicas.

- Apoyar metodológicamente a los proyectos de Desarrollo Institucional y programas de Desarrollo Social, en lo que se refiere a la Capacitación del Servidor Público de niveles Operativos y Ejecutivos para lograr una mayor identificación y motivación hacia el trabajo, y de este modo, disponer al personal para los cambios organizacionales e innovaciones técnicas.

Por lo que se refiere a la organización del proyecto de Capacitación al Servidor Público, esta se da en la siguiente forma: Existe un responsable del Departamento cuyas funciones principales son, entre otras, la coordinación y supervisión de los trabajos encomendados; tres personas que se dedican a las labores de capacitación propiamente dichas como son la promoción, elaboración e impartición de los cursos; una persona encargada de la elaboración del material didáctico audiovisual para la impartición de los cursos, y dos personas más que tienen bajo su responsabilidad la consecución de otros programas que lleva a cabo el Departamento.

Con el objeto de establecer las técnicas a utilizar, por un lado, y delimitar las áreas de trabajo que se atienden, por el otro, se han hecho dos clasificaciones: la primera se refiere a los tipos de capacitación, y de ahí, las técnicas adecuadas para cada uno. La otra pretende ubicar al personal a capacitar en diferentes estratos para determinar las áreas en las que se puede efectuar la capacitación.

En lo que se refiere a los tipos de capacitación que se atienden en el Departamento, tenemos los siguientes:

-Capacitación Motivacional.- Es aquella que tiene a: Identificar al personal con la Institución, a través del conocimiento de la misma; mejorar las Relaciones Humanas para lograr la autosatisfacción en el trabajo, mediante la creación de un adecuado ambiente laboral, y establecer un proceso de desarrollo personal.

-Capacitación Administrativa.- Es aquella que demanda la adquisición de conocimientos, habilidades y hábitos específicos encaminados a

minimizar recursos materiales, humanos y económicos y a maximizar la eficiencia del personal.

- Capacitación Técnica.- Es aquella que se refiere a la actualización científica y a la implantación de innovaciones técnicas.

A su vez, estos tipos de capacitación pueden proporcionarse en tres diferentes niveles en que se ha dividido la organización, para fines de capacitación. Estos niveles son:

	Secretario
	Subsecretarios
	Oficial Mayor
Nivel Ejecutivo	Directores Generales
	Subdirectores Gerales.
	Gerentes Generales
	Jefes de Servicios Administrativos
Nivel Medio	Residentes
	Jefes de Departamento
	Personal Administrativo
Nivel Operativo	Personal Técnico

El nivel ejecutivo es aquel en el que se encuentran los principales centros de decisión formales, y cuyas funciones son tanto administrativas como técnicas.

El nivel medio es aquel que tiene bajo su mando un número reducido de personas y puede tomar decisiones en una area limitada que le ha sido encomendada.

El nivel operativo es aquel que no tiene poder de decisión, al menos en forma trascendente.

Esta clasificación está basada principalmente sobre la autoridad y trascendencia de las decisiones tomadas.

#### Ubicación del Problema:

El curso que se evaluó en la presente investigación, se impartió a nivel medio, es decir, a residentes, jefes de departamento y jefe de servicios administrativos.

La evaluación se realizó en la gerencia que la Secretaría tiene en Puebla, debido a que en éste lugar se nos dieron todas las facilidades.

El curso que se impartió, fue de Administración de Recursos Humanos. Los temas específicos a los que se hizo referencia fueron:

- Generalidades sobre el proceso administrativo
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Delegación de autoridad y responsabilidades.

#### Escenario

El curso se llevó a cabo en un local que la gerencia tiene acondicionado para juntas y conferencias.

La fecha que se dió para la impartición del curso fué, del lunes - ocho al viernes doce de marzo; pero por motivos de fuerza mayor, el miércoles diez, se suspendió el curso, posponiendo su terminación para el lunes quince.

El primer día del curso, asistieron ocho personas, teniendo una -- expectativa de doce personas en total, algunos de los cuales se excusaron expresando motivos de trabajo.

Se inició el curso con una presentación por parte de los instructores; se explicaron los objetivos del curso, y se hizo una invitación para que cada uno de ellos se presentara.

A continuación se entregó a cada participante un cuestionario (Anexo 7) preliminar, para observar el nivel de conocimientos de entrada.

Se comenzó el curso con el tema de Administración, que incluye los subtemas de Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Se utilizó la técnica de Philips 6 '6 para definir los conceptos de Administración, Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Cabe advertir, que anteriormente se les había impartido el tema de Administración, por lo que únicamente se dió un repaso.

Los temas que se impartieron durante la semana se presentan en la tabla siguiente:

---

Lunes 8	Planeación, Organización, Ejecución y Motivación
Martes 9	Comunicación, Control y Liderazgo.
Miércoles 10	Suspendido.
Jueves 11	Delegación de Autoridad y Responsabilidades.
Vuernes 12	Fin del tema anterior y repaso general.
Lunes 15	Aplicación del Postcuestionario.

En la parte de Planeación se hizo hincapié en la necesidad de tener los objetivos del Departamento muy claros y precisos y darlos a conocer a los empleados. Se llevo a cabo un ejercicio con la Técnica de Corrillos, en la cual se hacía notar la diferencia entre un objetivo ambiguo y mal redactado y uno claro y preciso.

Se enfatizó la importancia que se le debe dar a la programa--ción de actividades con fechas de inicio y de terminación. Se elaboró un programa por medio de diagrama de barras con la participación activa de los miembros del grupo, en el cual se tenían delimitadas las actividades de cada empleado con fechas de entrega de los trabajos.

En el area de Organización se dio una explicación de la diferencia que existe entre una Organización Lineal y una Staff.

Se recalco el interés que se debe poner al hecho de tener un Organigrama con todos los elementos que este debe contener y darlo a conocer a los empleados; de preferencia que se encuentre en un lugar visible para que cada emoleado se ubique en su Departamento.

En la parte de Ejecución, la cual abarca los temas de Motivación, Comunicación y Liderazgo, se dejo este último para darlo como tema aparte debido a la importancia que tiene en el proceso de ejecución. En el tema de Liderazgo se llevo acabo un Role-Playing (Anexo 4-Bis), para concluir con esta parte.

Se hablo de diferentes formas de motivar al empleado. En este punto, se entablo la polémica de que los miembros no tienen las posibilidades de motivar a su personal desde el punto de vista económico y que el hecho de motivarlos socialmente resulta eficaz por un tiempo, pero si a la gente no se le aumenta o promueve, la motivación de este tipo no tiene ningún resultado. Se dieron las teorías de motivación de Maslow y McClelland.

Por lo que respecta a la Comunicación, se hablo de los elementos que la componen, los tipos de barreras que impiden la Comunica--ción y las formas en que se puede dar esta. Se hicieron dos ejerci--cios,; uno, aplicando la Clínica del Rumor, con el objeto de mostrar la importancia que se le debe dar a una buena Comunicación cuando se trate de ordenes dadas en forma oral; y en el otro caso, señalando

la atención que se le debe poner a cualquier documento. (Anexos 2.1 y 2.2).

En el area de Control, se comentaron los principios de este y se mencionaron los diferentes tipos de Control que deben existir en esta Institución, subrayando los medios de Control administrativo.

En la parte de Delegación de Autoridad y Responsabilidades, se diferenció el concepto de Dirección del de Autoridad, y se especificaron las bases para la Delegación de Autoridad y Responsabilidades.

Al terminar el tema se dio un ejercicio de Role-Playing, en el que se condensaron todos los conocimientos dados anteriormente. (Anexo 3.1).

## CAPITULO V.- Investigación-

Objetivo.- Analizar la utilización de recursos que se dedican a la Capacitación de los Servidores Públicos en una Oficina de una Dependencia Oficial.

Este objetivo se trata de alcanzar por medio de la evaluación de un curso impartido en el Estado de Puebla en una oficina de una Secretaría de Gobierno, el cual contiene los temas de Administración, Delegación de Autoridad y Responsabilidades y Liderazgo. Estos temas forman parte de una serie de tópicos relativos a la Administración que se elaboraron en el Departamento de capacitación al Servidor Público de dicha Secretaría.

La elección de los temas la hizo el propio Gerente, al mostrarle la totalidad de los temas elaborados, basándose en la observación de las deficiencias de su personal.

Este paso, correspondería, en una metodología de Capacitación rígida, a la Detección de necesidades y elaboración del curso a partir de ella.

Dicha Detección no se llevo a cabo debido a que los temas ya estaban elaborados y se quería probar su validez, puesto que se han impartido en otras Gerencias de la República en las mismas condiciones.

Una vez elegidos los temas a impartir se selecciono a los participantes al curso. El criterio de selección que se utilizo, fue para personas que ocupaban el puesto para Residentes (nivel medio), ampliándose después a sus auxiliares, ya que estos desempeñaban funciones semejantes.

El resultado de dicha selección, fueron doce participantes, de los cuales nueve eran residentes y tres auxiliares.

Para efectos del estudio, solo se tomaron en cuenta aquellas personas que cubrieran los requisitos indispensables para hacer la evaluación, tales como: tener la entrevista preliminar, haber contestado el cuestionario previa y posteriormente al curso, tener la entrevista posterior, y haber asistido al curso cuando menos en un 80%.

Previamente al inicio del curso, se aplico un cuestionario (Anexo 7), con el objeto de observar el nivel de conocimientos que al respecto de los temas tenían los participantes antes de este.

El cuestionario se aplicó tanto al inicio como al final del curso, siendo el mismo en los dos casos.

Se calificó el cuestionario otorgando un punto a cada respuesta -- correcta, por ejemplo; si la pregunta pedía cuatro respuestas, cada una de éstas representaba un punto, es el caso de la pregunta No. 14 (Anexo 7). El total de puntos posibles fueron 62, de los cuales corresponden al tema de Administración 40; al de Delegación de Autoridad, 13 y al tema de Liderazgo, 9.

La diferencia entre las ejecuciones de uno y otro cuestionario, se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 1

Sujeto	Cuestionario	Admor.	%	Autoridad	%	Lid.	%	Total
1	1o.	22	55.0	4	30.7	2	22.2	45.1
	2o.	36	90.0	10	76.9	7	77.7	85.4
2	1o.	10	25.0	4	30.7	0	0	22.5
	2o.	16	40.0	5	38.4	0	0	33.8
3	1o.	15	37.5	4	30.7	0	0	30.6
	2o.	29	72.5	5	38.4	7	77.7	66.1
4	1o.	19	47.5	9	69.2	0	0	45.1
	2o.	25	62.5	9	69.2	7	77.7	66.1

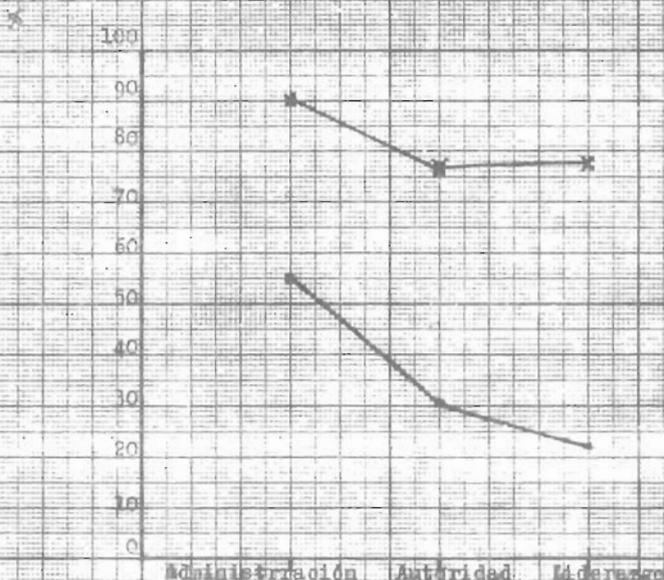
Tabla 1.- Cuadro de concentrado del resultado por tema en la ejecución de los sujetos, en el cuestionario aplicado antes y después del curso, y el porcentaje obtenido respectivamente.

Para observar más claramente los resultados obtenidos en el cuestionario, se presentan a continuación las gráficas de los cuatro sujetos.

PRÁCTICA I

SUJETO 1

▲ - prequestionario  
 ✕ - postquestionario

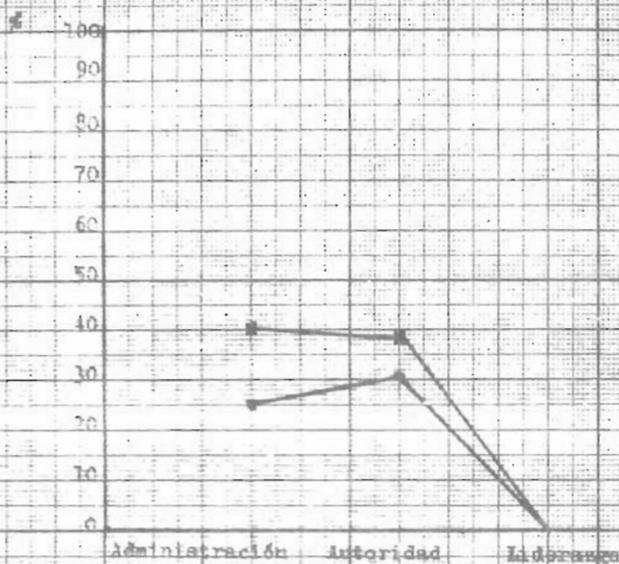


Porcentaje de respuestas correctas obtenidas por el sujeto No. 1 en las dos aplicaciones del cuestionario. En este sujeto se puede observar que hubo un incremento en las tres áreas. En Administración obtuvo en el prequestionario 55.0% de respuestas correctas, en el postquestionario aumentó hasta 90.0%; en el caso de Autoridad de 30.7% se elevó a 76.9%; en liderazgo de 22.2% a 77.7%.

GRAFICA 2

SUJETO 2

• - prequestionario  
 x - postquestionario

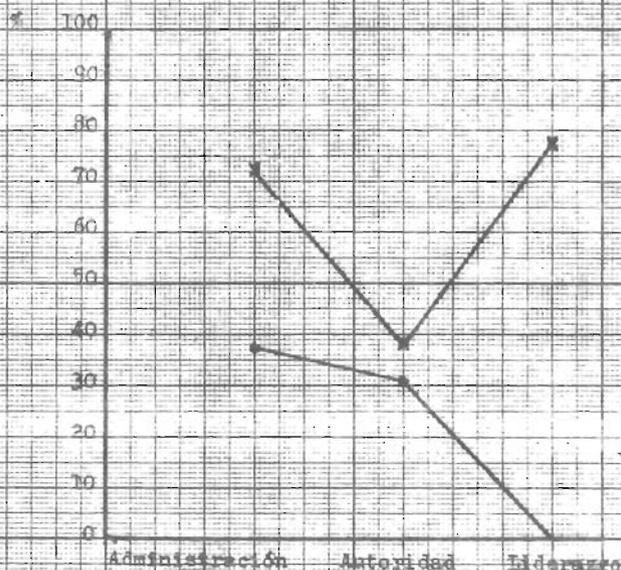


En este caso observamos que hubo un incremento de 25.0% a 40% en el área de Administración, del prequestionario al postquestionario; en Autoridad hubo un ligero incremento de 30.7% a 38.4%; en el caso de Liderazgo no se aprecia nada, quedando en 0% en el prequestionario al igual que en el postquestionario.

GRAFICA 3

SUJETO 3

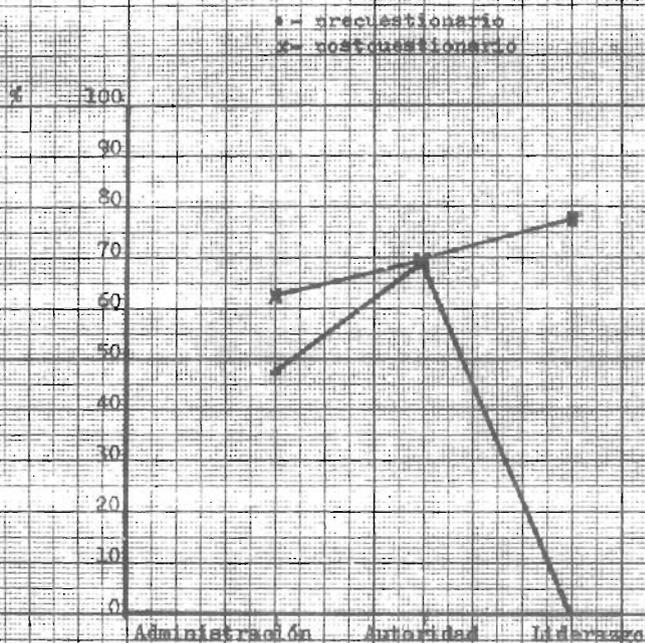
● - prequestionario  
 x - postquestionario



En el caso del sujeto No. 3 se aprecia un incremento en las tres áreas, en Administración va del 37.5% en el prequestionario a 72.9% en el postquestionario; en Autoridad fue ligero el aumento ya que va de 30.7% en el prequestionario a 35.4% en el postquestionario; en el caso de Liderazgo hubo un aumento considerable ya que va de 0% en el prequestionario al 77.7% en el postquestionario.

GRAFICA 4

SUJETO 4



El sujeto 4 muestra un aumento en el área de Administración. En el prequestionario obtuvo 47.5% y en el postquestionario 62.5%; en Autoridad se mantuvo igual en la segunda aplicación respecto de la primera, quedando en 69.2% en las dos. En Liderazgo se denota un aumento considerable, yendo del 0 en el prequestionario a 77.7% en el postquestionario.

Una semana anterior a la iniciación del curso, se aplicó una entrevista a cada participante (Ver anexo 5) y otra a tres de sus subordinados (Anexo 6) elegidos al azar, con el objeto de conocer el funcionamiento del departamento antes del curso.

Esta misma entrevista se aplicó dos meses después de impartido el curso, de igual forma, tanto al participante como a sus subordinados, para observar los cambios en el funcionamiento después del curso.

La entrevista se calificó ponderando las respuestas de la siguiente forma:

Un punto, para las respuestas que no cubrieran el criterio determinado con respecto al objetivo.

Dos puntos, para las respuestas que lo cubrieran en forma parcial.

Tres puntos, para las respuestas que lo cubrieran totalmente.

Por ejemplo: En la pregunta No. dos de la categoría "Organización" se pregunta si existe un organigrama en el departamento, si el sujeto contestaba que sí, lo mostraba, y éste contenía los requisitos de un organigrama, se le calificaba con tres. Si no existía, se le calificaba con uno, y si tenía alguna deficiencia, se le calificaba con dos. El objetivo a que se refiere dicha pregunta es el siguiente: "Deberá existir un organigrama del departamento especificando: nombre del puesto, nombre de la persona que lo ocupa, funciones que realiza dicha persona, sueldo y categoría, etc."

Sujeto	Entrevista	Admón.	%	Autoridad	%	Liderazgo	%	Total
1	1a.	58	80.5	11	52.3	26	73.7	95
	2a.	58	80.5	10	47.6	23	69.6	91
2	1a.	53	73.6	11	52.3	17	51.5	81
	2a.	52	72.2	12	57.1	20	60.6	84
3	1a.	61	84.7	11	52.3	24	72.7	96
	2a.	61	84.7	12	57.1	24	72.7	97
4	1a.	50	69.4	12	57.1	27	71.8	87
	2a.	51	71.7	11	52.3	26	73.8	101

La tabla #2 muestra el total de puntos obtenidos durante las entrevistas (antes y después) y el porcentaje alcanzado en cada tema (Ver gráficas 5,6,7 y 8).

El siguiente paso fué obtener la confiabilidad de los datos obtenidos en las entrevistas. Lo anterior se realizó mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Acuerdos}}{\text{Acuerdos} + \text{Desacuerdos}} \times 100$$

Este procedimiento únicamente se aplicó en el caso de los empleados.

La siguiente tabla muestra la confiabilidad obtenida para cada uno de los sujetos:

Tabla 3

Sujeto	Entrevista	Administración	Autoridad	Liderazgo
1	1a.	72.2%	71.4%	66.6%
	2a.	76.3%	71.4%	54.5%
2	1a.	66.6%	66.6%	72.7%
	2a.	73.6%	57.1%	69.6%
3	1a.	77.7%	80.9%	63.6%
	2a.	83.3%	95.6%	63.6%
4	1a.	72.2%	85.7%	69.6%
	2a.	68.3%	66.6%	69.6%

Como se puede observar, todos los sujetos obtuvieron diferentes puntajes de confiabilidad en los diferentes temas, y más aún se notó una disminución en la confiabilidad durante la segunda entrevista con respecto a la primera. Tal es el caso del sujeto # 4 en el tema de Administración.

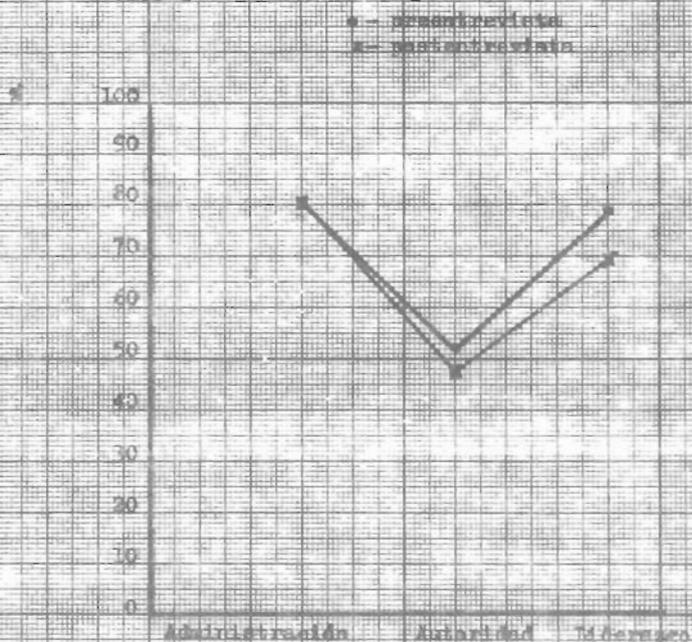
También se obtuvo la confiabilidad total de cada uno de los sujetos, imponiendo un criterio mínimo de confiabilidad de 70.0% para ser incluidos en el estudio. De lo anterior se obtuvo la siguiente tabla:

TABLA 4

Sujeto	Entrevista	Confiabilidad Total
1	1a.	70.6%
	2a.	69.8%

GRAPHA 5

JULIETO 1

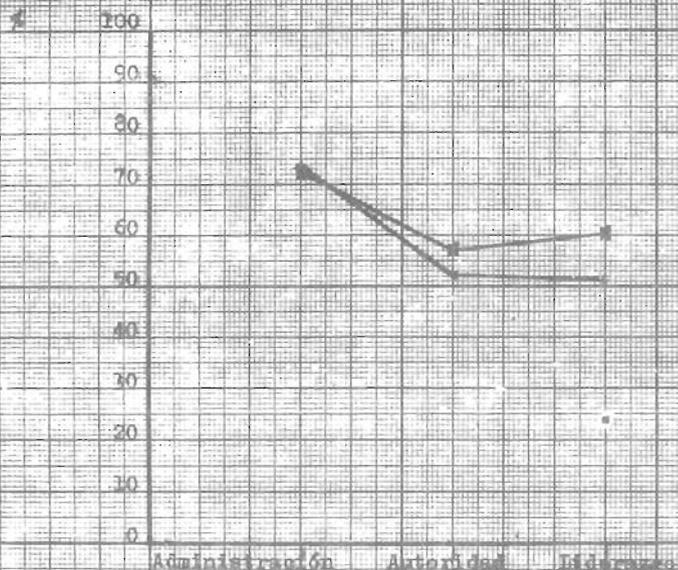


El sujeto 1 obtuvo el mismo resultado tanto en la primera como en la segunda entrevista en el área de Administración, al tenerlo para las dos aplicaciones un porcentaje de 69.63%. La Autoridad tuvo un incremento en los resultados de la segunda entrevista, ya que en la primera se obtuvo un 47.36% y en la segunda bajó a 47.36%. Lo mismo sucedió en Liderazgo, en la primera entrevista 72.75% y en la segunda decreció a 68.63%.

GRAFICA 8

SUJETO 2

\*- preentrevista  
x- postentrevista

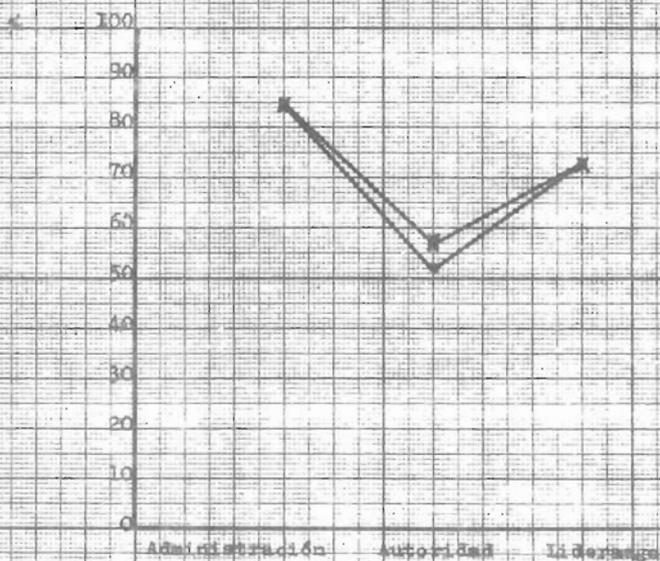


El sujeto 2 en Administración obtuvo en la primera entrevista 73.6% y en la segunda bajó a 72.25%, en Autoridad no tuvo un poco ya que en la primera entrevista obtuvo un 52.36 y en la segunda 57.14. En Liderazgo también aumentó de 51.56 a 60.65 en la segunda entrevista.

GRAFICA 7

SUJETO 3

●- preentrevista  
 ✕- postentrevista

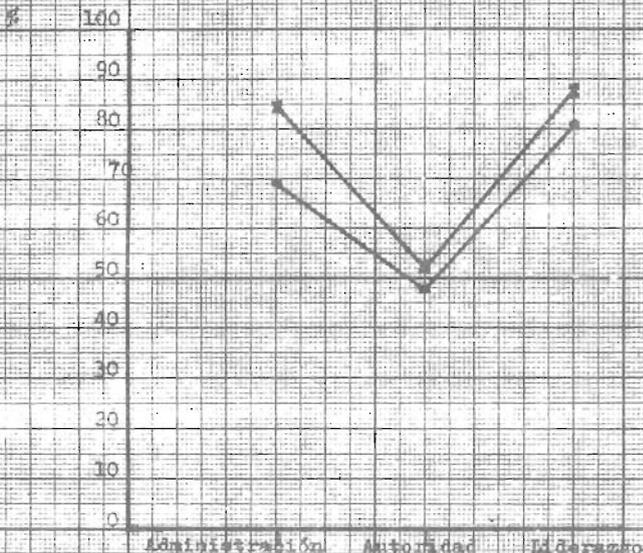


El sujeto 3 en el área de administración se mantuvo en un 84.7% en las dos aplicaciones. En Autoridad se elevó ligeramente de 52.3% en la primera entrevista a 50.1% en la segunda. En Liderazgo quedó igual en la primera y segunda entrevista con un porcentaje de 72.7%.

GRAPICA 8

300390 4

— preentrevista  
 — postentrevista



El sujeto 4 en el área de Administración obtuvo un aumento de 69.4% en la primera entrevista a 84.7% en la segunda. En Autoridad de 47.6% en la primera entrevista a 52.3% en la segunda. En Liderazgo hubo un incremento de 61.8% en la primera a 87.8% en la segunda entrevista.

Sujeto	Entrevista	Confiabilidad Total
2	1a.	68.2%
	2a.	69.2%
3	1a.	74.6%
	2a.	80.1%
4	1a.	72.2%
	2a.	68.2%

Como se observa en la tabla anterior, únicamente el sujeto # 3 rebasó el límite de confiabilidad de 70.0% previamente establecido para las dos entrevistas.

Por último, y para conocer el grado de significancia en la actuación de los sujetos en su primera y segunda entrevista y en el primero y segundo cuestionario, se obtuvo la *t* de Student, para grupos seleccionados al azar, ya que el muestreo se hizo por juicio no probabilístico; es decir, la muestra fué conformada por todos aquellos sujetos que cubrieran los requisitos de evaluación mencionados anteriormente; la fórmula a la que se hace referencia, es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left( \frac{SC_1}{(N_1 - 1)} + \frac{SC_2}{(N_2 - 1)} \right) \left( \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right)}}$$

Donde  $\bar{X}_1$  representa la media de los resultados del grupo en su primera actuación.

$\bar{X}_2$  La media de los resultados en su segunda actuación.

SC<sub>1</sub> La suma de los cuadrados de la primera actuación del grupo.

SC<sub>2</sub> La suma de los cuadrados de la segunda actuación

N Número de sujetos

A continuación expondremos la elaboración de esta fórmula como ejemplo, en el caso de la Pre-entrevista y la Post-entrevista en el área de Autoridad:

<u>X<sub>1</sub></u>	<u>X<sub>2</sub></u>	
11	10	
11	12	40 ÷ 4 = 10 $\bar{X}_1 = 10$
11	12	
<u>10</u>	<u>11</u>	45 ÷ 4 = 11.25 $\bar{X}_2 = 11.25$
40	45	
SC <sub>1</sub>	SC <sub>2</sub>	
121	100	
121	144	
121	144	
<u>100</u>	<u>121</u>	
SC <sub>1</sub> =463	SC <sub>2</sub> =509	

$$\frac{10-11.25}{\sqrt{\left(\frac{463 + 509}{6}\right) (.50)}} = \frac{1.25}{\sqrt{\left(\frac{972}{6}\right) (.50)}} = \sqrt{\frac{1.25}{(162) (.50)}} \sqrt{\frac{1.25}{81}}$$

$$\frac{1.25}{9} = \underline{t = 0.138}$$

$$gl = N - 2$$

$$gl = 8 - 2 = 6$$

$$P = 0.9$$

Este resultado nos indica que la significancia en este resultado es muy bajo, ya que existe una P de 9 lo que quiere decir que de cada 100 veces 9 de estas se dan al azar.

En la siguiente tabla se exponen los resultados de la t de Student, en el pre y postcuestionario y en la pre y postentrevista:

TABLA 5

CASO	AREA	RESULTADOS
Pre y Postcuestionario	Administración	t= 0.5353 gl= 6 P= 0.7
Pre y Postcuestionario	Delegación de Autoridad y Res ponsabilidades	t= 0.365 gl= 6 P= 0.8
Pre y Postcuestionario	Liderazgo	t= 1.341 gl= 6 P= 0.9
Pre y Postentrevista	Administración	t= 0.0538 gl= 6 P= 0.9
Pre y Postentrevista	Delegación de Autoridad y Res ponsabilidades	t= 0.138 gl= 6 P= 0.9
Pre y Postentrevista	Liderazgo	t= 0.025 gl= 6 P= 0.9

Como se puede observar en las tablas anteriores, en los dos casos sea pre y postcuestionario y pre y postentrevista la significancia en la actuación de los sujetos es muy baja, ya que el azar interviene ya sea en 0.7 en un caso, en 0.8 en otro, o en 0.9 en cuatro casos.

CONCLUSIONES:

1o. Por lo que hemos visto, los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los cuestionarios, antes y después del curso, hubo un aumento en el número de respuestas correctas en los cuatro sujetos al responder al segundo cuestionario. Podríamos decir que los conocimientos inciertos durante el curso fueron adquiridos por los participantes pero éstos no pueden ser adjudicados exclusivamente a la manipulación de la variable independiente, puesto que la falta de control de las variables extrañas, no nos lo permite.

2o. Desde el punto de vista estadístico, hay una diferencia relativa en las medias de  $\bar{X}_1$  y  $\bar{X}_2$  en los cuestionarios; es el caso por ejemplo del tema de Administración, donde las medias son  $\bar{X}_1 = 16.5$  y  $\bar{X}_2 = 26.5$ , lo cual indica que se adquirieron los conocimientos, pero en el resultado total nos da una P de 7, que demuestra un nivel bajo de significancia, ya que esto indica que de 100 casos 7 pueden ser debidos al azar.

En el caso de las entrevistas las medias tuvieron una diferencia sumamente baja con una P de 9 en las tres áreas; demostrando así, que el curso desde el punto de vista estadístico, no posee validez predictiva; es decir, que los conocimientos pudieran ser provocados por el curso, pero no así la aplicación de estos en el medio laboral.

3o. Por lo que respecta al nivel de aplicación medido a través de las entrevistas, nos encontramos conque no tan solo no hubo aplicación de los conocimientos, sino que en algunos casos hubo regresión; este es el caso del sujeto 1 en las áreas de Autoridad y Liderazgo y el del sujeto 2 en el área de Administración, y el sujeto tres en Administración y Liderazgo. En el sujeto 4 hubo aumento en las tres áreas; fue el único que tuvo un aumento general.

4o. En las respuestas de los sujetos se observó una diferencia con las de los empleados, en los cuales deberían reflejarse los cambios

al haber aplicación de los conocimientos adquiridos; por ésto se obtuvo la confiabilidad y se pudo observar que solo el sujeto 3 cubría éste requisito, los otros tres no alcanzaron el límite mínimo fijado de confiabilidad.

En general, puede decirse que éste curso, bajo las condiciones en que fué implementado, no cumplió con el objetivo de mejorar las condiciones administrativas del lugar donde se impartió, puesto que no logró provocar el cambio deseado.

El hecho de aplicar éstos programas, implica la erogación de gastos e inversiones no recuperables. Esto implica la necesidad de aplicar otros programas que tengan mayor capacidad predictiva, y que los gastos invertidos sean recuperables.

Es necesario decir para finalizar, que aunque no se presentaron todas las oficinas públicas que brindan capacitación para sus empleados, con las nombradas en el capítulo III, es suficiente para dar idea de la preocupación que sobre éste aspecto se ha manifestado en el Sector Público en México.

Es posible que en el momento presente, cada una de éstas oficinas, cuente ya con un departamento de capacitación, encargado del desarrollo de su personal.

Los recursos tanto económicos como humanos que requiere éste esfuerzo, resultan sumamente costosos, y más tomando en cuenta la situación económica que guarda el país.

En éste momento es sumamente importante la canalización adecuada de éstos recursos, hacia actividades que permitan impulsar al país a un mayor desarrollo. Resulta por demás comentar, que no es posible que en éstas condiciones se desperdicie el dinero y el recurso humano en actividades que no logren éste objetivo. El impulso que se le ha dado a la capacitación, resultaría por demás estéril, cuando ésta capacitación no cumpla con el deber social, por una parte, de mejorar el nivel de vida del trabajador, y por otra, de mejorar el nivel técnico y de servicios que --

presta al público dicho empleado.

Lo que ésta tesis pretende aportar, es esbozar un indicio de la - eficacia de la capacitación que se imparte en ésta Secretaría de Estado en la que se realizó la investigación, para de ahí colegir la utilización de los recursos humanos y económicos que se le destinan a la capacitación.

### LIMITACIONES

Una de las más grandes limitaciones que presenta el estudio, es la que se refiere al sistema de verificación del comportamiento del sujeto - en el trabajo, ya que ésta se manejó por medio de entrevistas. De ésta manera, el estudio no muestra lo que el sujeto hace, sino únicamente lo que el sujeto dice que hace, resultando la entrevista muy endeble ya que me--dio o trataba de medir situaciones muy vagas y no específicas.

Un procedimiento con mayor grado de precisión, hubiera resultado - ideal, pero las condiciones que se presentaron en el sitio donde se realizó la investigación, no lo permitían ya que los sujetos permanecían durante muy breves períodos en su oficina. Además, el tiempo que hubiera tomado un registro observacional de los sujetos, hubiera estado muy por encima de lo permitido por otros compromisos de trabajo.

La falta de detección de necesidades de capacitación, previa a la impartición del curso, representa también una limitación.

Otra limitación más la representó, la falta de especificación acerca de las consecuencias que podría tener la inasistencia al curso, además de los citatorios para acuerdos a la hora del curso por parte de las autoridades.

Por otra parte, la falta de objetivos bien especificados, determinó la desorientación hacia las argas a investigar en la entrevista, dando -- lugar a una gran subjetividad en las preguntas, y por lo tanto, en las resuestas. Además que el número de preguntas por tema en el cuestionario se determinó por la extensión del tema y no por un objetivo.

Para sucesivos estudios al respecto, recomendamos tomar en cuenta las anteriores limitaciones.

## ACADEMIA DE ADMINISTRACION

### Introducción

En ésta academia se pretenden dar los principios y bases del proceso administrativo. Al sentar éstos, trataremos de ir profundizando más al elaborar una academia que contine ésta, con el objeto de que éstos principios se puedan aplicar, ya no de una manera tan sencilla sino más compleja y objetiva.

Vamos a iniciar este estudio haciendo un poco de Historia y hablando sobre los diferentes tipos de Administración que han existido. Esto es con el objeto de señalar la importancia que tienen los recursos señalados, en las organizaciones laborales. Al recurso que en ésta academia le vamos a dar primacía, es al Recurso Humano, ya que éste es el factor primordial para que una organización tenga movimiento.

Hasta fechas recientes se le ha empezado a dar la importancia al Ser Humano, ya que se ha demostrado que tomando en cuenta al ser Humano como tal, el cual teniendo inventiva, sentimientos y necesidades, se ha visto la necesidad de manejar bien éstas cualidades para poder desarrollar mejor nuestra organización y nuestro personal.

Arias Galicia nos dice en su libro de Administración de Recursos Humanos que: "El esfuerzo resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará: en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordialmente atención a sus Recursos Humanos."

1.- La Administración por cosas consiste en llevar a cabo los objetivos basándose en aspectos tecnológicos (máquinas, computadoras, herramientas, local, etc.)

2.- La Administración de Personal se descubrió ultimamente — como un factor muy importante y al que no se le había tomado en cuenta, sino hasta que se obtuvieron los principios de las investigaciones de Elton Mayo, en la planta Hawthorne. A esto se le llama el Re descubrimiento del Hombre. Con ésto se ha notado que el factor más importante de una organización es el Hombre, ya que de él se parte a todos lados.

3.- La Administración Científica es la que toma en cuenta los aspectos anteriores y los fusiona. Es la Administración más efectiva, ya que por el hecho de ser ciencia, todos sus principios son universales.

Muchos teóricos actuales de la Administración consideran que ésta puede enclavarse dentro del área de las Ciencias Sociales.

Han habido tres pilares en el desarrollo de la Administración que han dado los principios básicos para que ésta sea una ciencia. Estos pilares son: Frederick W. Taylor; Henry Fayol y Elton Mayo.

Taylor es el llamado "Padre de la Administración Científica", fué Ingeniero Industrial, se interesó principalmente en el obrero, elevando hasta los más altos niveles de eficiencia su trabajo, los únicos incentivos que él consideraba como efectivos eran los económicos.

Expuso su teoría de Tiempos y Movimientos" junto con John — Gilbreht. Fayol fué empresario, creó 16 principios administrativos basándose en su experiencia, los que englobó en cinco funciones para obtener mejores resultados; éstos son los siguientes:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Coordinación
- 5.- Control.

Mayo nos leió sus resultados obtenidos en la planta Hawthorn, de ahí que se le llame el Redescubridor del Hombre; es el Padre de las Relaciones Humanas.

Se dió cuenta de la importancia que tiene la realización del individuo en su trabajo y la actividad en grupo, la necesidad del hombre de obtener aprobación social y el formar parte de un grupo.

Dentro de la Administración existen principios; éstos pueden definirse como "Enunciados Fundamentales" o "Verdades Generales" que son guía de acción. Estos principios deben ser: prácticos, -- aplicables y consistentes.

La Administración es una actividad y no una persona o grupo de personas o materiales. La Administración es aquella que trata de alcanzar los objetivos estipulados y que encontramos en toda actividad humana. Los objetivos que se buscan, los vamos a encontrar mediante los recursos materiales, económicos y humanos. El factor Humano es aquel al que en éste caso se le da mayor importancia, debido a que las necesidades humanas son múltiples, y solamente serán satisfechas mediante el logro de los objetivos.

Definiciones de Administración:

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contendo para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" Fdo. Arias Galicia.

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las actividades de una empresa, para lograr un propósito dado". E.F.L. Brech.

"Una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". Peterson & Howman.

"Administrar es prever, organizar, mandar y controlar" Henry Fayol.

Como funciones principales en la Administración tenemos cuatro; que son pilares y sostenes de la misma. Estos son:

Planeación  
Organización  
Ejecución  
Control

A continuación expondremos cada una de ellas:

Planeación .- Es la primera función básica debido a que es el sostén de las otras tres funciones: Organización, Ejecución y Control.

Sin las actividades determinadas por la Planeación, no habría qué organizar, nadie que ejecutara y ninguna necesidad de control.

Por medio de la Planeación podemos prever acontecimientos futuros. Estos se analizan y se presentan los resultados, así se decide de qué es lo más viable y económico.

Podríamos definir a la Planeación de la siguiente manera: "Es la selección de hechos y su relación así como la formulación de planes o actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

La planeación es de índole intelectual: los hechos corresponden a la situación que se considera, y se relaciona con la experiencia y el conocimiento de los ejecutivos. Quien planea, debe ser capaz de visualizar con claridad el modelo de actividades necesarias. La planeación implica actividades futuras y concierne a las acciones que se proponen. En la Planeación, los planes de decisión son:

Objetivos  
Políticas  
Procedimientos  
Programas

Objetivos.- Tienen que ser fijados con precisión, redactados por escrito y dados a conocer a los empleados de la organización.

Los objetivos se pueden fijar por divisiones, departamentos y puestos para alcanzar el logro total. Conjuntando ésto obtenemos los objetivos generales.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas:

Objetivo Institucional	Grupo a quienes satisface
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia Organización Colectividad Gobierno
Económico	Acreedores Dueños o accionistas Misma organización.

Políticas.- "Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar a la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar, - sirven para ello, para formular, interpretar o suplir normas concretas".

Las hacen todos los jefes para sus respectivos departamentos. El gerente general elabora todas las políticas para alcanzar los objetivos. La política es una norma general de criterio que indica - como alcanzar el objetivo. Los objetivos fijan metas, y las políticas indican formas de conseguirlos, señalando los medios para llegar a ellas, p. ej. El objetivo del departamento de producción es - obtener alta calidad en los productos, la política sería el obtener esa buena calidad mediante los materiales más finos y precisos con un buen adiestramiento a los empleados.

Las políticas se originan en tres formas:

a) Externamente Impuestas. Estas pueden serlo por la Ley: la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecido por - la Constitución; las del sindicato, v.gr. las que el contrato colectivo fija para admisión de personal, preferencia de trabajadores, o por la costumbre, p.ej. el no admitir mujeres en determinados trabajos.

Lo es muy conveniente que el jefe conozca la existencia de estas políticas, porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.

b) Políticas de Apelación. Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a sus superiores, formándose así por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de apelación. Son, como alguien lo ha dicho, la Jurisprudencia Administrativa.

c) Expresamente Formuladas.- Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo. Por su extensión, pueden ser generales y particulares. Así, hay políticas como la de rápido crecimiento, de primacía a la función social de la Institución, etc. que se aplican por igual en todos los departamentos y funciones; otras por el contrario, se refieren a las obras, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, etc. así en el caso de personal, las de admisión, rotación, remuneración, etc. (1)

Procedimientos.- Son sistemas técnicos de trabajo. Es la secuencia lógica y cronológica de los pasos que se tienen que realizar para llevar a cabo los objetivos y las políticas.

Definición: "Procedimientos son aquellos planes que señalan las secuencias cronológicas más eficientes para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la organización"

Los procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo. El procedimiento está formado por varios métodos que se articulan en una secuencia. Los procedimientos tienen varias reglas para que sean más efectivos. En primer término deben ser por escrito y preferentemente gráficos. Así pueden ser mejor comprendidos.

Es necesario que los procedimientos se revisen periódicamente para cambiar la rutina, y cambiarlos porque se vuelven obsoletos. También se debe tratar de evitar la duplicación de procedimientos. Muchas veces dos o más departamentos están haciendo el mismo trabajo, lo que implica pérdida de tiempo y dinero.

Programas .- Se refieren principalmente al tiempo que se requiere para llevar a cabo las operaciones.

Cada departamento tiene que programar sus actividades, englobándolas de manera que tengan tiempo de inicio y de terminación.

Los programas pueden ser fijados en dos formas: generales o particulares. En el primer caso, se refiere a toda la organización y en el segundo a cada departamento. También pueden ser a corto o largo plazo.

(1) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas. Ed. Limusa-Wiley 1971, p. 170-171.

Son a corto plazo los que se hacen entre un mes y un año. Los que son a largo plazo ya son programas bienales, quinquenales, etc.

Todos estos elementos anteriores forman parte del concepto general de Planeación. La planeación utiliza una serie de técnicas que le son necesarias, como las matemáticas, la estadística, la computación, etc.

La planeación ha asumido nuevas dimensiones de importancia, pues ahora incluye condiciones de relativa incertidumbre. La planeación se refiere al futuro, lo que implica cambios e incertidumbre. Pero previendo las muchas variables, gran parte de la incertidumbre, podrá reducirse.

Organización.- "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan con seguir una finalidad común y un objetivo explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquiza ción de la autoridad y de la responsabilidad". (1)

En un organigrama, las personas que están en la parte supe-- rior, son las que desempeñan la autoridad en toda organización. Las líneas que unen a los cuadros son los canales de comunicación que - existen. Las posiciones que ocupan un mismo nivel horizontal, tie-- nen la misma autoridad. Dentro de ésta posición se encuentran los niveles que en nuestro caso, las podemos dividir en tres: Nivel Eje cutivo, Nivel Medio y Nivel Operativo.

Los planes que tienen un significado para cada uno de los -- miembros, al existir ésto tenemos los cimientos para la organización. La organización implica qué actividades específicas se van a admi-- nistrar, quien depende de quien, el conocimiento de la estructura - del grupo de trabajo, el lugar que ocupa cada quien y los canales de comunicación.

La palabra Organización significa la estructuración de las - partes en una forma integrada y la relación que tiene cada una de - éstas con las otras. Una organización consiste fundamentalmente de dos elementos partes y relaciones.

Las partes consideran como unidad, trabajo-personas: éstas - están dadas por el trabajo requerido para hacer y las personas que lo harán. El número de éstas unidades, depende de la naturaleza del

(1) Psicología de la Organización, E.H. Schein, Ed. Itala Internacio-- nal, 2a. Edición P. 19

trabajo y las personas necesarias para realizarlo. Las relaciones dependen de la importancia que tiene el trabajo que se ejecutará y la persona que lo llevará a cabo.

La organización sirve para lograr una acción colectiva para que sea eficaz. Es muy importante coordinar el trabajo de todos, + para que éste sea más valioso, de mayor calidad y proporcione satisfacción a los miembros.

Un punto de suma importancia para la organización es el que los miembros conozcan las actividades que van a realizar.

Como decíamos en la parte correspondiente a Planeación, si éste no existe es muy factible que se le dé la duplicidad de funciones. Lo mismo en la organización, si el empleado no conoce qué actividad va a realizar, puede que esté desempeñando lo mismo que otros y más aún, desarrolle actividades que no tengan objetivos específicos y definidos.

La Organización tiene una serie de principios que son los que la rigen; a continuación les enunciaremos:

**Principio de Especialización.**- Mientras más se divida el trabajo y el empleado tenga una actividad más concreta y definida, el trabajo se desempeña con mayor eficiencia y precisión. La justificación de éste principio, es que el hombre no puede abarcarlo todo y está limitado, y por ello, cuanto menor sea el campo de trabajo, mayor precisión se obtendrá en él. Pero la misma especialización tiene sus límites, y uno de ellos es llegar a la superespecialización, ya que produce monotonía y reduce al trabajador a una simple máquina.

**Principio de Unidad de Mando.**- "Para cada función debe existir un solo jefe". Este principio señala que cada empleado debe recibir órdenes de un sólo jefe. La unidad de mando junto con la división del trabajo son los principios más importantes.

**Principio de Autoridad-Responsabilidad.**- Se precisa el grado de responsabilidad que le corresponde a cada jefe y se establece la autoridad, según la jerarquía que tenga dentro de la empresa. La Autoridad es ejercida de arriba hacia abajo, lo mismo que la responsabilidad. Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad.

Cada nivel jerárquico debe tener señalado el grado de responsabilidad. La autoridad se confiere a la responsabilidad.

Sistemas de Organización.- Existen diferentes tipos de sistemas, entre los que se encuentran la organización lineal y la organización Staff, que son los más importantes y comunes.

Lineal.- En éste, la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada grupo o persona el cual recibe órdenes de un solo jefe y solo a él reporta. El jefe delega autoridad en su subalterno, éste a otro, y así sucesivamente, hasta que forman una línea vertical de arriba hacia abajo.

La ventaja de éste sistema es que es claro: todos saben de quien reciben órdenes y a quien se las dan. Este sistema es ideal cuando se da en grupos pequeños.

Staff.- El Staff es adjunto a la dirección de línea, asistiendo a ésta en dirigir más eficazmente. Se ocupa del perfeccionamiento, ayudando a la dirección a mejorar la organización y administración, por medio de la reducción de gastos, la mejor utilización de las instalaciones, la simplificación de métodos o el uso más productivo de la maquinaria, y la obtención de un trabajo mejor por parte de los empleados. (1)

#### Funciones del Staff:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse
- b) Planea esas nuevas mejoras para la empresa en concreto
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia - hasta obtener su plena aceptación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implementación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Este sistema trabaja con los dos: Staff y Lineal. Esto se lleva a cabo por personal especializado que labore dentro de la —

(1) "El Staff", C. Richman, Ed. Index, 1a. Edición 1969, p. 33

misma empresa, pero debiendo asesorar a la organización en problemas que se presenten, ya sea mediatos o inmediatos, la misma autoridad Staff, tiene autoridad lineal dentro de ella.

Un sistema de organización que ayuda a visualizar a la Organización desde el punto de vista de autoridad-responsabilidad, es el organigrama.

Organigrama.- "Consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones, los canales de la autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la organización a cargo de las respectivas funciones". (1)

En conexión con el organigrama se emplea el Manual de Organización y juntos pueden dar los datos que se requieren, sobre las actividades que se realizan.

Los organigramas se pueden dividir en dos tipos: Los organigramas maestros y los organigramas complementarios, que se dedican exclusivamente a la estructura de un departamento o dirección en particular.

Manual de Organización.- En éste se describen las funciones, las actividades y responsabilidades que competen a cada puesto, de ésta manera se evita la duplicidad de funciones y la inducción se hace más efectiva y clara. También se facilita el entrenamiento de la persona que ocupe un puesto.

Ejecución.- Esta es la tercera función del proceso administrativo, se pueden hacer planes y organizar, pero no obtendremos nada, si lo que planeamos y organizamos no lo llevamos a cabo.

Definición.- "Impulsar y coordinar las acciones de cada miembro de un grupo, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados" (2)

Para Terry, la ejecución empieza en uno mismo. La ejecución depende de muchos factores como edad, profesión, estado civil, ambiciones, etc.

Dentro de la Ejecución, es muy importante que las personas que lo lleven a cabo, estén motivadas para llevar una mejor manera éste factor. El ejecutivo debe tomar en cuenta dos factores:

La Motivación

El Liderazgo

Es necesario al mismo tiempo que el ejecutivo esté motivado,

que sepa como motivar a su personal. Puede hacerlo de diferentes maneras, como Ej.

- Familiarizar al empleado con su empresa
- Reconocer el trabajo que realiza
- Informar a los empleados de su desempeño
- Considerar a los empleados como seres humanos.

Normalmente se obtienen resultados de ejecución favorables - tratando a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, inbuyéndoles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad". (3)

El empleado está motivado a satisfacer necesidades que tiene como ser humano: la organización debe tomar en cuenta ésto y ver la manera de ayudarlo a satisfacerlas. De las necesidades más importantes tenemos las siguientes:

- a) Seguridad en el trabajo
- b) Protección de peligros
- c) Condiciones de trabajo agradables
- d) Ser aceptado como miembro de un grupo
- e) Trabajo interesante que investigar
- f) Reconocimiento
- g) Horas razonables y paga justa.

Las necesidades, varios autores las dividen en tres niveles: Las necesidades fisiológicas, de prestigio y reconocimiento y de -- autorealización.

Hay puntos que son guías primordialmente para lograr una buena ejecución:

- 1.- Reconocer las diferencias individuales
- 2.- Proporcionar una guía adecuada
- 3.- Proporcionar una supervisión efectiva.

Comunicación.- Esta es la parte fundamental del proceso administrativo. El gerente debe tomar en cuenta la importancia de la comunicación. Esta debe ser bilateral, es decir, entre el emisor y el

- (1) Principios de Administración, George R. Terry. Ed. C.E.C.S.A 1972 4a. reimpresión, p. 441.
- (2) Reyes Ponce A. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Ed. Limusa Wiley, 1971 8a. reimpresión p. 63.
- (3) Terry, George. Principios de Administración, Ed. C.E.C.S.A. 4a. reimpresión, 1972, p. 492.

receptor. La comunicación administrativa puede ser escrita o verbal, puede ser ascendente o descendente, es decir que la comunicación se puede dar de los puestos más altos a los más bajos y viceversa. Se da también a nivel horizontal entre los jefes de departamento.

1.- La organización requiere un sistema de comunicaciones que cubra las verticales descendentes, las ascendentes y las horizontales.

2.- En las descendentes deben elaborarse las reglas que comprendan las órdenes, las instrucciones, la información, como las -- principales. En las ascendentes, deben incluirse las quejas, los reportes y las consultas.

3.- Y en las horizontales, las juntas, los comités, las relaciones entre funcionarios de línea y asesores técnicos.

Control.- "Es la medición de los resultados actuales y pasados, y relación con los esperados, ya sea totalmente o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". Maddock.

"Es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes". (1)

Principios:

La Función.- Es de carácter puramente administrativo y es la respuesta al principio de Delegación. Cuanto mayor delegación se necesite, se requiere mayor control.

Las Operaciones.- Son de carácter técnico, y deben ser manejadas por el Staff. De aquí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

Estándares.- El control es imposible si no existen estándares de alguna forma establecidos, y será mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean esos estándares. Si el control es comparación de lo analizado, es lógico que de alguna manera, surone siempre una base de comparación previamente fijada.

Dentro del control existen ciertos pasos que nos van a llevar a la obtención de los resultados.

- a) Establecimiento de los medios de control
- b) Operaciones y recolección de datos
- c) Interpretación y valoración de resultados
- d) Utilización de los mismos resultados.

(1) Reyes Ponce A. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Ed. Limusa Wiley 1971 8a. reimposición n. 335.

Dentro de cada organización, tomando ésta con sus subsistemas, que en éste caso son direcciones, departamentos, secciones, etc. hay que escoger ciertos medios de control que se consideraran estratégicos; para ésto hay que hacerse ciertas preguntas como las que se sugieren en seguida:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Qué informará sobre quien es el responsable de las fallas?

¿Como medir más rapidamente cualquier desviación normal?

Es necesario que los controles cubran ciertos requisitos como los siguientes:

a) Deben ser flexibles.- Cuando el control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la precisión, hace que no pueda realizarse adecuadamente la función, y se tiende a abandonar el control como inservible.

b) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. Por ésto los controles deben estar actualizados de una manera constante. El control histórico mira hacia el pasado. Este tipo de control es infuncional, ya que cuando reporta una desviación es difícil volver a centrarla.

c) Los controles deben ser claros para todos que de alguna manera los usen, de aquí la necesidad de limitar tecnicismos. Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los especialistas, como medio de hacer valer su puesto.

d) Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

e) Utilizando los datos del control debe seguir un sistema, - los pasos serán:

a) Análisis de los hechos.

b) Interpretación de los mismos

c) Adopción de medidas requeridas

d) Su iniciación y revisión estrecha

e) Registro de resultados obtenidos

El control puede servir para lo siguiente:

a) Seguridad en la acción seguida. Asegurarnos de que vamos bien.

b) Corrección de los defectos

Dentro de cada organización, tomando ésta con sus subsistemas, que en éste caso son direcciones, departamentos, secciones, etc. hay que escoger ciertos medios de control que se consideran **estratégicos**; para ésto hay que hacerse ciertas preguntas como las que se sugieren en seguida:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Qué informará sobre quien es el responsable de las fallas?

¿Como medir más rápidamente cualquier desviación normal?

Es necesario que los controles cubren ciertos requisitos como los siguientes:

a) Deben ser flexibles.- Cuando el control no es flexible, ~~un~~ problema que exija rebasar lo calculado en la precisión, hace que ~~no~~ pueda realizarse adecuadamente la función, y se tiende a abandonar el control como inservible.

b) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. Por ésto los controles deben estar actualizados de una manera constante. El control histórico mira hacia el pasado. Este tipo de control es infuncional, ya que cuando reporta una desviación es difícil ver a centrarla.

c) Los controles deben ser claros para todos que de alguna manera los usen, de aquí la necesidad de limitar tecnicismos. Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los especialistas, como medio de hacer valer su puesto.

d) Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

e) Utilizando los datos del control debe seguir un sistema, - los pasos serán:

- a) Análisis de los hechos.
- b) Interpretación de los mismos
- c) Adopción de medidas requeridas
- d) Su iniciación y revisión estrecha
- e) Registro de resultados obtenidos

El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida. Asegurarnos de que vamos bien.
- b) Corrección de los defectos

c) Mejoramiento de lo obtenido

d) Nueva planeación general

Los medios de control podemos clasificarlos en nuestro caso en:

Controles de construcción

Controles de Operación

Controles contables

Control de calidad de la administración

Controles de Construcción:

1.- Calidad del material

2.- Calidad de la obra

3.- Control de maquinaria

Controles de Operación:

1.- A quien beneficia

2.- Cuantas hectáreas son beneficiadas

3.- Producción

4.- Mantenimiento de la obra

Control de pérdidas por:

1.- Conducción

2.- Evaporación

3.- Infiltración

4.- Mal uso del agua

Controles Contables

1.- Estados financieros

2.- Sistemas de contabilidad de costos

3.- Auditoría interna y externa.

Control de la calidad de la administración.

1.- Control de personal

2.- Sueldos y salarios

3.- Incentivos

4.- Prestaciones

5.- Calificación de Méritos

6.- Diagramas de flujo y proceso

7.- Selección de proceso

Para terminar con ésta ocademia, debe quedar bien claro que la administración es un proceso dinámico, es decir, que cada una de sus partes está íntimamente relacionada con las otras tres.

Academia de Comunicación.

La Comunicación es el proceso que suscita las bases para el establecimiento de una Relación Humana.

Solo por medio de la Comunicación se puede pensar en un desarrollo social y humano, que se da, en gran medida gracias a la transmisión de las experiencias de una generación a otra.

A consecuencia del desarrollo de los medios masivos de comunicación, el hombre se encuentra en posibilidad de conocer los hechos simultáneamente a su aparición, no importando la distancia a la que estén sucediendo.

Aún cuando dicho desarrollo ha sido implementado últimamente -- gracias a los adelantos tecnológicos de la época, la comunicación si que obedeciendo a un esquema fundamental, dentro del cual, los principales elementos son:

Emisor

Canal

Mensaje

Receptor

El Emisor es la fuente de donde parte la información y, como tal, deberá presentar los siguientes requisitos para hacer posible una buna comunicación.

Deberá presentar la información de una manera objetiva, y dejando a un lado las interpretaciones personales u opiniones.

Deberá tomar en cuenta las habilidades, el grado de escolaridad y el repertorio sociocultural de l interlocutor.

El Mensaje es toda aquella información que transmitimos, y que intenta provocar una reacción en el sujeto. Para lograr de una manera más efectiva su cometido, deberá presentar los siguientes requisitos:

La información contenida deberá ser real.

El contenido de la información tendrá que ser útil al auditorio, de tal manera que mantenga interesado al interlocutor.

El lenguaje usado deberá ser sencillo y nítido.

Los conceptos que se utilicen en la información, deberán ser repetidos o clarificados con ejemplos, para su mayor entendimiento y enriquecimiento cultural del auditorio.

Canal.- Por canal se entiende el vehículo o medio por el que viaja la información, Ejem. la televisión, el radio, la prensa, etc. Son canales porque permiten la llegada de información a las personas. Estos canales pueden ser: Formales e Informales.

Cuando la comunicación sigue el orden jerárquico de una organización, y ya estén establecidos los canales, se trata de una comunicación formal, ej. oficios, memorandums, etc.

Cuando la comunicación se realiza en forma oral y pasa de una persona a otra, deformándose en cada transmisión, se trata de una comunicación informal.

Mientras más canales utilizemos para mandar la información, resultará más efectiva la reacción que provoquemos en las personas, por Ej. La televisión es más efectiva que el radio para la comunicación, ya que utiliza varios canales (vista, oído) para hacer llegar la información, en tanto que el radio sólo utiliza uno solo; el auditivo.

Receptor es la persona a quien va dirigido el mensaje y en quien queremos provocar un cambio o reacción.

Para lograr dicho cambio, tendremos que eliminar barreras de diferentes tipos que se pudieran presentar y que interfirieran para lograr una buena comunicación. Por Ej. la predisposición que pueda existir hacia la información: problemas de tipo físico que se puedan presentar, como sordera, tartamudez, etc. o bien diferencias socioculturales profundas entre los receptores y el emisor, etc.

En toda comunicación, es conveniente la existencia de un mecanismo de retroalimentación, para evaluar los efectos que la comunicación cause en las personas, puesto que es el único medio de rectificar los errores cometidos durante el proceso y lograr un cambio en la conducta del sujeto.

La comunicación puede darse de dos formas: Oral y Escrita.

Debido a la fragilidad de la información oral, ésta debe presentar ciertas características a fin de eliminar al máximo las deformaciones que la información pueda sufrir. Estos deben ser:

Brevedad: La información debe ser breve y concisa. Deberá pretender contestar las siguientes preguntas:

- a) Qué
- b) Quien
- c) Como
- d) Porqué o para qué
- e) Donde y Cuando

Ejemplo:

El jefe del Distrito de Riego (quien), anuncia que se suspenderá el servicio de riego (que) el jueves 14 del mes de junio (cuando), debido a reparaciones en los canales (porqué) laterales Nos. 7 y 8 (donde).

La comunicación oral deberá ser directa, es decir, deberá efectuarse directamente con la persona interesada, a fin de eliminar posibles deformaciones al pasar por varias personas antes de llegar al destinatario..

La forma escrita de la comunicación, presenta menos barreras para el logro de sus objetivos, ya que es más objetiva y se presta a menos deformaciones; aún así deberá contener:

Claridad, para que el sujeto lo entienda rápidamente, sin ningún esfuerzo.

Deberá ser precisa, y contener todos los elementos para la comprensión del mensaje.

Deberá estar redactada en forma sintética, sin adornos gramaticales ni palabras rebuscadas.

#### Barreras de la Comunicación.

Físicas.- Tanto el emisor como el receptor pueden tener problemas de tipo físico que impidan u obstaculicen una buena comunicación. Ejem. Una persona tartamudo o sordo, tendrá más problemas para comunicarse con otra persona que esté sana.

**Psicológicos.**- Cuando una persona esté nerviosa, porque tiene un problema, tendrá más dificultades para comunicarse que cuando está completamente tranquila; o bien cuando sufre algún trastorno mental, también tendrá problemas en la comunicación.

De la misma manera, cuando la información se da por una persona reconocida en la materia, por. ej. un científico o un maestro, resulta más fácil que se le crea, que cuando la misma información la da una persona que no es reconocida. Ej. Julio Verne predijo la llegada del Hombre a la Luna, pero como no era científico sino novelista, no se le dió la importancia debida a sus escritos.

**Socioculturales.**- Estos problemas existen debido a la gran cantidad de profesiones que hay, las cuales elaboran su propio lenguaje técnico. Por. Ejem. si llegamos a platicar algún día con un físico nuclear acerca de su trabajo, es muy posible que no le entendamos mucho, ya que utilizaría un lenguaje que no conocamos y que solo otro físico nuclear entendería.

También hay problemas cuando estamos hablando con una persona que pertenece a una cultura especial, P. Ej. "Los Huicholes" tienen su propio lenguaje y sus propias costumbres; a esto se le llama "Cultura". Cuando queremos comunicarnos con gentes de diferentes culturas, es necesario que conozcamos antes su idioma y costumbres, pues de lo contrario no se podría dar la comunicación.

El canal y el mensaje también pueden tener problemas, de tal manera que interrumpen la comunicación.

Hemos visto que el hilo telefónico es un canal, por el cual viaja la información. ¿Qué pasa cuando se cruzan las líneas telefónicas, o cuando estamos en un lugar con mucho ruido? pues simplemente se nos dificulta escuchar o se interrumpe la conversación, es decir, se interrumpe la comunicación.

También, cuando el mensaje que vamos a enviar es demasiado largo o complicado, y la persona que lo va a recibir no está acostumbrada a ese tipo de información, podemos dar lugar a que sucedan problemas de comunicación.

La comunicación se puede realizar de dos maneras:

En un sentido, que es cuando la información va del transmisor al receptor y el transmisor no tiene forma de saber si su mensaje fué comprendido. Ej. la P.V., la radio, etc.

Y en dos sentidos, que es cuando el transmisor manda el mensaje al receptor y éste le hace saber que entendió el mensaje, es decir, cuando se da oportunidad a que exista el diálogo.

T ----- R    Un sentido

T ----- R    Dos sentidos  
-----

MENSAJE SOBRE EL ECLIPSE DE SOL

Capitan al Sargento:

Mañana a las 11.00 en punto deberán presentarse los soldados en el patio del cuartel para presenciar un eclipse de sol que ha sido mencionado por los periódicos. Este raro fenómeno será luego explicado y analizado por un conocido astrónomo a todos los asistentes. En caso de lluvia, la conferencia se desarrollará en el comedor, por lo que éste deberá estar debidamente arreglado y limpio para en caso de que se use. Los soldados deberán presentarse en traje de campaña. Hágame favor de transmitirle éste mensaje al Teniente y con firmeme el aviso.

Procedimiento:

Se les pide a cuatro o cinco sujetos que salgan del salón -- hasta que se les llama a uno por uno. Se lee el anterior mensaje a un sujeto, quien lo transmitirá en forma oral a la primera persona que entre; éste a su vez, hará lo mismo con la siguiente persona, y así sucesivamente. Por último se sacan conclusiones.

INSTRUCCIONES

Puede comprender y ejecutar lo que se dice?

Concéntrese ... pero recuerde que solo dispone de tres minutos

- 1.- Lea todo antes de hacer nada.
- 2.- Ponga su nombre en la parte superior de recha del papel.
- 3.- Circule la palabra nombre en el párrafo número dos.
- 4.- Dibuje cinco pequeños círculos en la parte superior izquierda de éste papel.
- 5.- Ponga una X en cada círculo.
- 6.- Firme su nombre debajo del título de éste papel.
- 7.- Ponga un cuadro alrededor de cada círculo.
- 8.- Después del título escriba Si, Si, Si,
- 9.- Ponga un círculo alrededor del párrafo seis
- 10.- Ponga una X en la parte inferior izquierda de éste papel.
- 11.- Trace un triángulo alrededor de la X que acaba de hacer,
- 12.- En la parte de atrás del papel multiplique 703 x 66.
- 13.- Grite fuerte su primer nombre cuando llegue a éste punto.
- 14.- Trace un rectángulo alrededor de la palabra papel en el párrafo seis.
- 15.- Si Ud. piensa haber seguido las instrucciones cuidadosamente hasta este punto en la prueba, escriba "Yo sí".
- 16.- En la parte de atrás de éste papel, sume 8950 y 9805.
- 17.- Ponga un círculo alrededor de su respuesta. Ponga un cuadro alrededor del círculo.
- 18.- Perfore tres pequeños hoyos en el margen superior derecho con la punta del lápiz.
- 19.- Si Ud. es la primera persona en llegar a éste punto, diga en voz alta y fuerte las siguientes palabras: "Yo soy la primera persona en llegar a éste punto y soy un líder en seguir las instrucciones".
- 20.- Subyace todos los números de ésta parte del papel.
- 21.- Diga gritando: "Estoy cerca del final y he seguido las instrucciones".
- 22.- Ahora que ha terminado de leer cuidadosamente, haga solamente lo ordenado en el párrafo número dos.

## ACADEMIA DE ~~DELEGACION~~ DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.

### Objetivo General:

El educando aplicará los principios de la Delegación de Autoridad y responsabilidades al término del curso.

En una Organización, la distribución de puestos y la delegación de funciones, solo representa la parte estática. Sin embargo, lo que da vida y permite la acción son las relaciones de autoridad, los canales de comunicación y todo aquello que desencadena la ejecución -- congruente de los objetivos, planes, programas y políticas de la Institución. La Autoridad es la condición indispensable para que se realice la Dirección, entendida ésta como "La acción de hacer funcionar al grupo de trabajo, obteniendo los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la Organización". (1)

Para ésto hay que considerar que hay dos estratos: El que ejecuta (obreros, empleados, técnicos), que son los que hacen o llevan a cabo las funciones que son productivas; el otro estrato es el nivel administrativo, o sea, todos aquellos jefes que dirigen para que otros ejecuten.

La Dirección considera como la parte esencial, además, al ser humano, ya que tiene que ver con hombres concretos.

La Dirección supone:

- a) Que se delegue Autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- b) Que se ejerza esa Autoridad.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la Autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

A continuación se trata la Autoridad y Delegación de Responsabilidades, por considerarse de vital importancia en la labor directiva.

Definición de Autoridad: Poder que se asigna a una persona li

(1) Administración de Empresas, A. Reyes Ponce. Ed. Limusa-Willey S. 307

brememente, independientemente de lo que se posea por sí mismo.

Facultad o Derecho de mandar o exigir acción de otros.

Voluntad de los individuos o someterse a las necesidades de - los sistemas cooperativos. (sociedad)

En una organización formal es la característica de una comunicación en virtud de la cual el miembro obedece cumpliendo lo que se le manda.

Una condición necesaria de la Autoridad es que pueda imponerse. La teoría de la Autoridad nació de la voluntad de aceptación por parte del subordinado.

En resumen, hay básicamente dos criterios para considerar la Autoridad: el enfoque de la aceptación del subordinado, y el que exista la Autoridad aún sin la aceptación o voluntad de la persona subordinada.

Para concluir, la Autoridad se entiende como la facultad de - tomar decisiones y que éstas se lleven a cabo en función de los objetivos preestablecidos.

Todos conocemos la Organización Clásica, en cuya estructura - formal se da la Autoridad a una sola persona, quien la delega. Es - el caso de los decretos o disposiciones legales. Esta Autoridad tiene que ver con el prestigio y la propiedad, la cual implica el derecho a usar la cosa poseída.

El acatamiento puede darse como resultado de la coherción y - la fuerza, en la cual se ejerce el poder personal. (Autoridad Subjetiva).

En cambio, la Autoridad Objetiva es aquella que está reglamentada en tal forma que desde que se entra en la relación, hay una expectativa de que se cumplirán las órdenes, tanto por parte de la autoridad, como de quien la acata.

Estas expectativas están cimentadas en sistemas de coordinación cuya base, en las estructuras formales organizadas, son las de - los jefes y la de los trabajadores.

La expectativa de los jefes es que, el individuo obedecerá, - ya que ellos representan la Autoridad conferida por la posición de - prestigio orgánico.

La expectativa de los trabajadores es que la Organización se comporte correctamente con ellos, y obre con justicia. El trabajador se apoya en que pueda influir en la Organización, o por lo menos en su situación inmediata, de tal manera que la Organización no va a sacar ventaja de él.

En ésta relación de expectativas mutuas, existe una interrelación psicológica que H. Lendson denomina "El proceso de reciprocidad o norma de reciprocidad, que es la relación que existe entre la motivación e incentivos, y la Autoridad, en la que, si la Organización no logra cubrir las expectativas que de ella tienen los empleados, es probable que éste se marche o no se integre adecuadamente.

La empresa se ampara para tener Autoridad legal, en aspectos de coordinación, orden, obligación y derechos.

Como ya se mencionó, la aceptación de la Autoridad por los subordinados puede tener muchas razones, como obtener la aprobación y aceptación, para contribuir a una causa que se considera digna, cumplir con normas morales consideradas buenas, obtener recompensas, etc

El ejecutivo plantea los objetivos, sugiere, estimula la iniciativa de sus subordinados, se abstiene de dar órdenes; éste tiende a dar prestigio y autoridad a una persona, aunque desde el punto de vista institucional tenga poca o ninguna.

También existe la Autoridad de Computadora, que es aquella que proviene de decisiones tomadas a base de informaciones procesadas por una computadora. Sin embargo, es una suposición humana, el que la computadora solo sirve para que la persona interprete los datos e indique su importancia.

La Autoridad de Situación, se da en los casos que se presentan como emergencia, no previstos, en los cuales surge la autoridad y termina cuando la situación se resuelve.

El sociólogo Max Weber, en su obra "La Teoría de la Organización Social y Económica", fué el primero en señalar las bases en que se sustenta la legitimidad de la Autoridad, que entre paréntesis, puede variar de una sociedad a otra, y que son:

La Tradición

Principios Racionales y Legales.

El Carisma.

La Tradición: El gobernado concede la Autoridad al líder en la creencia de que su posición ha sido siempre aceptada, P. Ej. Una Dinastía que se apoya en la creencia del origen divino, donde la Autoridad puede ser un sacerdote, un Rey, etc. Estos prevalecen en nuestra sociedad subrayando el concepto de Democracia, con la noción de que la Autoridad procede de la capacidad por parte del individuo para hacer algo con mayor eficacia que las personas que se encuentran por debajo de él. De aquí el paradigma de que la promoción está fincada en el éxito.

El Carisma: Se da en aquellos casos en que una persona posee una magnífica personalidad, capaz de atraer a la gente mediante la creencia de que él tiene una serie de poderes místicos, mágicos o extraordinarios. Los movimientos políticos proceden de líderes carismáticos.

La contrapartida en la Organización sería la de jefes o supervisores que captan el consenso de los empleados en base a cualidades específicas que hacen que se les tenga confianza.

En éste aspecto, existe la Autoridad puramente racional, que es la aceptación de alguien como Autoridad, independientemente de que tenga una personalidad legal. Ej. Un mecánico.

Es aquí cuando surge el problema, cuando una persona ocupa un puesto de Autoridad, basándose en procesos racionales y legales, y no se le considera realmente experto en su puesto.

Los límites de la Autoridad son y están en función de:

La capacidad del subordinado de ejecutar la orden

Los planes aceptados de la empresa, de manera que cualquier persona por reconocida autoridad que tenga, no puede modificar alguna política u objetivos esenciales de la Institución. Limitaciones sociales en tanto que las órdenes o mandatos deben estar de acuerdo a las convicciones, códigos, creencias y hábitos fundamentales del grupo.

Delegar, significa conceder o conferir la Autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que se desempeñen determinadas labores.

¿Por qué es necesaria la Autoridad delegada?

Por exceso de trabajo

Para el mejor aprovechamiento de los individuos, sobre todo - en razón de un breve entrenamiento, que de lo contrario, no tendría ningún caso.

Para desarrollar a individuos para futuros ascensos.

Para mejorar las relaciones con los subordinados (en forma de incentivos).

Para detectar problemas con mayor detenimiento, y antes de que se originen como previsión.

Para que se pueda delegar la Autoridad, se deben manifestar - los canales de comunicación, lo cual es una característica muy importante y debe tener los siguientes requisitos:

Canales conocidos, directos y cortos.

Canales definidos de antemano

Pasar por todos los pasos sin interrupción

Competencia de los involucrados.

La Comunicación en la Organización puede ser:

- |                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| a) Vertical Ascendente  | Orden, boletín, circular, etc.     |
| b) Vertical Descendente | Informes, quejas y sugerencias.    |
| c) Horizontal           | Puntos de Vista, experiencias, etc |

Responsabilidad : Es la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen, y que pueden expresarse en una lista de los deberes que tiene que cumplir para realizar tales funciones. Al delegar sus responsabilidades en los empleados, el jefe no está depositando a ciegas su confianza,

La Organización funciona más eficazmente porque los empleados son ambiciosos y llevan a cabo una buena gestión.

La Organización es más eficaz porque el empresario tiene tiempo de prever el futuro.

Para delegar responsabilidades debe hacerse:

El análisis de puesto del ejecutivo.

El análisis de puesto del empleado

Exigirle al jefe-subordinado que presente la planeación administrativa de su departamento o sección conteniendo los objetivos, políticas, procedimientos, programación, etc, por lo menos de un año.

En base a esto se analize la cantidad de Autoridad que necesita ser delegada.

Para escoger al jefe-subordinado, se requiere una correcta selección enfocada a rasgos de la personalidad, aptitud, madurez mental y emocional, capacidad administrativa, don de mando, habilidad para comunicarse, etc.

El delegar por escrito facultades bien especificadas, está considerada la mejor forma de delegar, ya que obliga a meditar y medir la acción sin extralimitarse. Sin embargo, las desventajas que se observan de ésta forma de delegar, son: la reducción de la flexibilidad, el hacer énfasis en las partes en lugar de ver el aspecto general.

Se da el caso en las organizaciones en que la delegación se dificulta. Esto puede deberse a varias razones; a veces se centraliza la autoridad por razones de poder o de prestigio, o porque a veces agrada a una persona trabajar bajo presión; o bien porque el ejecutivo no desea el desarrollo de su personal. También se puede dar el caso de que el jefe no crea realmente en la capacidad de sus subordinados, o se desconozcan los procesos administrativos.

Para fomentar la delegación de responsabilidades se puede hacer lo siguiente:

Evitar en la Organización un ambiente de temores y frustraciones ya que ayudará a mantener la confianza necesaria que se requiere para delegar.

Antes de delegar, estar seguros de que se han determinado objetivos y todo obedece a una buena planeación.

Determinar una manera en la que el delegado y el jefe se mantengan cada uno en su papel para que los resultados sean satisfactorios para ambos, P. Ej. determinar los medios de comunicación e información del progreso del trabajo.

Elegir prudentemente al delegado, tomando en cuenta que cada empleado puede tener una potencialidad todavía no manifiesta.

Delegar la Autoridad para una acción o empresa completa.

Proporcionar ayuda al delegado, etc.

Para lograr la buena marcha de la delegación es conveniente evitar la sobreposición, la falta de conexión o ausencia de canales de supervisión, los cuales deberán estar claramente definidos,

La Centralización y Descentralización poseen ventajas y desventajas, sin embargo se puede decir que ninguna empresa puede ser totalmente centralizada o descentralizada, porque carecería de estructura.

La responsabilidad nace de una buena delegación de Autoridad, y se manifiesta en sus resultados, pero también de la información -- que se le dé al jefe que delegó.

La Autoridad y la Responsabilidad deben ser proporcionales: a mayor Autoridad, mayor Responsabilidad; en caso contrario no existiría delegación. Por otro lado, el jefe no puede esperar responsabilidad si no delega autoridad, y no se puede dar más autoridad, que la responsabilidad que sea capaz de tener el subordinado. Esto presupone un claro conocimiento de la persona a quien delega, a la vez que el jefe debe ir fomentando la responsabilidad, otorgando autoridad.

Se puede decir como conclusión, que para que una persona dé más, se necesita asignarle responsabilidad ante una tarea específica y definida.

## ROLE - PLAYING

### Papel A:

Usted es el jefe, ha recibido órdenes de hacer una exposición con todos los trabajos que la empresa ha realizado. El trabajo tendrá que hacerse en un período de dos semanas.

El trabajo que hay que realizar, es mucho para tan poco tiempo. Le han asignado los recursos materiales suficientes y un grupo de personas bajo sus órdenes, las cuales ha reunido para comunicarles la noticia y empezar con los primeros trabajos. Tome en cuenta - que Ud. va a partir de cero, pues no hay nada hecho.

### Papel B,C,D,E,F, etc.

Usted es una persona que está bajo las órdenes del jefe que - fue asignado para realizar la exposición.

Ud. tiene que tomar su papel y definir su posición en la junta.

### PROCEDIMIENTO:

Se reparten papeles

Se realiza la actuación

Se analizan los siguientes aspectos:

- a) Tipo de Autoridad
- b) Responsabilidad
- c) Planeación
- d) Comunicación
- e) Forma de delegar
- f) Expectativas del jefe
- g) Expectativas de los empleados
- h) Resultados (al futuro).

## ACADEMIA DE LIDERAZGO

Objetivo general: El participante aplicará los principios del liderazgo situacional, en un plazo no mayor de dos meses.

El Liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa.

Líder es aquella persona capaz de llevar al grupo a la consecución de los objetivos del mismo grupo y de la Organización.

Dependiendo de la forma como llegue el liderato, el líder puede ser:

Formal

Informal

Técnico

Circunstancial

Líder formal es aquel que es impuesto por las autoridades superiores de una Organización, sin consultar al grupo.

Líder Informal, es aquel que por sus características personales, es capaz de atraer la atención del grupo.

Líder Técnico, es aquel que en determinadas circunstancias: cuando se necesita una persona con conocimientos, adquiere el liderazgo.

Líder Circunstancial es aquel que en determinadas circunstancias, como en el caso de emergencias, asume el papel de líder, y después de terminada la situación, termina su papel.

Otra clasificación corresponde a la forma en que se ejerce el liderazgo. Estas pueden ser:

Autócrata

Demócrata

Laissez-Faire

El líder Autócrata, no delega la autoridad, y su trabajo es el de un sólo hombre. Este tipo de liderazgo, provoca una serie de reacciones en sus subordinados, tales como: Sumisión, sabotaje, agresión, insatisfacción, etc.

El líder Democrata provoca la participación de sus subordinados, delega responsabilidades y pide opinión de ellos: éste tipo de liderazgo provoca reacciones como: participación, sensación de logro, cohesión grupal, satisfacción, etc.

El líder Laissez-Faire, se abstiene de guiar al grupo, abandona al grupo a sus propias inclinaciones y no participa. Provoca sensaciones de insatisfacción, inseguridad, apatía, etc.

#### Función del Líder en cuanto a los objetivos que persigue el grupo.

La función del líder en cuanto a los objetivos del grupo se pueden clasificar:

- a) Lograr un tipo específico de meta de grupo.
- b) Mantener al grupo en sí o fortalecerlo

Ejemplos de conducta que sirven a funciones para lograr la -- meta son: Iniciar actividad, desarrollar el tema, evaluar la calidad del trabajo hecho, conseguir información de los expertos, etc.

Ejemplos de conducta que sirven a funciones de mantener al -- grupo son: Conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría oportunidad de ser escuchada, estimular la autogestión y aumentar la interdependencia entre los miembros.

#### Función del líder en cuanto a las metas.

- La eficiencia de la consideración de las metas.
- El grado de consenso del grupo.
- La comprensión y aceptación de las metas.
- La claridad de la declaración de los objetivos.
- La compatibilidad de las metas con los valores de la comunidad.
- La determinación cooperativa de las metas.

### LIDERAZGO SITUACIONAL

Durante los últimos años, los investigadores en el área administrativa, han hecho estudios para explicar el mejor estilo de liderazgo que es aconsejable a cualquier situación. A través de éstos -- estudios, se ha hecho evidente que no existe un método único de liderazgo. "Los líderes que triunfan, son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio medio ambiente".

Podemos considerar que líder es aquel que dirige a su grupo al logro de los objetivos de la Organización y de los integrantes del propio grupo.

El liderazgo situacional tiene su fundamento en base a tres relaciones; la relación entre la cantidad de dirección o conducta de tarea que debe proporcionar el líder; la cantidad de apoyo socioemocional o conducta de relaciones y el nivel de madurez de sus seguidores o del grupo.

La conducta de tarea, se refiere al grado en que el dirigente organiza y define los papeles de los miembros de su grupo: explica qué actividades han realizado y cuando, donde y como han de realizarse. Se caracteriza por el deseo de establecer patrones de organización bien definidos, canales formales de comunicación, y métodos de trabajo.

La conducta de relación, es el grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros del grupo, establece canales de comunicación, delega responsabilidades y proporciona amistad y confianza.

La madurez individual o de grupo se define como motivación de logro, y expresa la actitud y la experiencia para asumir responsabilidad.

Según la teoría contemporánea de liderazgo, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder, no sólo requiere menos conducta de tarea o de estructura, y más conducta de relación, sino que supone que llegará el momento en que exigirá una disminución del apoyo socioemocional o de conducta de relaciones.

Esta teoría supone un cambio gradual en la conducta del líder a medida que el grupo o el individuo va tomando mayor responsabilidad en su trabajo: es decir, va madurando.

Esta teoría de liderazgo especifica que el trabajador con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de tarea elevado, - tiene las mayores posibilidades de éxito; mientras que cuando trabaja con gente de madurez promedio, los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecen ser los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene las mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del - promedio de madurez.

Para lograr la conducta deseable, el líder debe recompensar lo más pronto posible, y de manera consistente, el más leve grado de conducta apropiada que exhiba el sujeto en la dirección deseada y continuar éste procedimiento a medida que el individuo se acerca más y - más a las expectativas de desempeño. Este es un procedimiento de Modificación de Conducta denominado: "Reforzamiento por aproximaciones sucesivas". ← *¿De que tipo de dulces se proporcionarían?*

Por ejemplo, si el líder desea conducir a una persona normal- mente inmadura a través del ciclo, para que asuma mayor número de - responsabilidades, deberá reducir inicialmente un poco la estructu- ra, dándole oportunidad de demostrar más responsabilidad. Si ésta responsabilidad es bien manejada, el líder deberá reforzar ésta conducta aumentando la conducta socioemocional o de relaciones.

Este es un proceso de dos etapas; primero, reducción de la estrutura y tras el desempeño adecuado, aumento del apoyo socioemocio- nal a manera de refuerzo.

Este proceso deberá continuar hasta que la persona vaya asu-miendo responsabilidad significativa, y se desempeñe como persona madura.

Esto no quiere decir que su trabajo estará menos estructurado, sino que en lugar de provenir de afuera, del líder o del administra- dor, la estructura se la impondrá el mismo sujeto.

LIDERAZGO



Role-Playing.

Papel A:

Usted es el jefe de un grupo ficticio. Su grupo tiene demasiado trabajo, y va a ser necesario que se queden a trabajar 4 horas más después de la hora de la salida. Son las 2.30 y su gente sale a las 3 de la tarde. Este es el momento preciso para que Ud. hable con su gente para que no se alistó para salir. Ud. tiene que entregar el trabajo a más tardar a las 19.00 horas.

Nota; Actúe su papel tal como lo haría en la realidad.

Papel B:

Son las dos treinta y Ud. se encuentra en su trabajo. Su hora de salida es a las tres de la tarde. Ud. tiene un compromiso con sus amigos que se ha venido posponiendo varias veces. Por fin se logró poner de acuerdo con ellos y no quisiera fallar.

Papel C:

Son las dos y media de la tarde. Ud. está en su trabajo. Su hora de salida es las tres de la tarde. A las cuatro de la tarde tiene un compromiso pues va a pedir a su novia y ya está la cita concertada con sus suegros.

Papel D:

Ud. es miembro de un grupo de trabajo. Son las dos treinta. su hora de salida es a las tres de la tarde. A la salida va a venir su hijo más pequeño para que lo inscriba en la escuela. Probablemente le lleve el compromiso tres horas.

Papel E:

Son las dos treinta y Ud. está en su trabajo. Su hora de salida es a las tres de la tarde. Le urge irse inmediatamente puesto que su esposa se encuentra en el hospital a punto de dar a luz a su primer hijo.

## ENTREVISTA (JEPES)

AREA: FUNCIONAMIENTO

CATEGORIA	TOPICO	PREGUNTAS
<u>I. Planeación</u>		
Programación de actividades	1.- Cada departamento tiene que programar sus actividades, englobándolas de manera que tengan tiempo de inicio y terminación.	1.- Tiene programadas sus actividades con fecha de inicio y terminación?
<u>II. Organización</u>		
-Unidad de Mando	1.- Para cada función debe existir un solo jefe.	2.- Sus empleados, además de usted reciben órdenes de otros jefes?
-Sistemas de Organización.	2.- Debe existir un organigrama en cada departamento.	3.- Existe un organigrama en su departamento?
<u>III. Ejecución</u>		
-Motivación	1.- Que se familiarice al empleado con su empresa. 2.- Que se reconozca el trabajo que realiza. 3.- Que el empleado esté informado de su desempeño. 4.- Que se considere a los empleados como seres humanos. -Condiciones agradables de trabajo. -Seguridad en el trabajo.	4.- Les ha explicado a sus empleados cual es la estructura y funcionamiento de la Institución? 5.- Lo saben de otras fuentes? 6.- Reconoce Ud. el trabajo que realizan sus empleados? 7.- Les informa a sus empleados del desempeño de su trabajo? 8.- Tienen sus empleados suficiente espacio para trabajar? 9.- Está bien ventilado el lugar donde trabajan sus empleados? 10.- Existe un ambiente de amistad entre sus empleados? 11.- Son buenas las relaciones con sus empleados? 12.- Tienen extinguidores por caso de incendio botiquín?

-Reconocimiento

5.- Horas razonables y pa  
ga justa.

6.- Hacer que las personas  
se sientan importantes.

7.- Proporcionar una guía  
adecuada.

IV. Control

1.- Establecimiento de los  
medios de control.

V. Delegación de  
Responsabilidades

1.- Para delegar responsa-  
bilidades debe hacerse:  
-El análisis de nuestro del  
ejecutivo.

+ El análisis de nuestro del  
empleado.

-La responsabilidad, como su  
nombre lo indica, es la res-  
puesta de una persona, res-  
puesta que proviene de la o-  
bligación que sienta para de  
sembrar el cargo.

VI. Delegación de  
Autoridad.

1.- Delegar por escrito fa-  
cultades bien especificadas.

13.- Tienen seguro de vi  
da o por accidente?

14.- Existen vigilantes o  
Policías?

15.- Toma en cuenta el -  
trabajo de sus empleados  
para las promociones?

16.- Ha promovido ascen-  
sos entre sus empleados?

17.- Cuantas horas al día  
trabajan sus empleados,

18.- Les pagan horas ex-  
tras?

19.- Tienen compensación?

20.- Toma en cuenta las  
ideas y opiniones de sus  
empleados?

21.- Les indica como de-  
ben de realizar su traba  
jo?

22.- Les supervisa a sus  
empleados periódicamente  
el trabajo?

23.- Hay control de asisten-  
cia?

24.- Hay control de mate-  
riales?

25.- Existe análisis del  
nuestro que ocupa?

26.- Existe análisis de  
nuestro de sus empleados?

27.- Sus empleados cumplen  
sus funciones en el tiem  
po asignado?

28.- Con qué frecuencia  
rechaza el trabajo de sus  
empleados?

29.- Existe algún documen  
to que muestre las facultades de la persona que

VII. Comunicación

- 1.- Canales de comunicación.  
-Vertical Descendente  
-Vertical Ascendente

VIII. Liderazgo

- 1.- Logro de los objetivos del personal.

- 2.- Dependencia de la Autoridad.

- 3.- Interacción Social

- 4.- Control

- 5.- Logro de Objetivos

ocupa su lugar en caso de que se ausente?

30.- Las órdenes son verbales o por memos?

31.- Informes, quejas, sugerencias.

32.-Ha promovido o impulsado algún curso de Capacitación?

33.- Ha llevado a cabo actividades que tengan como finalidad la su- peración personal de - sus empleados?

34.- Cree Ud. necesaria su presencia para la buena marcha del Departamento?

35.- En caso de que esté Ud. ausente, queda otra persona a cargo del Departamento?

36.- Asiste a eventos sociales, culturales o deportivos con sus empleados?

37.-Promueve eventos sociales, culturales o deportivos para sus empleados?

38.-Tiene alguna forma de control y evaluación de sus empleados?

39.-Cual es el objetivo de su Departamento?

40.-Las actividades que realizan sus empleados se dirigen hacia el cumplimiento del objetivo?

41.- Se entrega el tra- bajo en el tiempo estipulado?

42.- Considera que siente aprecio su grupo por Ud.?

ENTREVISTA  
EMPLEADOS

CATEGORIA	TOPICO	PREGUNTAS
I. <u>Planeación</u> -Programación de Actividades	1.Cada Departamento tiene que programar sus actividades englobándolas de manera que tengan fecha de inicio y de terminación.	1.Tiene programadas sus actividades con fechas de inicio y de terminación?
II. <u>Organización</u> -Unidad de Mando.	1.Para cada función debe existir un solo jefe. 2.Debe existir un organigrama en cada Depto.	2.De cuantas personas recibe órdenes? 3.Existe un organigrama en su Departamento?
III. <u>Ejecución</u>	1. Que se familiarice al empleado con su empresa  2. Que se reconozca el trabajo que realiza.  3. Que el empleado esté informado de su desempeño.  4. Que se considere a los empleados como seres humanos.  -Condiciones agradables de trabajo.  -Seguridad en el trabajo.  -Reconocimiento	4. Le ha explicado alguna vez su jefe cual es la estructura y funciones de la Institución? 5.Lo sabe Ud. por otras fuentes? 6.Su jefe le reconoce su trabajo? 7.Le informa su jefe del desempeño de su trabajo? 8.Tiene suficiente espacio para trabajar? 9.Está bien ventilado su lugar de trabajo? 10.Tiene buenas relaciones con sus compañeros? 11. Son buenas las relaciones con su jefe? 12.Tienen extinguidores en caso de incendio, botiquín? 13.Tiene seguro de vida o por accidente? 14. Hay vigilancia? 15.Toma en cuenta su jefe el trabajo para las promociones? 16. Ha tenido ascensos?

-Horas razonables y paga justa.

5. Hacer que las personas se sientan importantes.

6.- Proporcionar una guía adecuada.

#### IV. Control

1.- Establecimiento de los medios de control.

#### V. Delegación de Responsabilidades

1.- Para delegar responsabilidades debe hacerse:  
-El análisis de puesto -- del ejecutivo

-El análisis de puesto - del empleado.

- La responsabilidad, -- como su nombre lo indica es la respuesta que proviene de la obligación -- que éste sienta por desempeñarlo.

#### VI. Delegación de Autoridad

1.- Delegar por escrito - facultades bien especificadas.

#### VII. Comunicación

1.- Canales de comunicación.

-Vertical Descendente  
-Vertical Ascendente

#### VIII. Liderazgo

1.- Logro de los objetivos del personal.

2.- Dependencia de la Autoridad.

17.- Cuantas horas al día trabaja?

18.- Le pagan horas extras?

19.- Tiene alguna compensación?

20.-Toman en cuenta sus ideas u opiniones?

21.-Le indica su jefe como debe realizar su trabajo?

22.- Le supervisa su jefe - periódicamente su trabajo?

23.- Hay control de asistencia?

24.- Hay control de materiales?

25.- Existe análisis de -- puesto de su jefe?

26.- Existe análisis del - puesto que ocupa?

27.- Cumple sus funciones en el tiempo asignado?

28.- Le han rechazado alguna vez su trabajo?

29.- Existe algún documento que muestre las facultades de la persona que queda en el -- lugar del jefe cuando éste se ausenta?

30.-Verbal, escrita, órdenes verbales y escritas.

31.- Informes, quejas.

32.- Ha asistido a algún curso de capacitación promovido por su jefe?

33.- Cree Ud. que a su jefe le interesa su superación personal?

34.- Es necesaria la presencia del jefe para que el -- trabajo se realice?

35. En caso de ausencia del jefe queda alguien en su lugar?
3. Interacción Social. 36. Asiste su jefe a eventos sociales con Uds. fuera de horas de oficina?
37. Procura su jefe eventos sociales, deportivos o culturales para Uds.?
4. Control 38. Lleva su jefe alguna forma de control de sus empleados? Cuales.
5. Logro de Objetivos 39. Cual es el objetivo de su Departamento?
40. Las actividades que Ud. realiza se dirigen hacia el cumplimiento de ese objetivo?
41. Se entrega el trabajo en el tiempo estipulado?
42. Está satisfecho con su jefe?



CUESTIONARIO

Instrucciones: Marca con una cruz la respuesta que considere correcta.

- 1.- Dentro de la Administración, en la función de Planeación, el elemento que debe determinarse primeramente es:
  - a) Procedimientos
  - b) Políticas
  - c) Objetivos
  - d) Programas
- 2.- Dentro de la Planeación, se refieren primordialmente al tiempo - que se requiere para llevar a término las operaciones.
  - a) Procedimientos
  - b) Políticas
  - c) Objetivos
  - d) Programas
- 3.- "El Hombre está limitado, y no puede abarcarlo todo". La frase anterior corresponde al principio de:
  - a) Unidad de Mando
  - b) Especialización
  - c) Autoridad-Responsabilidad
  - d) División de funciones.
- 4.- En la Ejecución, el factor más importante en una organización se - refiere al recurso:
  - a) Económico
  - b) Material
  - c) Humano
  - d) Organizacional
- 5.- En la Comunicación, "La información contenida deberá ser real". Este requisito se refiere el elemento:
  - a) Emisor
  - b) Mensaje
  - c) Canal
  - d) Receptor

6.- "Deberá presentar la información de una manera objetiva, dejando a un lado las opiniones o interpretaciones personales". Este es un requisito del:

- a) Emisor
- b) Canal
- c) Mensaje
- d) Receptor

7.- Se refiere a la medición de los resultados actuales y pasados con relación a los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Se está haciendo referencia a:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Control
- d) Ejecución

8.- En una organización, la distribución de puestos y la delimitación de funciones solo representan la parte estática. Sin embargo, lo que da vida y permite la acción son:

- a) Los canales de comunicación
- b) El organigrama
- c) La calidad del trabajo
- d) Las relaciones de autoridad

9.- La condición necesaria para que se realice la Dirección es:

- a) El control
- b) La responsabilidad
- c) La autoridad
- d) La planeación.

10.- La Dirección supone:

- a) Que se delegue autoridad
- b) Que se tiene poder
- c) Hacer responsables a los empleados
- d) Que se establezcan canales de comunicación

11.- Los límites de la Autoridad están en función de:

- a) La capacidad de los subordinados para ejecutar el orden
- b) El exceso de trabajo
- c) Los políticos de la Institución
- d) Los métodos de trabajo.

12.- Es necesario delegar autoridad:

- a) Para que el subordinado tenga más libertad
- b) Para desarrollar individuos para futuros ascensos
- c) Para detectar problemas con mayor detenimiento y antes de que se originen
- d) Por el bien de la Institución.

Conteste en forma breve las siguientes preguntas:

13.- Qué es la Administración? \_\_\_\_\_

14.- Cuales son las funciones del proceso administrativo? \_\_\_\_\_

15.- La función administrativa sin la cual no debe iniciarse ninguna acción es: \_\_\_\_\_.

16.- Qué es una política en una organización? \_\_\_\_\_

17.- Qué es un Manual de Organización? \_\_\_\_\_

18.- Mencione al menos dos funciones que le corresponden al líder. \_\_\_\_\_

19.- Qué es la Comunicación? \_\_\_\_\_

20.- Mencione Ud. los tres tipos de barreras que impiden la Comunicación.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

21.- De Ud. un ejemplo de cada tipo de barrera.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

22.- La comunicación puede realizarse de dos maneras: Diga Ud. cuales:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_

23.- Qué entiende Ud. por Dirección? \_\_\_\_\_

24.- Qué es la Autoridad? \_\_\_\_\_

25.- Qué significa la Delegación de Autoridad? \_\_\_\_\_

26.- Mencione al menos tres ciencias sociales con las que guardan íntima relación las ciencias administrativas.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

27.- En la Administración, el control es necesario para el conocimiento del estado y marcha de la organización, el control puede aplicarse a todos los recursos con que cuenta una organización que son:

- a) Recursos \_\_\_\_\_
- b) Recursos \_\_\_\_\_
- c) Recursos \_\_\_\_\_

28.- Para delegar responsabilidades debe hacerse: Mencione dos condiciones:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_

29.- Qué es la Centralización y Descentralización de la Autoridad?

Complete Ud. las siguientes preguntas:

30.- Significa la estructuración de las partes en una forma interrelacionada y la relación que tiene cada una de ellas entre sí. \_\_\_\_\_

31.- Es un cuerpo adjunto que sirve de asesoría a la organización y comúnmente no tiene autoridad lineal. \_\_\_\_\_

32.- Consiste en la representación diagramática de los diferentes canales de autoridad y comunicación entre los niveles de la organización: \_\_\_\_\_

33.- En base al tiempo, los programas pueden ser: a \_\_\_\_\_ y a \_\_\_\_\_

34.- En la función de Ejecución es importante tomar en cuenta dos factores: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

35.- De acuerdo a la forma en que se adquiere autoridad, el líder puede ser: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, técnico y circunstancial.

36.- Existen tres formas de ejercer el liderazgo: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y laissez-faire.

37.- Según el tipo de liderazgo que se ejerza, provoca diferentes respuestas en el grupo; esto es:

El líder \_\_\_\_\_ provoca Insatisfacción, rebeldía, sabotaje  
El líder \_\_\_\_\_ " Desorganización, apatía, inseguridad.  
El líder \_\_\_\_\_ " Participación, integración, logro.

38.- Sabemos que la comunicación administrativa se realiza en diferentes direcciones, dependiendo de la información contenida; así:

Comunicación Horizontal \_\_\_\_\_  
Comunicación Vertical Ascendente \_\_\_\_\_  
Comunicación Vertical Descendente \_\_\_\_\_

39.- La responsabilidad debe ser proporcional a la: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

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

- 1.- Alvarez Herrero M. "Planeamiento del Diagnóstico de necesidades de Capacitación y Adiestramiento". ARMO, Vol. IV -- Septiembre 1974.
- 2.- Anastassi Anne. "Tests Psicológicos" Edit. Aguilar, México 1971.
- 3.- Arias Galicia F. "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, México 1976.
- 4.- Barba M. Leticia, Gómez Velarde, G. Gamietea. "Manual para el curso de Instructores de Hijos de Usuarios de la Obra Hidráulica". COREHUM, SRH. México 1973.
- 5.- Chruđen y Sherman "Administración de Personal" Edit. CECSA. México 1970.
- 6.- Cirigliano-Villaverde "Dinámica de Grupos y Educación", Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1975.
- 7.- Craig Robert L. Lester R. Bittel. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo", Edit. Diana, México 1974.
- 8.- Delgado A. Gilberto "Organización y Funcionamiento de una Unidad de Capacitación en una Oficina de Gobierno", Tesis Lic. en Administración de Empresas, UNAM 1972.
- 9.- Dunnette y Kirchner "Psicología Industrial", Edit Trillas, México 1972.
- 10.- S. McFarland Dalton "Administración de Personal, Teoría y Práctica", Edit. EFCE, México 1972.
- 11.- García E. Featriz "Diseño de Planes y Programas de Capacitación para el personal Técnico de Investigación", Tesis Lic. en Pedagogía, UNA' 1975.

- 12.- Gordillo R. Octavio "La importancia y necesidad de Capacitación en el Sector Público" Tesis, Lic. en Admon. de Empresas, UNAM, 1971.
- 13.- Hall D. M. "Dinámica de la Acción de Grupo" Edit. Herrero Hnos. Suc. S.A. México 1971.
- 14.- Klausmeier J. Herbert "Learning & Human Abilities", Edit. Harper & Row, EUA 1971.
- 15.- McGuigan F. J. "Psicología Experimental", Edit. Trillas, México 1971.
- 16.- Mendoza Nuñez A. "La importancia del Adiestramiento", Vol. II ARMO, México 1972.
- 17.- Ortiz Tetlacuilo J. M. "La Evaluación del Adiestramiento", Vol. V, ARMO Julio 1975.
- 18.- Ponce Talancón H. "La Capacitación Administrativa en el Sector Público, utilizando Enseñanza Programada", Tesis Doctorado, Psicología, UNAM, México 1975.
- 19.- Prieto L. Antonio "La Capacitación en la Esfera Gubernamental", Tesis, Lic. en Admon de Empresas, UNAM, 1968.
- 20.- Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal", Edit. Limusa, México 1973.
- 21.- Siegel Laurence "Psicología Industrial", Edit. CROSA, México 1975.
- 22.- Siliceo Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal", Edit. Limusa, México 1973.

- 23.- Terry George "Principios de Administración" Edit. CEGSA, México, 1972.
- 24.- Tiffin J. y McCormick "Psicología Industrial", Edit. Diana, México, 1971.
- 25.- Toffler Alvin "El Shock del Futuro", Edit. Diana, 1974. México.
- 26.- Ulrich R. , Thomas Stachnik, John Mabry. "Control de la Conducta Humana", Edit. Trillas, México 1972.
- 27.- Von Haller Gilmer B. "Psicología Industrial", Edit. Martínez Roca, Barcelona 1971.