



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## “EL SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA (S.I.P.) APLICADO A LA CAPACITACION”

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

MA. ANTONIA VALLE COLON



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 mis padres

Rogelio Valle y Macrina Colón.

A Elsa, Enedina y Concepción Colón,  
Supervisoras cuyo ejemplo, estimuló  
la realización de este trabajo.

A mis compañeros y profesores  
de la Generación 1973 - 1977.

Agradezco a la Dra. Graciela Sánchez Bedolla su apoyo y consejo para la realiza --  
ción de ésta Tesis, así como a la Lic. Solcorro Escandón Gallegos, por su asesoría  
en la estructuración del Anteproyecto.

Y, sin pretender especificar nombres para  
no omitir alguno, agradezco a todas las -  
personas que de alguna manera contribuyeron  
para la elaboración del presente tra-  
bajo.

INDICE GENERAL

Página.

INDICE GENERAL .....	I
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	III
INTRODUCCION .....	IV
CAPITULO I. ....	1
LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA CAPACITACION	
EN MEXICO.	
I.1 Antecedentes .....	1
I.2 Condensación de Opiniones .....	5
I.3 Alternativas de Solución .....	14
I.4 Enfoque de la Investigación .....	20
CAPITULO II. ....	22
OBJETIVOS Y METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	
II.1 Objetivos de Aprendizaje .....	22
II.2 Métodos de Enseñanza .....	32
II.2.1 Métodos Grupales de Enseñanza .....	32
II.2.2 Métodos Individualizados de Enseñanza..	36
II.2.3 Efectividad de los Métodos .....	41
II.3 El Sistema de Instrucción Personalizada como - alternativa .....	43
CAPITULO III. ....	45
¿ COMO SE ADAPTARIA EL SISTEMA DE INSTRUCCION	
PERSONALIZADA A LA CAPACITACION ?	
III.1 ¿ Qué es la Capacitación ? .....	46
III.2 El Proceso de la Capacitación .....	49
III.3 Diferencias entre escuelas y empresas en la aplicación de Métodos Didácticos .....	53
III.4 Empleo del Sistema de Instrucción Personaliza da en la Capacitación. ....	55
III.4.1 Posibilidades de Adaptación .....	55
III.4.2 Funciones del Instructor .....	56
III.4.3 Funciones de los Monitores .....	59

	Página.
III.4.4 Programación del Curso .....	60
CAPITULO IV. ....	63
APLICACION DEL S.I.P.	
IV.1 Detección de Necesidades .....	64
IV.2 Determinación de la Muestra .....	75
IV.3 Problema de Investigación .....	75
IV.4 Hipótesis .....	77
IV.5 Diseño Experimental .....	78
IV.5.1 Variables de Investigación .....	78
IV.5.2 Escenario .....	78
IV.5.3 Materiales .....	80
IV.5.4 Diseño de Investigación .....	94
IV.6 Desarrollo del Curso .....	95
IV.6.1 Distribución de Grupos .....	95
IV.6.2 Explicación de Etapas .....	95
CAPITULO V. ....	110
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	
V.1 Resultados .....	110
V.2 Conclusiones .....	122
V.3 Sumario .....	132
V.4 Referencias Bibliográficas .....	134
ANEXOS .....	138

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

	Página.
Figura 1. Programa de Capacitación de Supervisores de Sección .....	74
Figura 2. Características Generales de los Sujetos ..	76
Figura 3. Distribución de las zonas de estudio. Grupo Experimental Uno .....	80
Figura 4. Distribución del mobiliario en el Método de Clases .....	80
Figura 5. Calendario del Curso bajo el S.I.P. ....	84
Figura 6. Ejemplo de un reactivo de examen .....	87
Figura 7. Calendario del Curso conforme el Método de Clases .....	93
Figura 8. Gráfica General de Alumnos conforme el S.I.P. ....	98
Figura 9. Ficha del Alumno .....	102
Tabla 1. Matriz de los puntajes obtenidos por el Grupo Uno en las aplicaciones del Cuestionario Test, Re-Test .....	111
Tabla 2. Matriz de los puntajes obtenidos por el Grupo Dos en las aplicaciones del Cuestionario Test, Re-Test .....	113
Figura 10. Retroalimentación durante el Curso S.I.P. .	115
Tabla 3. Comparación de puntajes de los grupos .....	116
Figura 11. Comparación de puntuaciones (Gráfica) .....	120
Figura 12. Comparación de puntuaciones (Gráfica) .....	120
Figura 13. Comparación de puntajes en los dos grupos Gráfica General .....	121

## INTRODUCCION.

Este trabajo, pretende formar parte de la experimentación Psicopedagógica, que enfocada desde un punto de vista general, determina el avance de la Capacitación.

En una primera etapa, se subraya la problemática de la - Capacitación en México (el "aquí y ahora" de la crisis educativa), así como las alternativas que sugieren las personas entendidas, para solucionar dichas fallas.

Desde el punto de vista metodológico, el Psicólogo puede aportar, sin duda, algunas soluciones realmente beneficiosas; como es el estudio de las Técnicas de Enseñanza, y sus deficiencias para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de aprendizaje del educando.

Varios Psicólogos que han experimentado en este campo, - han encontrado que la Enseñanza Individualizada presenta ventajas en relación con los métodos de Instrucción Grupal tradicionales.

De los métodos individualizados, distinguimos el de Instrucción Programada y el de Instrucción Personalizada, - que funcionan conforme a la programación conductual del educando, quien es evaluado objetiva y progresivamente - de acuerdo a las metas conductuales de Instrucción prefijadas.

Para la presente investigación se eligió el Sistema de Instrucción Personalizada (S.I.P.), para su replicación



en los escenarios laborales, donde la función Capacitadora ha cobrado auge, a raíz de la disposición gubernamental para que los empresarios apoyen el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento; cuyo interés primordial se dirige a la habilitación de la fuerza de trabajo (operarios y supervisores), de acuerdo a los requerimientos que el mercado laboral exige.

La aplicación del S.I.P. en la Capacitación, surge entonces, para verificar su posible adaptación con resultados probablemente ventajosos, y en consecuencia decidir, si el S.I.P. podrá emplearse como una herramienta más de apoyo en el campo educativo empresarial.

Espero que las conclusiones que se derivan, llamen la atención de la persona interesada en la Formación de Recursos Humanos, como aportaciones valideras de la experiencia Psicológica en el campo Educativo.

*"¿Quién se ocupa del entrenamiento?  
 ¿Quién analiza el trabajo, define  
 los programas, sacude el encuadre,  
 controla los resultados, modifica  
 y recomienza? Todo el mundo."*

*Maurice de Montmollin.*

## C A P I T U L O I.

## LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA CAPACITACION.

## I.1 ANTECEDENTES.

México, en la década de los ochenta, mantiene una Industria cada vez más importante, pues tanto la inversión extranjera como la nacional encuentran apoyo para iniciar nuevas organizaciones, bajo el criterio de formar nuevas fuentes de trabajo, obtener productos nacionales que compitan en calidad, costo y oportunidad con los extranje--ros y propiciar la productividad del mercado nacional.

Sin embargo, todo crecimiento exige adaptaciones, y en este caso, los recursos técnicos, materiales y humanos - deben adaptarse a las exigencias del mercado nacional. Las empresas requieren trabajadores que sepan adaptarse a las nuevas tecnologías, y esto origina ajustes rápidos para la preparación del empleado que debe estar actualizado en sus habilidades si quiere hacer frente a estas exigencias.

Los profesionales relacionados con la productividad de - las empresas mexicanas dedican sus esfuerzos a la resolución de los ajustes que cada nuevo día se presentan, a - portando cada uno su tecnología en las áreas que les competen y cuyos problemas pueden resolverse con técnicas y recursos actuales, y cuando es el caso, disponen investigaciones que permiten prever crisis o identificar nuevas vías de corrección a las deficiencias actuales.

El Psicólogo del Trabajo, se concentra principalmente en el área de Recursos Humanos, que se caracteriza por ser fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que las exigencias de personal preparado y con capacidad productiva cada día son mayores, exigiendo por consiguiente, a todos los profesionales en el área Humana, que dediquen sus esfuerzos al auxilio del empresariado, proporcionándole los recursos necesarios para garantizar el continuo abastecimiento de personal capacitado.

En la actualidad, la escasez de personal capacitado es crítica, por lo que su solución no radica únicamente en el establecimiento de un criterio empresarial, para que todo el personal que ingrese tenga grados escolares de educación media como mínimo, pues nos quedaríamos cortos ante la realidad del trabajador mexicano, que está muy por debajo de los requerimientos empresariales existentes. Siendo así, ¿cómo cubrir ese espacio entre la deficiencia educativa en que se encuentra el trabajador y la productividad basada en personal plenamente capacitado - que solicitan las empresas?.

El Gobierno ha dispuesto (con el fin de acortar la distancia entre realidad educativa y demanda laboral de trabajadores preparados), amplias reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación, mediante las que se hace obligatorio para los empresarios el otorgamiento de Capacitación en sus organizaciones, pues se cataloga como función de interés social el promover y vigilar que se proporcionen la debida intrucción a los trabajadores, sin importar el tipo de empresa en que laboren.

La Función Capacitadora está siendo considerada desde un

nuevo punto de vista, ya que al hacerla obligatoria por ley, las empresas deben disponer acciones que permitan su cumplimiento, sin embargo, no todo se realiza "de la noche a la mañana", pues no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios, además de enfrentar otros a justes como son: el apoyo de los empresarios a esta disposición gubernamental, escasez de profesionistas que se hagan cargo de coordinar la Capacitación, dificultades en la capacidad instalada de U.C.E.C.A. como organismo encargado de vigilar el cumplimiento de ésta función, etc.

Como profesionista incipiente en Psicología del Trabajo, considero que se obtendrá un panorama más directo de los problemas que enfrenta la Capacitación en México, si los profesionistas encargados de coordinar o vigilar ésta función en las diversas organizaciones, exponen sus puntos de vista, por lo que, empleando este criterio, recurriré al cuestionamiento del personal encargado de la Administración de la Capacitación en el Grupo A.R.M.O. - CENAPRO que es una Institución Promotora de la función, -- perteneciente al Sector Público, a representantes del Organismo Supervisor de la Capacitación (U.C.E.C.A.), y a responsables de su Ejecución en la Iniciativa Privada -- (Gerentes o Coordinadores de Capacitación).

El objetivo de éste cuestionamiento fué obtener diferentes puntos de vista sobre la problemática actual de la Capacitación en México, contemplando los aspectos de:

1. Los principales problemas que afronta México en materia de Capacitación.

2. Diferencias en el otorgamiento de la Capacitación según los niveles jerárquicos organizacionales.
3. Punto de vista sobre la Reglamentación de la Capacitación.
4. Facilidades y Limitaciones sobre la Aplicación de la Capacitación:
  - 4.1 Sobre la Planificación del Proceso.
  - 4.2 Sobre la Implantación de un Sistema de Detección de Necesidades de Capacitación.
  - 4.3 Sobre la Elaboración del Programa de Capacitación.
  - 4.4 Sobre la Habilitación del Programa (allegarse de los recursos pedagógicos requeridos).
  - 4.5 Sobre la Ejecución de la Capacitación.
  - 4.6 Sobre la Evaluación de la Capacitación.
5. Apreciación sobre las profesiones que existen en México y que se suponen relacionadas con el área de Capacitación: ¿Están o no habilitadas para egresar profesionales debidamente preparados que Administren, Impartan o Evalúen la Capacitación?.
6. Apreciación sobre los Programas de Formación de Administradores de Capacitación, Especialistas, Evaluadores e Instructores, que se imparten actualmente en las Organizaciones Públicas y Privadas.
7. Apreciación sobre los resultados obtenidos en la Capacitación, respecto al aprendizaje logrado en los Capacitandos participantes en el proceso.

Las opiniones obtenidas se condensaron, así como las posibles soluciones a varios de los problemas señalados, y esto es lo que presento a continuación.

## I.2 CONDENSACION DE OPINIONES.

Según los profesionistas encuestados, las principales de ficiencias en materia de Capacitación son:

- a. Desempleo.
- b. Falta de Planes definidos a nivel Sectorial: Indus -  
trial, Comercial, Paraestatal, Gubernamental, de Ser-  
vicios, Agrópecuario, etc.
- c. Presupuesto insuficiente para proporcionar la función  
en la Pequeña y Mediana Empresa.
- d. Manejo deficiente de los Sistemas de Enseñanza que re  
sultan poco efectivos para cumplir con el proceso En-  
señanza-Aprendizaje.
- e. Falta de personal preparado para satisfacer la deman-  
da empresarial.
- f. Tendencia a proporcionar mayor Capacitación a niveles  
Ejecutivos.
- g. Falta de Profesionalismo y tendencia a la Improvisa -  
ción.

Cabe mencionar que estamos hablando de deficiencias pre-  
sentes en un mismo ambiente, y que a juicio de los en --  
cuestados sus principales síntomas se expusieron en la -  
lista anterior; pero quizá el criterio del lector no --  
coincida con la inclusión o jerarquización de alguna de  
ellas, lo que es válido, pues toda condensación de opi -  
niones se somete a juicio de otras, sin embargo, en lo  
subsecuente trataré de basarme en los criterios de es -  
tos profesionistas.

Me permitiré dejar para su análisis al Desempleo, en úl-

timo lugar, por considerar que es el resultado final de las deficiencias descritas a continuación.

La primera de ellas, se refiere a la Falta de Planes definidos a nivel Sectorial: Industrial, Comercial, Paraes total, etc. y que basa su origen, según los encuestados, en el desconocimiento de las necesidades de cada uno de los sectores, en la falta de cooperación entre las empresas, y en el desajuste tecnológico de las grandes empresas respecto a la Pequeña y Mediana Empresa, ya que las primeras no están interesadas en difundir o auxiliar con su tecnología, y dejan la principal aportación al Gobierno, tanto para la ayuda económica, como para el avance tecnológico.

Como ejemplo de esto, existen ya Planes de Capacitación y Adiestramiento a nivel nacional según las ramas empresariales de los Sectores: Farmacéutico, Químico y Textil con registro autorizado en U.C.E.C.A. (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), pero a pesar de su integración como Comités Nacionales; son las Grandes Empresas de estos sectores las que conocen los objetivos y beneficios de la función y se han adherido a sus procedimientos, dejando de lado a la mayoría de la Pequeña y Mediana Empresa.

En casi todos los problemas mencionados, las principales necesidades ocurren en la Pequeña y Mediana Empresa, ya que en las Grandes Empresas cuentan con los recursos para solucionar la adquisición de personal y de tecnología, ya sea nacional o extranjera, y pueden solicitar los servicios de Instituciones Asesoras para la resolución de -

7.

sus deficiencias, lo que no puede hacer la Pequeña y Mediana Empresa (PME) por factores como escasez de capital, lentitud en la incorporación de tecnologías apropiadas y apoyo reducido de sus propios sectores.

¿Porqué es tan importante la PME en México?. Saliéndome un poco de las opiniones de los encuestados para aclarar por que constituyen un gran núcleo de apoyo a la economía de la Producción, mencionaré que en 1965 el 23 % de los establecimientos Industriales en México eran de 6 a 250 personas en ocupaciones productivas, tenían el 45 % del total de trabajadores Industriales, generaban el 89% del valor de la producción y el 37 % del valor agregado por el sector a la economía nacional. (1)

Para identificar cómo están estructuradas las empresas, mencionaré las características básicas que para diferenciarlas emplea la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

- a) Empresas Artesanales: Emplean hasta 5 personas, usan técnicas sencillas y manuales, sus funciones y tareas no son muy diferenciadas y los operarios se acercan mucho a calificarse como artesanos, además de tener relación de parentesco con el dueño frecuentemente. Su organización es familiar unipersonal, siendo el dueño el que dirige.
- b) Pequeña Empresa: Emplean de 6 a 250 personas, el trabajo obrero tiene un mayor ingrediente de me-

---

(1) Informes, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. La Capacitación en la PME en México. Cinterfor-Senati, No. 81, Anexo 16, p. 29.



canización y se encuentra menos individualizado que el anterior. El equipo de trabajo es más complejo, existiendo máquinas que requieren atención más especializada que la del instrumental personal. Las funciones gerenciales ya sean financieras o administrativas se singularizan más.

- c) Mediana Empresa: Emplean de 51 a 250 personas, - su organización legal y administrativa es más diferenciada. Las instalaciones y equipo tienen mayor complejidad y las tareas se realizan en secuencias ordenadas a cargo de operarios con calificaciones y aptitudes diferentes y grados de especialización, puede procurarse asistencia técnica y tiene acceso al financiamiento público y -- privado.
- d) Grandes Empresas: Emplean más de 250 personas, - tienen tecnología y producción a gran escala. Se incluyen empresas de capital extranjero.

En las PME poco es lo que se ha logrado avanzar en materia de Tecnología, incluso, en una encuesta realizada en 2,300 establecimientos del país (en 1976) en las ramas: Textil (12%), Confección y Calzado (31%), Química (11%), Metálicas Básicas (3%), Bebidas (0.38%), Vidrio y Mats. para Construcción (2%), Productos metálicos (19%), Vehículos y Equipo de Transporte (10%), que representaban el 65% de la mano de obra ocupada en la Industria de Transformación en el país, se encontró que aún cuando la ayuda oficial ha sido mayor en el área de crédito (2), la falta de recursos les impide comprar maquinaria adecuada

---

(2) Ver pp. 14-15.

a precio justo, adquirir materia prima barata y vender - productos terminados con precio equitativo, ocasionando desventajas en la comercialización de productos e impi - diendo su desarrollo continuo en la producción nacional.

En la Capacitación, los resultados son igualmente desa - lentadores, tanto en los cuadros operativos como en la - actividad gerencial:

T A M A N O	% DE CAPACITACION EN POBLA CION.
Pecueña Empresa	6.82
Mediana Empresa	8.57
Grandes Empresas	15.09

La Función Capacitadora se imparte principalmente en for - ma interna, con los recursos disponibles, y aún cuando - un gran porcentaje de trabajadores se muestra interesado en dar y recibir Capacitación, los obstáculos a los que se enfrenta han impedido la acción directa, que actual - mente está apoyada por la legislación, y por el fomento en la formación y promoción de un empresariado nacional, cuyo objetivo es resolver las necesidades actuales del - país.

Un cuarto problema se refiere a los Sistemas de Enseñan - za, donde se reúnen varios conflictos, como son:

- a) Algunos de los profesionales que están responsa - bilizados de su aplicación se encuentran en des - conocimiento de las técnicas psicopedagógicas, - administrativas y legales más actualizadas.
- b) El desconocimiento de los directivos empresaria -

les y sindicalizados de los beneficios de la Capacitación, impidiendo el otorgamiento de presupuestos mayores, que permitan el uso de recursos de mayor calidad.

Y en cuanto a la implantación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje:

- c) La falta de especificación de objetivos conductuales de instrucción acordes a la situación laboral.
- d) La falta de instrumentos objetivos para medir el avance del proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- e) La tendencia de los cursos y eventos hacia situaciones de motivación (donde el educando realiza la mayor participación) y un enfrentamiento mínimo y poco participativo en la instrucción de la materia.
- g) La falta de profesionalismo y la tendencia a la improvisación, que agrava el problema de la falta de una ética profesional y ocasiona en los directivos una desconfianza en todo lo que pueda aportar la función.
- h) La tendencia a evaluar la reacción ante los instructores, el salón o el mobiliario como medida para determinar "la efectividad" del curso.
- i) Deficiencias en los métodos para determinar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, guiándose en su mayoría por el sentido común, más que por técnicas adecuadamente planeadas para la empresa.
- j) Resolución de necesidades de Capacitación y Adiestramiento basada en el criterio de los Directivos, buscando más la cantidad que la calidad.

Otro problema es la falta de personal preparado para sa-

tisfacer la demanda empresarial, con causas como: deficiencias en los criterios curriculares de las escuelas técnicas y universidades, nula orientación vocacional a estudiantes de enseñanza media, creación de múltiples - instituciones que "al vapor" elaboran sus contenidos curriculares, falta de intercambio Escuela-Empresa, falta de interés de los empresarios por la experimentación en sus organizaciones, etc.

Para combatir algunas de estas deficiencias, se dispuso que U.C.E.C.A supervisara la documentación legal, administrativa y psicopedagógica y evaluara el cumplimiento de todos los requisitos en cada una de las Instituciones dedicadas a dar Capacitación. Únicamente para apreciar la magnitud de las deficiencias en este renglón, mencionaré algunos datos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección del Empleo y - Formación Profesional (hoy U.C.E.C.A.) identificó al investigar las Instituciones y demás organismos dedicados a dar Capacitación, sin considerar los que la imparten a su mismo personal.

Se encuestaron 1823 Instituciones, que ostentaban el cumplimiento de los requerimientos legales, administrativos y psicopedagógicos necesarios, de las que solamente 246 reunían las características requeridas, encontrándose además que:

- a) De 1961 a la fecha (1976) se habían creado el - 71 % del total de Intituciones de Capacitación Externa, fenómeno que se acelera desde 1970 con

la aparición del 40.8 del total actual.(3)

- b) El 64 % de las Instituciones orientan la formación Instruccional al Sector Terciario económico mexicano: Servicios Básicos, Transporte, Comercio, Bancos, Servicios Públicos, etc., 27 % para el Sector Industrial y 8 % para el Sector Agropecuario ( el menos atendido hasta la fecha).
- c) La mayoría difieren su actividad hacia niveles Ejecutivos y Mandos Intermedios que representan - el 58 % del total. El 2 % para Campesinos y Artesanos, para Obreros el 15 %, y para los Especialistas en Formación, o sea, los Capacitadores, un 10 % de ese mismo total. (4)

Estos datos se relacionan con la opinión de los encuestados al referir la tendencia a capacitar más a los niveles ejecutivos debido a las siguientes causas: Según las características de su trabajo, disponen de mayor tiempo para recibir Capacitación; por la responsabilidad en la Toma de Decisiones requieren instrucción especializada, frecuentemente impartida fuera de las instalaciones de su empresa; además, requieren de información concreta sobre los beneficios de la Capacitación antes de decidir si es conveniente aplicarla en su área de trabajo.

Un dato interesante, es que en "la actualidad es el propio Estado el primer agente de la Capacitación, ya que el 67 % de horas-hombre impartidas han sido dadas por e-

---

(3) Y que debió incrementarse desorbitadamente a raíz de la obligación legal de cumplir con la Capacitación, promulgada en 1978.

(4) Sría. del Trabajo y Prev. Soc., op. cit. pp. 25-26.

llas (sic), las instituciones de Educación Superior incluidas públicas y privadas agregan un 16 %, y las instituciones privadas, las más numerosas (81.9 del total de instituciones), solo contribuyen con un 17 % del total de horas-hombre impartidas". (5)

Para terminar con la descripción de los problemas de la Capacitación en México, me referiré al Desempleo, que alcanza a nivel nacional proporciones alarmantes y que se agrava por causas tan múltiples como: la inadecuada preparación del trabajador mexicano por falta de Instrucción Formal (primaria, secundaria, y no diremos porfesional, ya que solamente el 1.5 % de la población en edad escolar cuenta con estudios profesionales, y el 0.01 % de los 42 millones considerados, cuentan con estudios de postgrado) (6); la escasa relación entre los insumos de educación y los niveles de productividad obtenidos con ella; las deficiencias en criterios curriculares acordes a la realidad del país; el incremento más que proporcional del costo de la mano de obra preparada en relación a la productividad; el empleo de sistemas obsoletos de trabajo; el incremento de las importaciones en relación con las exportaciones; el tradicionalismo especializado en la Pequeña y Mediana Empresa, etc. que determinan un mínimo avance entre la demanda de un puesto de trabajo bien remunerado por parte del trabajador y la urgencia de personal productivo debidamente capacitado en la nueva Tecnología, con el fin de competir en el mercado nacional e

---

(5) Gómez C., Jesús A. Filosofía de la Capacitación y Adiestramiento. Ponencia del 1er. Congreso de la Cám. Nal. de la Ind. Quím-Farm., 1978, Méx. p. 18.

(6) Mora, Enrique. La Capacitación y su influencia Económica en México. AMECAP, Méx. Año 6, #5, pp.3-4.

internacional con nuestros productos; y propiciar de esta manera la creación de puestos de trabajo en tareas productivas adecuadamente remuneradas.

### I.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

1. Desde 1978 se inició un Plan Gubernamental para informar y asesorar a los directivos Empresariales y Sindicales que desconocen los beneficios de la Capacitación, a través de la difusión que realiza U.C.E.C.A. y que se ve respaldada por las sanciones que impondrán a las empresas que no cumplan con la entrega de sus respectivos Planes y Programas de Capacitación. Aunque cabe señalar que las sanciones (que se imparten desde principios de 1981) se han ajustado a un procedimiento flexible que permite disponer del tiempo necesario para cumplir con los trámites requeridos, ya que se pretende cumplir con un objetivo de promoción de la Función Capacitadora, más que disponer nuevas sanciones para los empresarios.
  
2. Otro tipo de ayuda oficial es el otorgamiento de Créditos para cada Sector, por ejem. el Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), el Fondo Nacional para el Fomento de Artesanías (FONART), el Fondo Nacional de Estudios de Preinversión (FCNEP) para realizar estudios Técnico-Económicos, el Fondo Nal. de Fomento Industrial (FOMIN), además de apoyar comercial y organizativamente con el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas (IMIT), el INFOTEC-CONACYT para la consulta mecanizada de problemas Técnicos, y de organismos como el grupo

ARMO-CENAPRO que pretenden "contribuir a crear una conciencia nacional sobre la necesidad de adiestramiento sistemático y su labor más significativa es la Capacitación de Personal que, dentro de empresas o instituciones, atiende programas de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos." (7)

3. Por lo que respecta al Desempleo, la ayuda que la Capacitación puede proporcionar es fundamental, al fomentar planes Escuela-Empresa que permitan la práctica de futuros técnicos y profesionistas en el mismo campo de acción; al motivar a los trabajadores hacia la autoinstrucción; al adiestrar y capacitar a los trabajadores específicamente en los requerimientos de la empresa que los solicita; al promover en el trabajador mexicano objetivos de productividad y competencia internacional que garanticen efectivamente que "lo hecho en México, está bien hecho".
  
4. Los encuestados (diez en total) estuvieron de acuerdo en que la reglamentación de la Capacitación es un avance, que permitirá solucionar muchos de los problemas mencionados; específicamente en U.C.E.C.A. recalcaron que la primera fase del proceso de implantación de la Función Capacitadora a nivel Nacional, es la difusión a todos los directivos, ya sean empresariales o sindicales de la importancia del proceso, quienes al dirigirse a U.C.E.C.A. obtienen la información necesaria para elaborar sus Planes y Programas conforme a los requisitos Psicopedagógicos y Legales necesarios.

---

(7) Varios. Temario de Cursos de Capacitación. ARMO, Méx. 1980. Contraportada.



5. La tendencia a capacitar más a los niveles directivos se solucionará conforme el criterio de proporcionar a todos los trabajadores de la empresa, en el período - que abarque el Programa de Capacitación, la instrucción requerida para garantizar, por lo menos, el desempeño adecuado de su puesto de trabajo.
6. Respecto a la aplicación de la Capacitación, que en el encuestamiento abarcaba todas las fases del proceso, desde la Planificación hasta la Evaluación, se mencionaba la falta de recursos como uno de los principales problemas a atacar. Las soluciones podrían ser:
- a) Que los Comités Nacionales que se han creado en los diferentes Sectores, pugnen por elevar a sus socios de las pequeñas y medianas empresas a niveles empresariales dignos, que propicien el crecimiento de cada rama sectorial, con intercambio de tecnología, personal especializado, sistemas de capacitación, etc.
  - b) Fomentar el Adiestramiento compartido, que permite que instituciones familiares o tradicionales - con necesidades similares puedan contratar los servicios de organizaciones asesoras o instructores especializados a un costo mucho menor del que se requeriría si cada una tratara de cubrir por sí sola sus deficiencias en Capacitación, debe promoverse la creación de Comités Regionales o Asociaciones Sectoriales para este fin.
7. En cuanto al desconocimiento de las Técnicas Psico pedagógicas, Administrativas y Legales que componen las principales deficiencias del Especialista en Capacita

ción, la solución estaría en que todos los interesados en la función, estuvieran dispuestos a contratar, únicamente a profesionales debidamente capacitados en el área, dejando de lados a los improvisados, quienes si desean ser contratados deberán autocapacitarse en todos los requerimientos de la función, convirtiéndose en agentes de cambio efectivos, factibles de garantizar el desarrollo del trabajador mexicano y la estabilidad de los Recursos Humanos en las empresas.

8. Otra vía de **superación** relacionada con lo anterior, es que los encargados de coordinar y ejecutar la función, deben adquirir una visión global de los problemas de la Organización, del Sector al que pertenecen y del País en general, para poder ubicar las soluciones inmediatas y los Planes de Capacitación a mediano y largo plazo dentro de un marco de referencia objetivo y funcional.

9. En cuanto al empleo de Instrumentos objetivos de Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, debemos guiarnos por las Técnicas Psicopedagógicas que establecen primordialmente la determinación de objetivos conductuales, el análisis de las circunstancias ambientales que afectan el aprendizaje del educando, así como el criterio de dominio gradual (durante el proceso de instrucción) y terminal (al finalizar el proceso), que deberá demostrar el educando para certificar que ha alcanzado los objetivos de aprendizaje.

10. Respecto a las profesiones, las Universidades se encuentran perfeccionando sus contenidos curriculares, a

más han creado carreras o especializaciones sobre el particular, que según los encuestados habilitan al egresado para su desempeño eficaz como profesionalista en el área; en Monterrey existe una especialización a nivel Maestría en Capacitación y Adiestramiento; - en México la Universidad Anáhuac cuenta con la carrera de Especialista en Capacitación, la Universidad Iberoamericana cuenta con la Maestría en Desarrollo Humano, y la U.N.A.M. con la Maestría en Recursos Humanos. A nivel licenciatura, se considera que las carreras con mayores posibilidades de desarrollo en el área, son las enfocadas hacia los Recursos Humanos: Administración, Pedagogía, Relaciones Industriales, Psicología, Sociología, Comunicación, etc.

11. En cuanto a los programas para formar Coordinadores, Evaluadores e Instructores de Capacitación, realizados en diversas Instituciones Públicas y Privadas, - donde prevalece la improvisación de contenidos curriculares; los encuestados señalan que se debe contemplar como una crisis temporal, producto del auge empresarial por cumplir con las disposiciones legales, cuyas medidas de prevención son: acudir a organismos Paraestatales y Privados con seriedad profesional reconocida, o contratar profesionistas especializados en el área.
  
12. Sobre los resultados del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, donde la efectividad del aprendizaje depende en un gran porcentaje del método de Instrucción empleado, y con gran frecuencia adaptado de los empleados en las escuelas, se debe prever que las técnicas y mé

todos se implantarán con adultos que desempeñan puestos productivos en las organizaciones, por lo que necesariamente requieren un enfoque diferente al del educando de Instituciones Escolares, cuya máxima preocupación es generalmente, la aprobación de los próximos exámenes.

13. Para poder obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje de los capacitandos, primordialmente se debe identificar los objetivos conductuales de la enseñanza específica a implantar, así como la relación con las funciones laborales del trabajador, el fortalecimiento de hábitos de estudio eficientes, la disposición de prácticas cuya realización exija la actividad responsable e individualizada del educando, el empleo de eventos motivacionales en una proporción justa y la utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos de mayor calidad en beneficio de las organizaciones y trabajadores en general.
14. El objetivo de la Producción Nacional, debe ser competir con nuestros productos en costo, calidad y oportunidad, adquiriendo para ello la maquinaria necesaria, modificando los sistemas obsoletos, y proporcionando al trabajador mexicano la oportunidad de capacitarse en la nueva tecnología.

#### I.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.

Hasta ahora hemos revisado algunas opiniones de representantes de Instituciones relacionadas con la Capacitación y resultados de encuestamientos oficiales, que nos permiten determinar cuáles son los principales problemas por los que atraviesa el país en materia de Capacitación, así como las soluciones prácticas que permitirán resolverlos.

Se mencionan entre las principales deficiencias, las suscitadas en la Aplicación de la Capacitación, en sus fases de Planificación, Detección de Necesidades, Elaboración del Programa, Habilitación, Ejecución y Evaluación, enfocadas principalmente al desconocimiento de las técnicas Psico pedagógicas que permiten establecer los objetivos de Aprendizaje y la forma de hacer participar a los educandos en un proceso de instrucción adaptado a su realidad laboral, que permita asimismo la evaluación objetiva del aprendizaje de los Capacitandos.

Considero que ésta problemática es un buen punto de partida para pretender la identificación de un Método que permita solucionar algunas de las deficiencias mencionadas, como son el establecimiento de objetivos conductuales de aprendizaje, la evaluación efectiva de lo aprendido en la materia, la práctica personalizada y responsable, y la relación directa de la instrucción con las deficiencias presentes en la vida laboral del trabajador.

En los Capítulos posteriores, trataré de enfocarme al desglosamiento de los requisitos psicopedagógicos que de

be contener esta alternativa y a sus posibilidades de im  
plementación en las aulas capacitadoras.

## C A P I T U L O   I I .

## OBJETIVOS Y METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Las conclusiones sobre los métodos de Instrucción y la búsqueda de una alternativa metodológica viable de adaptarse a las Aulas Capacitadoras implica el análisis del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, y en forma primordial de los Objetivos que pretendemos conseguir en los Capacitandos.

## II.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Ubiquemos a la Enseñanza, interrelacionada en forma continua con el concepto Aprendizaje, ya que los dos términos se refieren a un mismo problema, pero desde diferentes enfoques. La Enseñanza está vista desde el punto de referencia del maestro, la escuela, los métodos o sistemas de Instrucción; y el Aprendizaje, desde el estudiante, sus hábitos de estudio, su capacidad, etc.

Naturalmente que nos interesará la Enseñanza por el nivel de Aprendizaje que logremos en los participantes, pero, ¿a qué nivel nos referimos?, ¿qué dimensión física, fisiológica o conductual tomaremos en cuenta para decir que el estudiante ha aprendido ?.

En forma tradicional, se usan metas de aprendizaje como son: "comprender la materia", "apreciar la importancia de 'x' concepto", etc., pero, no nos proporcionan nociones claras de lo que pretendemos lograr en el participante, por lo que se ha considerado que la exposición de --

nuestros objetivos de enseñanza deben visualizarse desde observaciones medibles y confiables de los resultados - del aprendizaje.

La Psicología Educativa indica que la clave de toda enseñanza radica en la apreciación de cambios en el estudiante, que deberán observarse y compararse a un parámetro o criterio prefijado. La observación se hará de dimensiones que puedan ser medibles y que impliquen cambios en - cuanto ocurra el aprendizaje.

La forma más objetiva y eficaz de lograr esto, es registrando la conducta del participante, que ha sido definida como:

" La totalidad de las formas de reacción del organismo. La parte observable de estas formas de reacción. La actividad previsible, comparable, registrable, del organismo a los estímulos del medio." (8)

" Lo que un organismo hace y permite la interacción con su ambiente en esta dimensión. El concepto de conducta es muy amplio y abarca aquellas instancias observables públicamente del fenómeno (como - caminar, hablar, resolver un exámen, operar una máquina, etc.), así como aquellas formas privadas de comportamiento y que son observables de primera instancia para el que las realiza: (Pensar, auto -

---

(8) Jiménez O., Alvaro. El Análisis Experimental de la Conducta aplicado al escenario Industrial. Trillas. Méx. 1976 p. 98.



instrucción, respuestas de autocontrol, e  
tc.) los llamados eventos privados". (9)

Por lo tanto, Conducta será el término que defina la actividad del organismo en interacción con su ambiente, -- aún cuando los fenómenos se denominen "privados", ya que entonces, y buscando la especificación de conductas, se deberán definir los comportamientos públicamente observables que permitirán identificar si el organismo ha aprendido o no, basado en las tareas que ha de ejecutar.

Una vez especificado que los objetivos de Enseñanza se basan en la conducta del educando, analicemos cómo se efectúa esta interacción del organismo con su ambiente, -- que permite efectuar el aprendizaje.

El organismo (en este caso humano) logra al actuar con su ambiente acumular experiencias. Su actividad se denomina conducta, que para facilitar su observación y medición ha sido fragmentada en unidades denominadas respuestas. El ambiente, por su parte, proporciona los eventos modificadores de la conducta, ya sean antecedentes o con secuencias de ésta, y también ha sido fragmentado en la investigación, para hacer factible su medición y registro, en segmentos llamados estímulos, que se estudian dependiendo de su relación con la conducta.

Las relaciones organismo-ambiente se han estudiado permitiendo definir dos tipos básicos: Respondiente y Operante; ya que un organismo no sólo responde a un estímulo --

---

(9) Soeller, Paulo y colbs. Sistema de Instrucción Personalizada. SEP-SEMTS-DGES., Méx. 1975. Vol. I, pp. III-IV.

físico como en el caso de una quemadura, retirando la parte dañada ( E ----→ R ) sino que también responde y en este caso con Respuestas Operantes ( R ----→E ) cuando elige un libro para estudiarlo, o enciende la televisión para ver su programa favorito, o sea, opera sobre el medio y lo hace cambiar.

Las Respuestas Operantes componen el mayor número de conductas del individuo, y en el caso del Aprendizaje Humano, las conductas se presentan para producir consecuencias como son la aprobación del maestro, las interpretaciones de ciertos temas para una redacción o el dominio cognoscitivo de una materia.

Refiriéndonos en lo subsecuente al aprendizaje humano para todas las ejemplificaciones, diremos que el individuo que opera o actúa en el ambiente recibe ciertas consecuencias cuyo efecto es asociado a la respuesta dada, éstas - consecuencias que hacen posible el mantenimiento e incremento de la probabilidad de ocurrencia en el futuro de la respuesta, reciben el nombre de Reforzadores. (10)

De acuerdo a la relación que tengan con la conducta, los reforzadores pueden ser positivos ( incrementan la probabilidad de ocurrencia de la conducta a la que siguen ), o negativos ( incrementan la probabilidad de la respuesta - que los retira o elimina ), y su uso en la educación se manifiesta de diversas formas; en el caso de Reforzadores Positivos: el reconocimiento de maestros y compañeros, la inclusión en el cuadro de honor de la escuela, el obtener exentos, puntos adicionales, etc. En el caso de Reforzadores Negativos: estudiar para no ser reprobado, el no --

---

(10) Speller, P., op. cit., pp. V-VI.

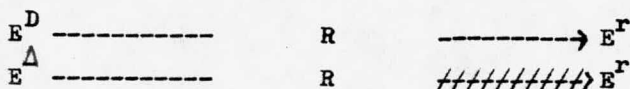
participar en clase para evitar las críticas mordaces de los compañeros, estudiar para evitar los regaños pater - nos, etc.

En el proceso educativo tradicional se emplea en su mayoría los Reforzadores Negativos y los Castigos ( propor - cionar estímulos dolorosos, de menosprecio, etc. ) que o casionan efectos inmediatos satisfactorios para el ins - tructor, pero que a la larga provocan conductas no compa tibles con la situación instruccional en el estudiante, como son las clásicas "pintas", el "estar en la luna" - mientras se asiste a clases, y lo que es peor, la deser - ción escolar. Los Psicólogos dedicados a la investiga - ción educativa afirman que debe promoverse el otorgamien to de reforzadores positivos inmediatos para el estudian te en su tarea de aprendizaje, creando de ésta manera la atmósfera necesaria para incrementar la probabilidad de ser reforzado mientras más aprenda sobre determinado ma - terial o asignatura.

La importancia de los reforzadores radica en el control que puedan ejercer en la conducta, permitiendo al instruc tor disponer un ambiente instruccional: método de enseñan za, número y forma de retroalimentar los resultados del aprendizaje, ambiente físico, prácticas como vehículos - de motivación, etc.

Existen varios efectos del control de estímulos intere - santes para la situación educativa, como son la Discrimi nación y la Generalización.

La Discriminación implica el siguiente esquema:



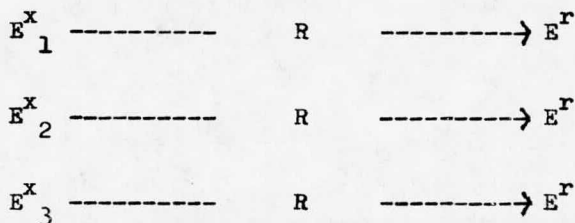
Donde el Estímulo Discriminativo ( $E^D$ ) "marca la ocasión en la que el organismo será reforzado"(11), y el Estímulo Delta ( $E^\Delta$ ) marca "la ocasión particular en que no se reforzará la ejecución"(12), por consiguiente, el estudiante responderá cada vez más al estímulo que lleva al reforzamiento y cada vez menos al que no es reforzado. Un ejemplo en la instrucción sería las definiciones de respuesta correcta e incorrecta, pues cuando determinada respuesta no sea la solicitada por el instructor, por que no corresponda al objetivo de aprendizaje o el criterio del instructor indique que no se asemeja a la respuesta solicitada ( en caso de una observación directa, por ejemplo ), se considera como incorrecta la respuesta; en caso contrario, la respuesta que solicita el instructor en magnitud, forma, dimensión conductual, frecuencia, etc. corresponde a la que el educando exhibe, entonces se denomina respuesta correcta. Para ello, se cuenta con la discriminación que realiza el instructor al identificar las características necesarias de las respuestas correctas, que por serlo, corresponderán a los objetivos de aprendizaje, y la discriminación que realiza el educando para dar la respuesta correcta solicitada por el instructor, sin elegir otras posibilidades.

En cuanto a la Generalización, podríamos hablar del siguiente esquema:

---

(11) Speller, P., op. cit., p. VIII.

(12) Ferster, C.B., Perrot, Mary Carol. Principios de la Conducta. Méx., 1974, p. 628.



La Generalización ocurre cuando "el estudiante aprende a responder a elementos similares en situaciones de aprendizaje"(13); en este caso las respuestas se dan ante una misma clase de estímulos; el proceso es importante, por que permite extender habilidades y conceptos a problemas semejantes. Mucha de la llamada "comprensión de un texto" implica este fenómeno, en el cuál, el estudiante generaliza una respuesta (verbal, motora u otra) a una situación nueva, que tiene sin embargo, algunos elementos en común con el estímulo con que inicialmente fué aprendida la respuesta, y así nos encontramos con que el estudiente "interpreta" un texto, cuando con otras palabras expone lo leído anteriormente en el libro.

Basados en el conocimiento de las interacciones estímulo respuesta y su respectivo control, se han identificado -diversas formas de adquisición, mantenimiento y supre -sión de conductas, denominadas programas o secuencias específicas de presentación de estímulos, cuyos efectos e -jemplifican muchas de las conductas que denominamos: mo -tivación, deserción, hábitos de estudio, etc.

Las características principales de estos programas son:  
 a) Para la adquisición de conductas: En la investigación educativa se utilizan los programas continuos, donde cada respuesta del estudiante es reforzada.

---

(13) Speller, P., op. cit. p. IX.

- b) Para el mantenimiento de conductas: Se utilizan programas intermitentes, donde solo algunas respuestas son reforzadas, ya que en la vida cotidiana son los programas intermitentes los que se utilizan generalmente. Estos programas pueden modificarse bajo criterios de intervalo de tiempo o por número de respuestas dependiendo del efecto que desee el instructor, o debeciendo a la exigencia gradual de un criterio de respuesta que parte de la conducta que presenta el individuo y que poco a poco se va modificando hasta llegar a la respuesta especificada en el objetivo de aprendizaje, ya que un incremento exagerado en el criterio de dominio de la materia puede tener efectos nefastos, como ocurre cuando el maestro se guía para evaluar a todo el grupo por uno o dos "cerebritos" de su clase que rápidamente aprenden y a nivel de excelencia la materia, ocasionando entonces: la evaluación errónea del aprendizaje por minusvaloración del logro alcanzado por la mayoría de los estudiantes, la "frustración" del estudiante y un posible rechazo a la materia, que con mayor tiempo y atención pudiera haber sacado adelante, y en último caso, el correspondiente abandono del programa por no poder alcanzar los criterios prefijados.
- c) Para la supresión o eliminación de conductas: Los procesos son muy variados, yendo desde el retiro de contingencias reforzantes al comportamiento no deseado (Extinción), sacar al individuo de la situación cuando da la respuesta que deseamos suprimir (Tiempo Fuera), estableciendo una relación de un estímulo neutro (sin efecto conductual) con un estímulo aversivo que operaba como castigo (Estímulos aversivos condicionados), reforzar una conducta incompatible a la respues

ta no deseada ( Reforzamiento de Conductas Incompatibles), quitar un reforzador disponible (Costo de respuesta) o - aumentar en forma considerable la administración del reforzamiento (saciedad). (14)

Resumiendo la importancia de la función conductual en el establecimiento de los objetivos y programas de enseñanza, podemos concluir que:

- Los objetivos conductuales de Enseñanza, permiten la - observación y medición del aprendizaje real del educando.
- Los objetivos conductuales de enseñanza permiten determinar las respuestas correctas o incorrectas que exhiba el estudiante durante la instrucción.
- En caso de que la conducta a medir corresponda a eventos privados, deberá especificarse en respuestas observables, las conductas que permitan determinar que el - estudiante aprendió.
- Al determinar el logro del aprendizaje por objetivos - conductuales, se puede especificar la conducta previa del individuo que participará en el proceso de instrucción ( Conducta de Entrada en la Investigación Educativa ) y comparar con la requerida por los objetivos -- ( Conducta Terminal ).
- La especificación conductual de respuestas de entrada, comparadas con las respuestas terminales, permite al - instructor elegir la secuencia de instrucción, llamada Programa de Enseñanza, que permitirá establecer en forma gradual las respuestas especificadas en los objetivos de aprendizaje, partiendo de las respuestas que - forman el repertorio del estudiante antes de la instrucción.

- La especificación de conductas para la instrucción, requiere para su correcta evaluación, de un criterio de dominio factible de ser medido.
- Las respuestas especificadas en el programa de enseñanza deberán de ser cada vez más especializadas conforme al dominio que gradualmente logra el estudiante de su aprendizaje, sin pretender alcanzar criterios demasiado altos de respuesta que pueden extinguir al estudiante, entorpeciendo el programa.
- Los reforzadores que se proporcionan diferencialmente al estudiante ( por ej. al acertar en la discriminación o generalización de un concepto ), deberán ser adecuadamente dispuestos durante el proceso de enseñanza, cuidando de fortalecer las respuestas deseadas: hábitos de estudio, aprendizaje de la materia, regularidad en la presentación de exámenes, respuestas correctas - en clase, etc.; y eliminando las no deseadas: asistencia irregular a clases, no participación en clase, "copiado" de exámenes, hábitos deficientes de estudio, etc.



## II.2 METODOS DE ENSEÑANZA.

Por considerar que los métodos de Enseñanza de mayor difusión en las escuelas y empresas se centran en el aprendizaje cognoscitivo (15), me referiré en el siguiente análisis a éstos métodos, su desarrollo y efectividad.

### II.2.1 METODOS GRUPALES DE ENSEÑANZA.

Tradicionalmente, este tipo de métodos son los más empleados por los requerimientos de tiempo y la cantidad de alumnos que deben participar en los programas de Instrucción.

#### A. METODO DE CLASES.

Es el método de mayor empleo en las escuelas y empresas, consiste en la exposición oral que da una persona conocedora hacia un grupo de 15 a 50 personas aproximadamente; los participantes pueden plantear dudas, comentarios o lecturas relacionadas con el tema que se está revisando, aunque la mayor parte del tiempo es el instructor el que tiene el papel activo dentro del grupo, a nivel observable.

El objetivo de éste método es transmitir información para que las personas adquieran ciertos conocimientos, discutan determinados razonamientos y aprendan algunos criterios básicos (16) siendo el instructor el encargado de

---

(15) El aprendizaje cognoscitivo es la modificación e incremento de criterios y conocimientos a través de la adquisición de información y de preceptos básicos de actuación en determinada área de estudio.

(16) Sánchez B., Graciela; Victoria O., Nonantzine, Proyecto

obtener información de los participantes sobre el grado de comprensión del tema a través del diálogo, lo que elimina la exposición unilateral que equivaldría a transformar la clase en un discurso.

#### B. METODO DE CONFERENCIA.

La Conferencia en contraste con el Método de Clases, reviste en su presentación mayor formalidad, empleándose frecuentemente salones especiales como escenografía para tratar temas dictados por especialistas de la materia.

La Conferencia es una exposición unilateral de un tema que se puede alternar con discusión grupal sobre el mismo; la clave de la reunión para el grupo, estriba en el objetivo de generar ideas que solucionen un problema o perfeccionen una tarea, empleando para ello el análisis de la información sobre el tema, la corrección de información errónea y la crítica a los procedimientos empleados para lograr la solución práctica.

La Conferencia se imparte en un tiempo promedio de tres horas, y frecuentemente el Conferencista emplea ayudas visuales y/o audiovisuales para ilustrar su exposición.

#### C. DISCUSION DE CASOS.

Es una reunión breve de pocas personas (10 ó 12) para discutir soluciones prácticas aplicables a procesos relacionados directamente a la problemática del grupo, con el fin de habilitar a los participantes en la solución

de problemas presentes en su área. El maestro o instructor selecciona los casos de estudio y modera la discusión de los grupos. Los pasos básicos para el desarrollo de este método son:

1. La entrega a cada participante del relato del caso para su estudio previo.
2. La organización e información de los hechos ( de 20 a 30 min. aprox. ) discutiendo y preguntando al grupo - datos sobre el caso, que permitan su análisis.
3. El análisis de la información del caso y el establecimiento de conclusiones individuales, que son entregadas al Director de sesión ( la duración de ésta fase es de 15 min. aprox. ).
4. La discusión en una nueva sesión de las conclusiones particulares que se dieron, organizando si es factible, un debate entre grupos pequeños para comparar decisiones (en dos horas aprox.)
5. El Director de sesión describe, en su caso, la solución que se dió en el ambiente real, y los resultados obtenidos, ademas de coordinar las opiniones hacia una solución grupal; sin embargo, el Director debe recalcar que lo concluído no es la solución perfecta, y que depende de múltiples factores obtener una solución idónea.
6. Finalmente, se analiza el proceso de discusión, las causas de debate y las dificultades, así como los puntos favorables de la discusión.

Es factible que se subdivida el grupo en equipos de dos personas, que se sucedan alternativamente para dirigir - las discusiones seriadas, intercambiando los papeles de Director de Discusión y Observador-Informador. (17)

(17) Pigors, Paul. El Método de Casos en Craig, R.L. y Bittel

#### D. MESAS REDONDAS.

El método implica la discusión de un tema ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (aprox. de 3 a 6), moderados por un coordinador. El objetivo es llegar a la solución de algún problema, obtener conclusiones acerca de un tema o encontrar nuevos enfoques a determinada situación. (18)

Primero se expone el tema, según los puntos de vista de cada especialista, o diversos temas relacionados; después los participantes solucionan dudas, aclaran conceptos, hacen comentarios aclaradores, y finalmente, los conferencistas y el moderador resumen la información manejada en la sesión.

La función del coordinador de las discusiones es la de asignar la palabra a quienes la solicitan, presentar a los exponentes, resumir conclusiones y acuerdos, en caso de dudas aclarar conceptos y es posible que actúe como moderador en algún desacuerdo molesto previendo una fuerte discusión.

#### E. DRAMATIZACION.

"Es un método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias"(19). El método hace posible a los individuos y a los grupos mejorar su efectividad, no hablando sobre un problema, sino actuando co

---

L.R. Manuel de Ent. y Des. de Per., 1979, Diana, pp.201-20

(18) Sánchez B., Graciela, op. cit. pp. 4-5.

(19) Shaw, Malcolm. Dramatización. en Craig, R.L. loc. cit. p. 225.

mo lo harían en la vida real. Se emplea la representación de papeles (el propio, o el de alguien más), en una situación hipotética o real.

La Dramatización puede ser preplaneada o espontánea, pero en cualquier forma implicará la interacción de dos -- personas por lo menos, en la que tengan la oportunidad -- de expresar su inventiva en una variedad de respuestas y acciones y no a través de memorizaciones, así también se permite la retroalimentación al final de la dramatiza -- ción por parte del auditorio y de los mismos participan -- tes para con sus compañeros, lo que da un panorama más -- amplio del análisis de un caso del que posiblemente no -- se haya encontrado solución.

#### II.2.2 METODOS INDIVIDUALIZADOS DE ENSEÑANZA.

Cada vez adquieren mayor importancia los Métodos Individualizados de Enseñanza, ya que por sus características de aplicación, permiten desarrollar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, según el ritmo de cada participante. Dentro de estos métodos encontramos:

##### A. LECTURA DIRIGIDA.

Se emplea por lo general como complemento de otras técnicas; su objetivo es que los participantes al referirse a las fuentes directas de investigación sigan el razonamiento de los autores para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud (20), se emplea como medio para transmitir información más que como programa de entrenamiento en sí, pero también puede usar

---

(20) Hastie, Donald. Lecturas. en Craig, R.L. op. cit. p.305.

se como programa aislado, mediante una adecuada planificación de las lecturas de manera sistemática, progresiva e integral, para que se obtenga un conocimiento relacionado del tema a través de las lecturas, y una aplicación práctica en el trabajo del lector, para un mejor desempeño de sus tareas.

#### B. INSTRUCCION PROGRAMADA.

Es una técnica de Instrucción Individualizada, en la que se requiere que el estudiante dé respuestas específicas, seguidas de inmediato por la comprobación que le informa si acertó o se equivocó. El material así presentado se programa de acuerdo a la asimilación lógica y paulatina de conocimientos sobre la materia, que va de lo más sencillo a lo más complejo (21).

"El alumno tiene una mínima interacción con el Instructor, sólo lo consulta para hacer algunas aclaraciones generales y orientaciones colaterales referentes a la materia estudiada en el texto correspondiente"(22).

En países avanzados se ha hecho popular el uso de máquinas de Enseñanza en la educación, como auxiliares importantes para el alumno. Las máquinas son dispositivos que presentan estímulos y coordinan de acuerdo a un programa previo consecuencias específicas para las respuestas activas del alumno dependiendo del ritmo individual de aprendizaje, además de tener otras ventajas, como son: --

"la inmediata corroboración de la respuesta acertada, --  
probabilidad de que el mero manejo del artefacto resulte lo bastante reforzador como para mantener al alumno co--

(21) Silverman, R.E. Enseñanza Programada.1970. Pax-méx. Argentina. p. 268.

(22) Sánchez B., Graciela, op. cit. p.5.

riente atento a la tarea durante un buen rato del día", progresando a su propio ritmo (23). Las máquinas de Enseñanza son fieles ejemplos de la Instrucción Programada.

Los rasgos principales de la Instrucción Programada son:

- 1) En su inicio, el programa presenta una descripción es pecífica en términos conductuales, de los resultados deseados en el aprendizaje.
- 2) El programa consiste en una ordenación sucesiva lógica y cuidadosamente planeada de la información necesaria, para garantizar el aprendizaje del material específico.
- 3) La presentación del programa se hace con "cuadros" o pequeñas estructuras del material con diferentes finalidades de instrucción: Enseñanza, Práctica, Repaso y Prueba; con el fin de auxiliar al alumno en su proceso de aprendizaje. (24)
- 4) Se lleva al alumno a participar activamente a todo lo largo del programa mediante la interacción continua con los materiales programados.
- 5) El programa se arregla de manera que cada educando pueda avanzar a su propio paso, por ejemplo, se eliminan partes elementales que ya ha comprendido el alumno, o en su caso, se anexan ejemplos básicos para su total comprensión.
- 6) El programa proporciona al estudiante un conocimiento immediato del grado de corrección de sus respuestas, orientándolo en su futuro aprendizaje. (25)

---

(23) Skinner, B.F. Tecnología de la Enseñanza. 1973. Edit. Labor, Méx. p. 38.

(24) Silverman, R.E., op. cit. pp. 125, 137.

(25) Ofiesh, G.D. Instrucción Programada. 1973. Trillas, Méx. p. 35.

### C. SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA.

Al igual que la Instrucción Programada, el Sistema de -- Instrucción Personalizada (S.I.P.) basa sus características en las conclusiones psicológicas que sobre el proceso de Enseñanza-Aprendizaje se tienen; sus características principales son:

- 1) Antes de iniciar el curso, el material de estudio se divide en unidades pequeñas (cuyo número puede variar entre 5 y 20), conteniendo cada una, una guía de estudio establecida conforme a los objetivos generales -- del curso, y específicos del tema, que indican las -- conductas terminales que debe tener el estudiante al concluir el estudio de cada unidad.
- 2) Se especifica un calendario de actividades que permite disponer al alumno de horas para estudio y evaluación, conforme a su propio ritmo de aprendizaje, lo -- que caracteriza la situación individualizada del sistema, aunque el calendario de actividades casi nunca excede a un semestre (ver pág. 60).
- 3) Al finalizar el estudio de cada unidad, el alumno presenta un examen sobre la misma; el criterio de aprobación es de un 100 % de respuestas correctas para cada unidad de estudio, lo que implica un dominio absoluto del material; en caso de que el alumno no alcance el criterio establecido en su primer examen, se permite re-examinarse bajo el mismo criterio de aprobación.
- 4) En algunas instituciones, donde se puede llegar a presentar el caso extremo de un alumno que repruebe dos veces el examen de una unidad, se acuerda con el estudiante algún tipo de trabajo extra sobre la unidad.



- 5) Cuando el alumno haya presentado todas las unidades del programa, éste tendrá que presentar un examen global final, el cual una vez aprobado permitirá considerar que el alumno termine el curso.
- 6) Se enfatiza la palabra escrita como medio de comunicación entre maestro y estudiante (exámenes, material de estudio, etc.), empleando la comunicación oral para otro tipo de actividades: aclarar dudas, sugerir lecturas complementarias, asesorar proyectos especiales y revisar exámenes calificados por monitores.
- 7) La participación de monitores o auxiliares del Instructor que examinan a los participantes proporcionándoles su calificación inmediata es vital, además aclaran dudas y sugieren lecturas, enfatizando así el aspecto personal-social del proceso educativo. Cada monitor se encarga de diez estudiantes aproximadamente.
- 8) Se emplean conferencias, películas o demostraciones de otro tipo como vehículos de motivación, más bien que como fuentes de información relevante, que hacen posible el conocimiento de las aplicaciones prácticas del material, sus áreas de investigación e implicaciones sociales.
- 9) El papel del Instructor del curso, se refiere a la selección y entrenamiento de monitores, a preparar guías de estudio, formas de evaluación, y a desarrollar programas suplementarios especiales para aquellos estudiantes que pueden ir más allá del material, o los que presentan dificultades con el mismo. (26)

### II.2.3 EFECTIVIDAD DE LOS METODOS.

De acuerdo a un análisis presentado por Graciela Sánchez B. y Nonantzine Victoria O. en 1975 sobre el S.I.P. en la Capacitación, el porcentaje de efectividad, respecto al nivel de aprendizaje alcanzado por los alumnos, conforme a cada método, es el siguiente:

METODO DE INSTRUCCION	EFFECTIVIDAD
Clases.	60 %
Conferencia.	10 %
Discusión de Casos.	10 %
Lectura Dirigida.	70 %
Instrucción Programada.	80 %
Instrucción Personalizada.	100 %

Las mismas autoras desglosan según sus puntos de vista - las características de los Métodos Grupales de Enseñanza:

- a. El porcentaje de lo aprendido es variable. No todos - los participantes tienen el mismo nivel de adquisición de conocimientos.
- b. El tiempo dedicado a los alumnos es fijo y preestablecido, es decir, que se le dedica la misma cantidad de tiempo a todos los participantes, independientemente de sus necesidades individuales, de su capacidad, interés, preparación y potencial.
- c. La evaluación de resultados en estos métodos es relativa. No hay métodos válidos y confiables de la efectividad de los mismos.
- d. El nivel de satisfacción de los participantes es bajo debido a que no conocen realmente los logros obtenidos con estos métodos de Enseñanza-Aprendizaje.

- e. Hay alta tendencia al desaprendizaje, por que la asimilación y mantenimiento de los conocimientos adquiridos con ellos, es mínima.
- f. El maestro debe tener características sobresalientes de "carisma", claridad en la comunicación, gran facilidad para transmitir ideas y gran calidad de disertación.

Respecto a la Instrucción Programada y la Lectura Dirigida opinan:

- a. Son métodos predominantemente individualistas.
- b. Las interacciones alumno-instructor son mínimas.
- c. Los avances y progresos en el aprendizaje dependen totalmente de la persona capacitada, es decir: de sus hábitos de estudio, de su interés en el tema, de su capacidad de aprendizaje, etc.
- d. No hay control de tiempo para el término del programa.
- e. No tiene medición de los logros obtenidos en forma sistemática e integral. (Lectura dirigida).
- f. Se pierde la posibilidad de interacción con un grupo.

### II.3 EL SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA COMO ALTERNATIVA.

Los criterios para desarrollar el S.I.P., nos permiten exponer sus ventajas en relación con otros métodos:

1. Los participantes aprueban con un criterio del 100 % de aprendizaje de la materia, representando un conocimiento completo de la información del curso.
2. El aprendizaje es más eficiente cuando tiene fundamentos de aprendizajes anteriores eficientes. Si existe una asimilación imperfecta de conocimientos, el aprendizaje de material deficiente se va acumulando e impiden el manejo de los siguientes, por lo que, en el S. I. P., es necesario que el aprendizaje óptimo se logre para poder avanzar sobre un nuevo material.(27)
3. Se establece un calendario programático que le permite al alumno decidir su propio calendario conforme a las oportunidades de presentar examen según el número de unidades y su asistencia a los eventos de motivación.
4. El empleo de Monitores para un número pequeño de estudiantes, favorece la interacción personal-social, la atención individual y el contacto continuo de los alumnos con el grupo de trabajo.
5. La evaluación de los resultados de cada examen se realiza siempre ante la vista del alumno, además de llevar un registro de su avance a lo largo del curso, lo grande la retroalimentación continua del progreso individual.
6. Se emplea en su mayoría programas de reforzamiento positivo, estimulando al alumno para que logre un proceso

---

(27) Sánchez B., Graciela, op. cit. p. 10.

so continuo, estable y ajustado a sus necesidades.

- 7. Los alumnos lentos o rápidos tienen de acuerdo a su ritmo de aprendizaje las mismas oportunidades de lograr las metas del programa, auxiliados por sus monitores y el Instructor, que se encuentran en continua comunicación para lograr siempre evaluaciones confiables, tanto de los exámenes realizados como de las prácticas requeridas.
- 8. Asimismo, toma en cuenta los principios de la Teoría del Refuerzo Positivo, al dividir en pequeños pasos el material total, logrando encadenar aprendizajes sucesivos, en forma sencilla y rápida.
- 9. Los alumnos siempre conocen los objetivos generales del curso, y en específico los de cada unidad, lo que permite un aprendizaje más eficiente del material del curso al conocer el educando qué es lo que se requiere de él para considerar que ha aprendido.
- 10. Recordemos, que a mayor número de reforzadores positivos, será más estable la conducta que adquiere el individuo; por lo que, al estimular al alumno continuamente con exámenes y el conocimiento de sus aciertos, estamos incrementando la probabilidad de que "el alumno se motive por aprender", y/o reforzando su estudio de la materia.
- 11. Si el proceso de Enseñanza-Aprendizaje es más eficiente cuando el alumno participa activamente, en el S.I. P. se establecen criterios de participación tanto en la adquisición de conocimientos, como en las prácticas de evaluación, y en la interacción continua con monitores e instructor.

## C A P I T U L O   I I I .

¿ COMO SE ADAPTARIA EL SISTEMA DE INSTRUCCION  
PERSONALIZADA A LA CAPACITACION ?

Como hemos visto, el Sistema de Instrucción Personalizada (S.I.P.) ha dado frutos satisfactorios en las aulas escolares, que deben considerarse como un enfoque alentador factible de adaptarse a otros ambientes donde se requiere obtener resultados confiables del proceso educativo, o sea, de Enseñanza-Aprendizaje; como en la Industria, ya que, aún cuando sus objetivos son diferentes en su desarrollo productivo, los objetivos de Aprendizaje continúan siendo los mismos en las Aulas Capacitadoras que en las Escolares: lograr cambios conductuales en el educando que impliquen la adquisición de nuevas habilidades.

Todos los métodos revisados en el capítulo anterior a excepción del S.I.P. se han empleado ya en la Capacitación, y teniendo la oportunidad de aplicarlo para encontrar la posible aceptación del S.I.P. a la empresa mexicana, he considerado que sus resultados podrían ser tan satisfactorios como los que se han experimentado en las escuelas; por lo que me permitiré en este capítulo, iniciar una exposición sobre las características de la Capacitación en su proceso, las posibles diferencias ambientales que podrían afectar la adaptación del método, y los elementos que a mi juicio, se enlazarían convenientemente para su adaptación.

### III.1 ¿ QUE ES LA CAPACITACION ?

Respecto a la etimología, la raíz deriva de la palabra "capaz, cabax, cubere, caer, que tiene ámbito y espacio suficiente para contener en sí otra cosa"(28); capacitar es "formar, preparar, hacer apto a uno para realizar algo"(29), por lo tanto, hablaremos de capacitar como del lograr una actitud, una habilidad para actuar en determinado ámbito.

La Capacitación en las empresas es todo un proceso, por medio del cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y -habilidad de los colaboradores (30), modificando sus conductas en las áreas Administrativas, Sociales y Técnicas hacia acciones más especializadas, lo que permite su avance en la jerarquía organizacional de la empresa, y a ésta obtener beneficios en consecuencia.

La Capacitación implicará siempre una mejora, ya sea de conocimientos, habilidades o actitudes en el trabajador, permitiendo el correcto desempeño de un puesto inmediato superior al que actualmente desempeña el trabajador.

La Capacitación se presenta casi siempre relacionada con dos conceptos: Adiestramiento y Desarrollo.

Refiriéndonos al Adiestramiento, se ha dicho que es "el aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requer

---

(28) Diccionario Aristos. 1966. Ramos Sopena Ed., p.122.

(29) Diccionario Larousse Manual Ilustrado, 1970, Ed. Larousse, p. 168.

(30) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1980. Ed. Limusa. Méx., p. 20.

rirse posturas, progresos, ni creación de soluciones a situaciones problemáticas. Será un aprendizaje en trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo". (31)

También se menciona el Adiestramiento, como "el proceso Enseñanza-Aprendizaje de repertorios conductuales útiles para el desempeño del mismo puesto"(32), siendo ésta definición la más aceptada, por que nos permite diferenciar el Adiestramiento de la Capacitación, ya que ésta última tiene relación con las habilidades para un puesto inmediato superior, en el que se requiere demostrar nuevas acciones, conocimientos perfeccionados y soluciones a problemas más complejos o de mayor responsabilidad ante la empresa.

El Desarrollo es un concepto amplio, que incluye la enseñanza de informaciones culturales, humanísticas o de actualización profesional que puedan servir para ampliar vocabularios, integrar información especializada entre profesionistas, modificar las actitudes de los trabajadores para un mejor trato entre ellos y la empresa, o mantener en constante contacto a los profesionales con las áreas científicas de su interés, aunque no tengan precisamente una relación directa con las labores que se desarrollan en la empresa, pero que en conjunto contribuyan a desarrollar habilidades y actitudes características de los ejecutivos.

---

(31) Guzmán V., Isaac. Problemas de la Admón. 1966. Ed. Limusa Méx. p. 69; citado en Siliceo, A. op. cit. p. 13.

(32) Laffitte B., L. M. Eugenia. Sist. Modular para Adiest.



Siguiendo con la descripción de las características de la Capacitación, diremos que es un proceso que ha cobrado auge desde el 28 de Abril de 1978, cuando por Decreto Presidencial, se consideró obligatorio para las empresas el promover y vigilar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores; en consecuencia los empresarios conscientes de sus responsabilidades laborales, se han a prestado a cumplir con los objetivos señalados en la Ley Federal del Trabajo. Dicha Ley, en su Artículo 153, Cap. III Bis., apartado F, establece los objetivos de la Capa citación de ésta manera:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y ha bilitades de los trabajadores en su actividad; a sí como, proporcionarle información sobre la a plicación de la nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

La labor de los empresarios es supervisada, como hemos dicho, a través de la Unidad Coordinadora del Empleo, Ca pacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) quienes guían, coordinan y controlan los Programas de Capacitación y A diestramiento que las empresas elaboran.

### III.2 EL PROCESO DE CAPACITACION.

Además de considerar la Capacitación como una obligación que por ley debe cumplirse, la empresa que pretenda obtener beneficios de ésta función, debe desarrollar todo un sistema de investigación que permita satisfacer las demandas de superación de sus empleados y la misma empresa.

El primer paso es la Definición General del Problema, y la decisión de solucionarlo a través de la Capacitación en vez de otros canales; posteriormente se especifican las funciones y Objetivos de los Puestos de Trabajo, en forma clara y operativa, ya que conforme a ésta investigación se comparará las deficiencias actuales del trabajo en relación con las condiciones que existirán cuando sea hecho adecuadamente, conforme a los objetivos descritos.

Un tercer paso es determinar las deficiencias o Necesidades de Capacitación y Adiestramiento a través de técnicas como en Análisis de Problemas, de Proceso, de Equipos, de Sistemas Organizacionales y/o del trabajo diario, y en caso de no identificar claramente las necesidades existentes se recurre a investigaciones especiales, en encuestas, pláticas informales, etc. como base para determinar las vías de entrenamiento que se seguirán.

Las Necesidades de Entrenamiento, según Richard B. Johnson (33) pueden clasificarse en:

- a. Individuales y de Grupo.
- b. De solución inmediata o futura.

---

(33) Johnson, Richard. Determinación de las Necesidades de Entrenamiento. en Craig, R.L., op. cit. p. 33.

- c. Necesidades que requieren actividades formales o informales de entrenamiento.
- d. Necesidades que requieren instrucción dentro o fuera del trabajo.
- e. Necesidades que se solucionarán con recursos **existentes** o requieren fuentes de entrenamiento externas.
- f. Necesidades que son viables de solucionarse en grupo o requieren una solución individual.

Intervienen también en forma primordial para la especificación de necesidades, y de cualquier otra etapa del proceso de Capacitación las Políticas de la Empresa y el Presupuesto designado para cada una de ellas.

Una vez determinada y convenientemente jerarquizadas las necesidades de entrenamiento, ya sea por Grupos Ocupacionales, Areas Organizacionales o Gravedad en las Deficiencias, se puede iniciar la Elaboración del Plan de Capacitación.

El objetivo del Plan es diseñar por escrito las metas conductuales y/o resultados materiales a lograr, a partir de las deficiencias que encontramos actualmente y los procesos de entrenamiento requeridos para sanearlas.

Cada objetivo dentro del Plan debe contener una guía de acciones que se llevarán a cabo para cumplirlo, ya sea a través de eventos o cursos propiamente dichos, los que deberán contener temas, áreas y materias que se estudiarán,

referentes a:

- 1) Conocimientos generales de la Empresa (Políticas, Reglamentos, etc.);
- 2) Conocimientos y habilidades del puesto que desempeña el trabajador;
- 3) Conocimientos y habilidades del puesto inmediato superior;
- 4) Conocimientos culturales, de complementación profesional ( Actualización ), y de orientación en diversas áreas profesionales o de interés común para ampliar vocabularios, informaciones y criterios de comparación y avance cultural.

Dentro del Plan de Capacitación, se debe especificar la Forma y Método de Instrucción ad hoc para cada curso, -- conforme a la amplitud y profundidad que requiera la satisfacción de necesidades, los trabajadores a los que dirigamos el entrenamiento, así como la disposición de recursos materiales, técnicos y humanos para cumplir eficazmente con el Plan.

El método de entrenamiento a emplear debe garantizar el mayor porcentaje de aprendizaje en los educandos, por lo que al elegirlo, debemos tener la seguridad de emplear el método idóneo para el curso que deseamos implantar, -- sin descuidar las necesidades financieras de cada método de Instrucción, ya que su análisis permite un control del programa bajo el sistema de costo-beneficio.

Una vez autorizado el Programa se inicia una etapa de adquisición de Recursos Pedagógicos, en la que se asegura

el apoyo continuo y completo de Instructores, Materiales Didácticos, Equipo e Instalaciones en el tiempo y costo previsto.

Las últimas etapas son cruciales, pues se refieren a la Realización y Evaluación de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, que deben efectuarse de manera simultánea para garantizar el control de actividades previstas y la valoración de los logros alcanzados por los alumnos en el proceso Enseñanza-Aprendizaje, con respecto a los objetivos planteados en los programas de estudio. (34)

Pedagógicamente se debe evaluar al alumno con el mismo examen o una prueba paralela a la utilizada al finalizar el programa, para poder comparar las respuestas iniciales (Repertorio de Entrada) al ingresar al curso, con las respuestas terminales ( Repertorio Final ) una vez concluida la participación del educando en el proceso de instrucción.

---

(34) Carreño H., Fdo. Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación. 1979. Trillas, Méx. p. 20.

### III.3 DIFERENCIAS ENTRE ESCUELAS Y EMPRESAS SOBRE LA A PPLICACION DE METODOS DIDACTICOS.

Las diferencias entre las organizaciones Educativas y - las Empresariales son un factor determinante para la a - plicación de cualquier método didáctico, pues en su obje - tivo básico y los recursos con los que cuentan para al - canzarlo, especifican las acciones que consideran impor - tantes para la supervivencia de la empresa respectiva, - por ejemplo, las Instituciones Educativas tienen la meta de educar por medio de la enseñanza, contando con insta - laciones adecuadas, reclutamiento de alumnos, de perso - nal administrativo y docente adecuadamente capacitado, a demás de estructurar continuamente programas financiados para cumplir satisfactoriamente con los programas educa - tivos; en cambio, las Empresas basan sus objetivos en la eficiencia de sus procedimientos y sistemas económicos, por lo que la Capacitación se imparte para facilitar al material humano el óptimo desarrollo de sus tareas dia - rias, suministrando dicha Capacitación cuando interfiere menos en la producción o en alguna función específica, - siendo secundaria y solamente auxiliar a éstas. (35)

Así es como todas las actividades que se originen en las organizaciones se derivarán de los objetivos por los que fueron creadas, obteniéndose diferencias significativas entre Escuelas y Empresa que aplican la Capacitación a - sus empleados, algunas de ellas son:

- a) La Capacitación no sigue una rutina, ni es regular co - mo la escuela; un profesor enseña un programa curso -

---

(35) Mares M., Mario. La Capacitación de Personal en la Em - presa. 1973. Tesis de Licenciatura en Admón. de Empre - sas. U.N.A.M. p.7.

- tras curso, tal vez durante años y en la empresa un programa puede darse varias veces en una misma época y es posible que nunca vuelva a ser impartido.
- b) El instructor debe diseñar varios cursos en tiempos cortos y en diversas áreas de aprendizaje, aunque actualmente, el auge de la Capacitación ha promovido una especialización mayor de instructores.
  - c) En su mayoría el material de la Capacitación atiende a cosas prácticas y reales, lo que se aprende es aplicado de inmediato. Esto le da un significado práctico y estimula a los participantes.
  - d) La ejecución de los programas debe ser flexible, de manera que se adapte o cambie a las exigencias de la producción.
  - e) Frecuentemente, la decisión sobre quienes capacitar y en qué hacerlo la toman el Supervisor, el Jefe de Departamento o las autoridades generales, declinando la opinión del Instructor sobre la aplicación de los cursos, si no conviene a sus intereses prácticos.(36)
  - f) La Capacitación involucra obtener conocimientos de los cuales dependerá un status profesional y financiero, a diferencia de la Escuela, en la que se alcanza una competencia educativa individual por status cultural y de índole docente.

### III.4 EMPLEO DEL SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA EN LA CAPACITACION.

#### III.4.1 POSIBILIDADES DE ADAPTACION.

El interés por estudiar un Método de Capacitación que se pueda emplear eficazmente en los medios industriales, como fué señalado en capítulos anteriores, promovió la idea de aplicar el Sistema de Instrucción Personalizada en la Capacitación, ya que sus características básicas se acoplarían tentativamente con el sistema empresarial para otorgarla. Conforme a este criterio, considero conveniente exponer las ventajas, que se tendrían empleando el S. I.P. en la Capacitación.

- a. Disponer de un calendario de actividades que posibilitaría al estudiante distribuir su tiempo de estudio conforme su horario de trabajo, lo que permitirá mantener un ritmo adecuado, sin contratiempos por imprevistos (cambios de sistema, horas extra, etc.) lo que ocasionaría un retraso en las lecciones del día con métodos tradicionales.
- b. Los estudiantes dispondrán de objetivos generales y específicos claramente expuestos por escrito y podrán referirse a ellos en cualquier momento, además de disponer de una guía de estudio sustancial a cada tema, con referencias bibliográficas que auxiliarían al estudiante para la eficaz comprensión de la materia.
- c. Se garantiza que los estudiantes conocerán el 100 % del material de estudio, juzgando su aprendizaje a través de los objetivos conductuales



- previamente diseñados y planeados en forma gradual para garantizar el adecuado aprendizaje de la materia.
- d. Se emplearían vehículos de motivación para el fin por el que fueron creados, dejando de lado las criticadas "fases humanísticas" de los cursos, que frecuentemente constituyen el 75 % del tiempo total del programa.
  - e. Todos los participantes contarían con las mismas oportunidades de aprender el material de acuerdo a su ritmo de estudio.
  - f. En éste método más que en cualquier otro, se requiere del auxilio de supervisores o empleados con mayor antigüedad, que al servir como monitores adquirirían una jerarquía docente ante sus compañeros, que podría emplearse para motivar empleados en caso de no contar con otros incentivos, como bonificaciones financieras, días de asueto, o premios honoríficos: diplomas, reconocimientos, etc.
  - g. Con referencia a los recursos materiales, el S.I.P. permite disponer las aulas, para que con un mínimo de espacio un buen número de alumnos actúe funcionalmente, incluso en diferentes grados de especialización de un mismo programa.

#### III.4.2 FUNCIONES DEL INSTRUCTOR.

Una característica fundamental del S.I.P. es el hincapié en las funciones del Instructor como coordinador de los Recursos Pedagógicos necesarios para el buen funcionamiento del programa. Las labores del Instructor son diferentes en relación a los métodos tradicionales, pues -

en aquellos frecuentemente es él quien desarrolla la mayor parte de las labores durante el curso: registrando a l u m n os, calificando equipos, dando clases, revisando tareas, aplicando y calificando exámenes, etc., por lo que la presión del tiempo y de las autoridades escolares obligan al Instructor a dedicarse a cumplir con sus labores cotidianas, descuidando la innovación de nuevos sistemas de enseñanza, la atención individualizada a alumnos con problemas o con mayor rapidez de aprendizaje, e incluso evita la retroalimentación frecuente hacia sus a l u m n os, dejando como recurso los "fatales exámenes finales".

En el S.I.P., sus labores son variadas, en equipo, dedicando atención individualizada a eventos importantes, - sin descuidar en momento alguno la retroalimentación requerida por los estudiantes.

Paulo Speller y colaboradores ( Sistema de Instrucción - personalizada, 1975), han descrito así las funciones del Instructor:

ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE CLASES.

- a. Seleccionar, elaborar o preparar el material a ser usado durante el curso.
- b. Seleccionar al ayudante para el curso.
- c. Entrevistar y seleccionar al equipo de monitores.
- d. Preparar el calendario del curso.
  - Determinar el número de días de clase durante el período del curso.
  - Determinar el número de unidades de estudio del curso.

- Determinar el número mínimo de días de exámen necesarios.
  - Programar las películas.
  - Programar las conferencias impartidas por otros maestros.
  - Programar eventos especiales (demostraciones - de laboratorio, prácticas, visitas a centros de trabajo).
  - Programar los aparatos de demostración y preparar los trámites necesarios para su uso.
- e. Entrenar a los monitores y entregar su manual a cada uno de ellos.
- f. Examinar el salón de clases y ver si es apropiado para el desarrollo de las actividades del curso.

#### ACTIVIDADES DURANTE LA PRIMERA SEMANA DE CLASES.

- a. Asignar: cada uno de los estudiantes a su monitor correspondiente, empleándose para ello una distribución al azar.
- b. Entregar a cada estudiante el material necesario para el curso:
- Instructivo general del curso, para estudiarse como primer material antes de las unidades propiamente dichas.
  - Calendario del curso.
  - Las unidades del curso, así como sus guías de estudio correspondientes y el material suplementario en caso de ser necesario.
  - Avisos especiales.

## ACTIVIDADES DE SUPERVISION DE LOS MONITORES.

- a. Asistencia a la hora de clase y las juntas semanales.
- b. Control al día de los expedientes de sus respectivos alumnos.
- c. Otorgamiento de calificaciones apropiadas en los reactivos de examen.
- d. Evaluaciones con un criterio de "correcto" o "in correcto" coincidente con el del Instructor.
- e. Retroalimentación frecuente a los alumnos sobre su ejecución en exámenes.
- f. Asistencia regular de los estudiantes del monitor para las actividades del curso.
- g. Interacciones apropiadas con sus estudiantes, de manera general.
- h. Otorgamiento de la ayuda necesaria cuando los estudiantes se la piden.
- i. Corrige: exposiciones innecesariamente largas - del monitor, lentitud en la calificación de exámenes, etc.

### III.4.3 FUNCIONES DE LOS MONITORES.

En relación con los monitores, Paulo Speller y cols. - (1975) describen así sus funciones:

#### EN CUANTO AL MATERIAL:

Conocerlo detalladamente, por lo menos una unidad adelante de su estudiante más avanzado.

#### EN CUANTO A ASESORIA:

Saber escuchar sin interrumpir, retroalimentar en forma apropiada, orientar al estudiante en cuanto a sus errores o dudas, ser paciente, saber como manejar ciertas clases de problemas especiales ( por ejem. estudiantes agresivos, con tendencia a copiar, extremadamente pocos en sus explicaciones, etc.)

#### EN CUANTO AL MAESTRO.

Cumplir objetiva y eficazmente con sus labores de control de alumnos, llevando al corriente el expediente de cada uno de ellos, entregando semanalmente un reporte sobre el progreso de los estudiantes, proporcionando información - sobre aspectos del material o del procedimiento del sistema que cause dificultades, identificar alumnos con problemas especiales y preparar junto con el maestro un programa de recuperación para cada uno de éstos.

#### III.4.4 PROGRAMACION DEL CURSO.

Atención especial requiere la planeación del Programa de Actividades de la materia, el cual se elabora en forma previa a la realización del curso.

El prolongar "de por vida" la enseñanza de un curso, únicamente para poder ajustarse al ritmo de aprendizaje de un estudiante extremadamente lento, no sería beneficioso, ni siquiera para el propio estudiante, aún más para la empresa en la destinación de sus presupuestos, y al Area de Capacitación, en cuanto a sus actividades. La medición de objetivos logrados en cierto tiempo es asimismo un elemento de apoyo para el Area de Capacitación que le permite -

ir ganando ventaja y adeptos en su camino por ser considerada un área indispensable para la empresa, por lo que en la programación de objetivos, deberá establecerse claramente el tiempo en el cual se considera prudente concluir el material con el último de los alumnos inscritos, a no ser que se refiera a un curso que se dé permanentemente en caso de gran movilidad de personal para el puesto, en el que se deberán establecer ciclos de participación por trabajador.

El estudiante sí puede progresar a "su propio paso", pero deberá terminar todas las unidades de estudio hasta el último día del período de exámenes preestablecido, empleándose dos alternativas posibles: a) Informar al estudiante que deberá terminar las "N" unidades del curso - hasta el día último de clases, y la otra opción es b) fijar ciertas fechas límites para la aprobación de los exámenes correspondientes a cada unidad, otorgando puntos extra a los estudiantes que cumplan con esto; los estudiantes que no alcancen el requisito no ganan los puntos extra, o preparan un trabajo especial de la unidad en retraso.

Las conferencias que se dan en el S.I.P. se refieren a temas de interés sobre la misma materia que pueden dar otros maestros, y actúan como vehículos de motivación al igual que las películas, las demostraciones de laboratorio, visitas, etc. que deben coordinarse con los exámenes, prefijando número, fechas y contenido de cada una de estas actividades extra, en las que el estudiante participa sin que su asistencia o participación intervenga en las calificaciones de la materia.

Por último, cabe recordar que el calendario de actividades se proporciona a cada alumno al iniciar la materia, especificando el tipo de actividad de cada una de las sesiones preestablecidas (37), evitando en todo momento - los errores por falta de información o retroalimentación de los resultados.

---

(37) Speller, P. y colbs. op. cit. pp. 33-35.

## C A P I T U L O I V .

## A P L I C A C I O N D E L S . I . P .

La organización en la que se realizó el presente estudio es una empresa de iniciativa privada, parte de un consorcio empresarial formado por cinco empresas hermanas (+) con sucursales en el Valle de México y el Norte del país. Nuestra empresa en específico tiene 250 trabajadores a - prox. (++) y se encuentra ubicada en el municipio de Cuautitlán de Romero Rubio, Edo. de México.

La empresa es relativamente nueva (dos años), y anteriormente a este programa, los únicos niveles que recibían Capacitación (por asesoramiento externo) eran los niveles Directivos, ya sea en áreas técnicas, humanísticas o administrativas. La instrucción interna se refería al Adiestramiento informal en el área técnica (dando instrucciones sobre la marcha) para Jefes de Depto., Supervisores de Area, Supervisores de Sección y Operarios, aparte de un evento de Inducción en el cual participan todos los empleados al ingresar a la empresa.

Las autoridades Sindicales y Empresariales del Consorcio, alentados por la disposición legal sobre la obligatoriedad de la Capacitación y su propia planeación destinada

- 
- (+) El consorcio se dedica a la fabricación de autopartes, y lo forman: MO.RE.S.A. (Motores y Refacciones S.A.), FA.RE.S.A. (Fábrica de Refacciones S.A.), I.A.C.S.A. - (Industria Automotriz de Cuernavaca S.A.), CO.PRE.S.A. (Componentes de Precisión S.A., en la que se realizó el presente estudio) y FO.MA.S.A. (Forjas y Maquinados Automotrices S.A. que se inaugura a finales de 1981).
- (++) Un 92 % del personal corresponde al Area de Producción; el 8 % restante a Servicios Admvs. (Personal, Contabilidad, etc.).



a la ampliación del Grupo, han modificado su enfoque de superación de los Recursos Humanos, y brindado su apoyo al Area de Personal para que realice eventos de Instrucción que mejoren el nivel educativo de sus trabajadores, facilitando el desarrollo de la organización.

#### IV.I DETECCION DE NECESIDADES.

La Detección de Necesidades se efectuó a nivel corporativo a través de encuestamientos en cada empresa basados en observaciones directas del trabajo efectuado, en entrevistas con los mismos trabajadores y sus jefes que permitían identificar requerimientos y deficiencias en el desarrollo de sus labores. Dependiendo de los recursos de cada empresa se formalizó un Catálogo de Puestos.

En el caso específico de éste estudio, los Supervisores fueron el primer nivel que ingresó en un Programa de Capacitación, al ser considerados por los Directivos como un núcleo importante de actividad, al movilizar la producción continua de la empresa coordinando actividades de los operarios para cumplir con las instrucciones de los niveles superiores, además de requerir un número mayor de trabajadores de éste nivel para que se encargue de entrenar a los nuevos trabajadores que trabajarán en la nueva sucursal, ya que previamente a la inauguración, se pondrán en marcha los Planes de Producción.

Las actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación para Supervisores de Sección incluyeron:

- a) La elaboración de Descripciones de puesto del Supervisor de Area y del Supervisor de Sección.(+)

(+) Anexo 1.

- b) La definición de las Funciones Generales (compatibles con todos los puestos del nivel) del Supervisor de Area y del Supervisor de Sección.
- c) La comparación de estas Funciones Generales entre los dos niveles, con el fin de determinar las Necesidades de Capacitación, como criterios a cubrir por los Supervisores de Sección al pretender su ascenso al nivel inmediato.
- d) En consecuencia, definir con base en estos criterios la Jerarquización de Necesidades, que fué realizada - en forma conjunta por las Areas de Producción y Personal, permitiendo formalizar el Programa de Capacitación.

En vista de que el seguimiento de la Detección de Necesidades se realizó conforme a la comparación de Funciones Generales entre los dos niveles de Supervisores, presento a continuación estas especificaciones.

## DESCRIPCION DE FUNCIONES GENERALES (1/7).

## CODIFICACION:

- F.G. : FUNCION GENERAL.
- S.A. : ACTIVIDADES QUE REALIZA CONFORME A LA FUNCION EL SUPERVISOR DE AREA.
- S.S. : ACTIVIDADES QUE REALIZA CONFORME A LA FUNCION EL SUPERVISOR DE SECCION.
- N.C. : NECESIDAD DE CAPACITACION A CUBRIR.

## 1. F.G. UBICACION.

Se refiere a la descripción que hace el trabajador de las funciones generales que debe desarrollar en su puesto, el nivel jerárquico -- que ocupa en su empresa, así como los objetivos del área de producción en la que labora.

SA Describe la agrupación de secciones coordinadas por el Supervisor de Area, así como las funciones generales que debe desarrollar en su puesto como enlace entre la Gerencia de Producción y los Supervisores de Sección y Obreros.

Describe los objetivos del área de Producción para el mantenimiento de altos índices de Producción, acordes a los recursos técnicos, hu manos y materiales que se emplean.

SS Describe las tareas y responsabilidades del puesto Supervisor de -- Sección, en cuanto a personal y Producción y el enlace que mantiene con el Supervisor de Area y los obreros.

Describe los objetivos del área de Producción conforme a la obtención de altos índices de Producción basados en el empleo efectivo -- de los recursos existentes.

NC Informar sobre las funciones generales que realiza el Supervisor de Area, su ubicación en los niveles jerárquicos de la empresa y su aportación a los objetivos de Producción de su área y la empresa en general.

## 2. F.G. PLANEACION.

Es la determinación de cursos concretos de acción, fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones para alcanzar sus objetivos.

SA Describe y ajusta los requerimientos de personal, equipo y herramientas necesarias en su área para obtener la Producción prevista, estipulando cantidades y calidades conforme lo requiere el proceso general y de cada sección a corto, mediano y largo plazo.

SS Supervisa de acuerdo al Plan de Producción los requerimientos a cer to plazo de personal, equipo y herramientas necesarios para su sección, estipulando ajustes o recursos extra necesarios para cumplir con éxito el plan previsto.

## DESCRIPCION DE FUNCIONES GENERALES (2/7)

- C Empleo de Técnicas de Planificación de recursos materiales, técnicos y humanos a corto, mediano y largo plazo.
- 
- . F.G. PROGRAMACION.
- Se refiere a la preparación de un concentrado de actividades con referencia al tiempo necesario para concluir las.
- A Programa el adiestramiento, mantenimiento y ajuste de la maquinaria y herramientas, y las fechas en que se emplearan los materiales. Programa las fechas para entregar la producción en su área, con el fin de determinar cargas de trabajo en mano de obra y maquinaria, según las diversas secciones.
- S Analiza y ajusta con su jefe inmediato los requerimientos de programación de adiestramiento, mantenimiento y ajuste de la maquinaria, herramientas y materiales, así como de la entrega de producción acorde a la distribución de cargas de trabajo en su sección tanto en mano de obra como en maquinaria.
- C Empleo de Técnicas de Programación de actividades, conforme a la utilización efectiva de los recursos existentes en el área manufacturera con el fin de garantizar la entrega de producción en cierta fecha límite.
- 
- . F.G. ORGANIZACION.
- Es la coordinación de actividades y la comprobación de que todo sucede de conformidad con el Plan y Programa adoptados.
- A Coordina las actividades de Selección, Introducción y Adiestramiento de Personal, así como de Orientación e Instrucción respecto a las actividades realizadas. Verifica la entrega de materiales, equipo y herramientas a través de la requisición hecha en el tiempo previsto, la comprobación de entrega en su área y el consiguiente reparto en cada una de sus secciones. Verifica el trabajo continuo de su área.
- SS Coordina las actividades de orientación e instrucción de candidatos a ingresar al área y el trabajo continuo del personal ya laborando en su sección, e indica los requisitos básicos de cada labor, y corrige errores según el desempeño individual.
- TC Empleo de Técnicas de organización del trabajo individual, empleo de tiempo efectivo y toma de decisiones para eficientar y asegurar el flujo continuo de la producción de su área.
- 
- . F.G. MOTIVACION.
- Es lo que las personas quieren y necesitan, los esfuerzos que des--

## DESCRIPCION DE FUNCIONES GENERALES (3/7)

pliegan en pos de éste objetivo.

- A Se entrevista periódicamente con el personal de su área para identificar sus necesidades y objetivos de superación personal y profesional con el fin de determinar si la empresa satisface los requerimientos de sus trabajadores.  
En caso de promoción, se refiere a los avances del personal para su ascenso.
- S Se entrevista periódicamente con el personal de su sección para identificar necesidades y objetivos de superación personal y profesional, para identificar si la empresa los está satisfaciendo.  
En caso de promoción sugiere al personal autorizado, qué elementos podrían rendir favorablemente en el puesto.
- C Empleo de técnicas de entrevista de personal, que garanticen la obtención de la información pertinente sobre el empleado y sus objetivos de desarrollo en la empresa.  
Empleo de técnicas de motivación de personal con el fin de orientar a los trabajadores para obtener metas ajustadas a la empresa.

F.G. COMUNICACION.

- Es el proceso de intercambio de información con el propósito de transmitir un significado, una orden, confrontar opiniones y resolver dudas o problemas.
- A Orienta al personal de su área en cuanto a políticas, organización, metas empresariales, servicios y prestaciones, reglamentos y normas de la empresa y del Depto. de Producción.  
Describe y verifica el uso de los procesos formales de comunicación en el Depto. de Producción y la empresa, con el fin de respetar y ejercitar su empleo correcto.  
Fomenta el empleo efectivo y positivo de canales informales de comunicación con el fin de agilizar las relaciones de cooperación intersecciones, y asegurar el mantenimiento de comunicaciones interpersonales efectivas.
- S Orienta al personal de su sección sobre los servicios y prestaciones, metas organizacionales, org. jerárquica, reglamentos y normas del Depto. de Producción y de la empresa.  
Informa a su personal sobre los canales de comunicación formal del Depto. de Producción con el fin de respetar y ejercitar su empleo correcto.  
Promueve el empleo de canales informales de comunicación positiva para eficientar la cooperación en su sección.
- C Empleo de Técnicas de Comunicación Administrativa que aseguren el flujo continuo de información objetiva, real y completa sobre los aspectos de la empresa, y del Depto. de Producción en específico.

**7. F.G. SELECCION.**

Es el proceso de elegir al trabajador que cuente con el nivel y clase de experiencia apropiada para desempeñarse eficazmente en un puesto específico.

SA Se entrevista con los candidatos a ocupar una vacante en su área para sondear información que permita determinar si sus características se acoplarían con los requerimientos del puesto.

Envía a los candidatos aprobados a las diferentes secciones de su área para su instrucción previa y su prueba técnica, así como al Depto. de Personal para su prueba Psicotécnica.

SS Instruye a los candidatos a ocupar una vacante en su sección sobre la ejecución correcta de las funciones del puesto y evalúa su rendimiento turnando esta información al jefe inmediato para que acuerde con el Depto. de Personal los trámites respectivos.

Informa al jefe inmediato sobre una futura vacante en su sección, y en caso de trabajo extra, solicita personal para cubrir estas actividades.

NC En el empleo de Técnicas de Entrevista de Selección que permita sondear la información pertinente del trabajador sobre su experiencia profesional, permitiendo en consecuencia un mejor proceso de Selección.

**8. F.G. INTRODUCCION.**

Es el proceso de orientación de un trabajador recién ingresado para darle a conocer las funciones de su puesto, las características de su área y la empresa, y ayudarlo en general a adaptarse rápidamente a su nuevo empleo.

SA Orienta al trabajador de reciente ingreso sobre los objetivos de la empresa, del Depto. de Producción y de su área en específico en una entrevista de Bienvenida, en la que también le informa sobre actividades colaterales a su puesto: días de pago, ubicación del comedor, de la caja, permisos, etc.

SS Orienta al trabajador sobre el qué, cómo, cuando y donde debe realizar las funciones de su puesto.

Presenta al trabajador con sus compañeros de sección y en forma amistosa lo motiva a la participación continua y cooperativa con su equipo de trabajo.

NC En la descripción de los informes necesarios sobre la empresa, sus objetivos, y las actividades colaterales en su puesto.

**9. F.G. ADIESTRAMIENTO.**

Proceso por medio del cual se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan.

Programa y coordina los programas de Detección de Necesidades de Adiestramiento, y las actividades de implantación y evaluación de Adiestramiento que se efectúan en su área y que responden a los objetivos de la empresa y sus políticas de Desarrollo de Recursos Humanos.

Adiestra al personal en las labores propias de su puesto y evalúa - su rendimiento en función de criterios prefijados para los programas de Adiestramiento.

Empleo de Técnicas de Detección de Necesidades de Adiestramiento, así como en la Programación y Coordinación de los Programas de Adiestramiento de un área específica.

#### 0. P.G. DIRECCION.

Es el proceso de asignar tareas definidas a subordinados con el fin de cumplir con los objetivos de una actividad determinada.

A Supervisa y verifica que las actividades efectuadas por su personal correspondan a las descritas en los análisis de puestos respectivos, cuidando de no permitir duplicidades de funciones o uso indebido de autoridad.

S Supervisa y verifica que el personal cumpla con las funciones establecidas para los operarios de su sección.

C En elaboración y supervisión de análisis de puestos operativos, con el fin de coordinar efectivamente las actividades de su personal al desarrollar su labor específica y por consiguiente poder evaluar su rendimiento.

#### 1. F.G. CONTROL.

Es el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

A Verifica continuamente la distribución de personal en las diferentes secciones y los procesos de trabajo efectuados.  
Elabora reportes específicos sobre producción diaria, quincenal y mensual, resultados de control de calidad, ausencias, accidentes, retardos o sanciones del personal, así como el análisis, corrección y reporte de fallas en maquinaria, herramientas o procesos del área en general.

S Verifica continuamente que el personal se encuentre efectuando su labor específica, conforme las normas del proceso previsto.  
Elabora reportes diarios sobre la producción obtenida; sobre ausencias, accidentes, sanciones al personal, y si es el caso, sobre fallas presentes en la maquinaria, las herramientas y procesos.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES (6/7)

C Elaboración de informes quincenales y mensuales escritos, sobre producción obtenida, disposiciones para el personal, la maquinaria o los procesos que tienen efecto en su área, como son la requisición entrega, reparto y verificación de materiales y equipo.

### 2. F.G. MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.

Es el proceso de simplificar o perfeccionar las actividades con el fin de que la ejecución resulte más efectiva.

SA Analiza, coordina y evalúa la implantación de procesos mejorados en su área, con el fin de simplificar actividades o perfeccionarlas -- (reducción de desperdicios o incremento de vida útil de maquinaria y herramientas, como ejem.).

SS Sugiere modificaciones en los procesos de manufactura, que permitan agilizar y hacer más efectivas las operaciones de su sección.

SC En el análisis, coordinación y evaluación de métodos para simplificar o perfeccionar los procesos de manufactura de válvulas automáticas, para agilizar las operaciones de su área.

### 3. F.G. SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Es un proceso ordenado de atención, prevención y verificación continua de condiciones favorables a la seguridad del trabajador y de la empresa con el fin de evitar accidentes.

SA Inspecciona su área laboral, reporta y coordina la corrección de fallas que podrían ser causa de accidentes. Verifica el uso del equipo de seguridad personal en su área. Planea y coordina la implantación de medios de prevención, y elabora normas de seguridad para el personal de su área.

SS Inspecciona su sección y reporta fallas que podrían ser causa de accidentes, como el uso indebido o no empleo del equipo de seguridad personal.

Sugiere medios de prevención de accidentes y normas de seguridad para el personal.

SC En la Inspección y Planeación de Sistemas de Seguridad para un área laboral, y su posterior verificación para asegurar el mantenimiento correcto de condiciones óptimas de Seguridad Industrial.

### 14. F.G. RELACIONES INTERPERSONALES.

Son procesos que promueven la eficiencia, la cooperación y la lealtad requerida para el éxito de la empresa. Son vínculos, trato y conexiones que se establecen entre las personas y los grupos como un medio para incrementar la Comunicación Humana.

SA Promueve la cooperación continua de su equipo de trabajo y la inversión del tiempo libre en actividades culturales y deportivas que a-



crecientan la colaboración continúa dentro y fuera de la empresa.

SS Promueve la interrelación de los miembros de su sección con otras secciones, con el fin de fomentar la cooperación entre los trabajadores y auxiliar a la supervisión de actividades en su sección.

NC En el Empleo de Técnicas de Orientación de Personal, y de Motivación para el trabajo grupal, basado en la cooperación y el interés por autosuperarse dentro de un equipo de trabajo.

#### 15. F.G. EVALUACION DE PERSONAL.

Es el proceso de medición de actividades en relación al rendimiento del trabajador en su labor.

SA Evalúa periódicamente al personal de su área conforme su asistencia puntualidad, permisos, incapacidades, cumplimiento de órdenes de trabajo, cuidado y mantenimiento de equipo y maquinaria, etc.

SS Evalúa periódicamente el rendimiento de los operarios de su sección dependiendo de su aportación a la producción alcanzada, su comportamiento social, cumplimiento de instrucciones de trabajo, cumplimiento de disposiciones de seguridad, asistencia, etc.

NC En el empleo de Técnicas de Evaluación de Personal que permitan determinar conforme a criterios objetivos de medición, el progreso alcanzado por el trabajador en su puesto.

#### 16. F.G. ORIENTACION TECNICA.

Son las actividades de información y señalamiento de datos sobre el equipo y maquinaria del área, para localizar y especificar condiciones críticas de operación y mantenimiento, que permitan un empleo efectivo y la prolongación de la vida útil de los mismos.

SA Da instrucciones sobre el empleo de los materiales en las máquinas, revisa los moldes para determinar si sus especificaciones son correctas, verifica fallas mencionadas por el supervisor de sección sobre el producto o el proceso.  
Supervisa la limpieza y reparación del equipo y maquinaria.

SS Informa a su jefe inmediato sobre condiciones críticas sobre los materiales, moldes, maquinaria, equipo y herramientas para que se tomen las medidas respectivas.

NC En especificaciones de materiales, moldes, maquinaria, y equipo necesarias para considerar un empleo y mantenimiento efectivo de los mismos.

Como se mencionó anteriormente, una vez determinadas las necesidades a cubrir, se solicitó al Gerente de Producción y a los Supervisores de Área (12 en total) que determinaran la programación de los eventos de Capacitación, conforme los siguientes criterios:

a) PRIMERA OPCION: ES PRIMORDIAL.

Entendiendo como tal, que aún cuando todas las necesidades de Capacitación son importantes, la señalada con ésta opción indicaría una ausencia casi total de información por parte de los Supervisores de Sección o un empleo continuo de éstas actividades en el puesto de Supervisor de Área, por lo que se requeriría su inmediata Capacitación.

b) SEGUNDA OPCION: ES IMPORTANTE, AUNQUE NO PRIMORDIAL.

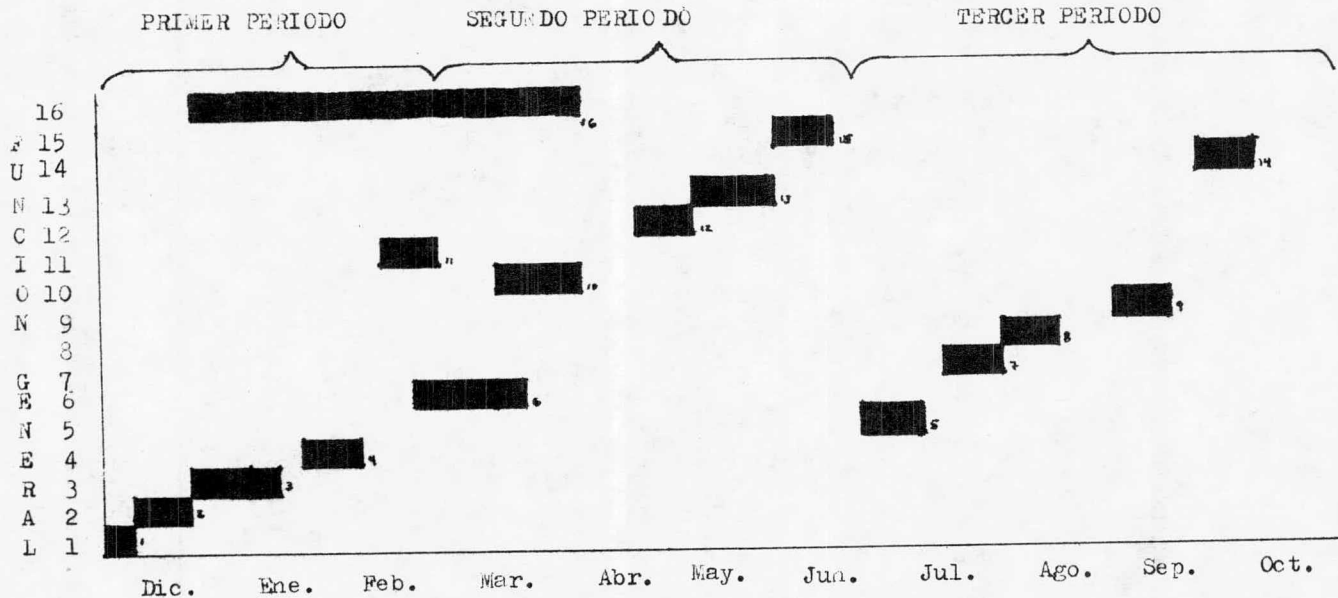
Entendiendo como tal, que aún cuando el supervisor de Sección requiera de la Capacitación en ésta actividad, cuenta con el criterio mínimo para desempeñarse convenientemente, gracias a la experiencia como Supervisor de Sección.

c) TERCERA OPCION: NO ES PRIMORDIAL, PUEDE ESPERAR.

Entendiendo como tal, que la actividad es realizada por el Supervisor de Sección, aunque no de manera óptima para un desempeño perfecto como Supervisor de Área, por falta de experiencia, por lo que la Capacitación puede quedar en plan opcional.

Los resultados de éste encuestamiento, es lo que presento en la Fig. 1. , estableciéndose los 3 períodos de Capacitación de acuerdo a la frecuencia de las opciones marcadas, conforme a los criterios anteriores.

PROGRAMA DE CAPACITACION DE SUPERVISORES DE SECCION.



PRIMER PERIODO: Capacitación en Ubicación, Planeación, Programación, Organización, Control y Orientación Técnica.

SEGUNDO PERIODO: Capacitación en Comunicación, Dirección, Mejoramiento del Trabajo, Seguridad Industrial, Evaluación de Personal.

TERCER PERIODO: Capacitación en Motivación, Selección, Introducción, Adiestramiento, Relaciones Interpersonales.

Fig. 1.

#### IV.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Una vez especificado el Programa de Capacitación, se dispuso que todos los Supervisores de Sección con más de año y medio de laborar en la empresa participarían en el Programa.

En el caso específico del Curso "Técnicas de Comunicación Administrativa" participaron veinte Supervisores de Sección, cuyas características generales se presentan en la Fig. 2. Todos los participantes tienen más de cinco meses desempeñándose como Supervisores de Sección.

#### IV.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION.

En capítulos anteriores se ha señalado la importancia de cumplir con el objetivo principal del Proceso Educativo (+): lograr un máximo de aprendizaje en los estudiantes participantes en el proceso, en relación a un parámetro objetivo de medición; sin embargo, los resultados no han sido muy satisfactorios en los métodos tradicionalmente empleados para capacitar a los trabajadores, por recurrir al empleo de técnicas de enseñanza ajenas al ritmo de aprendizaje individual, además de la falta de definición de objetivos conductuales acerca del progreso del participante y en consecuencia, la falta de evaluaciones satisfactorias sobre el nivel de logro alcanzado.

---

(+) Refiriéndome como tal, al proceso que comprende las interrelaciones Enseñanza-Aprendizaje.

Fig. 2. Características Generales de los Sujetos.

NUMERO (+) (ORDEN ALFABETICO).	SEXO	EDAD	NIVEL EDUCATIVO FORMAL	TIEMPO EN EL PUESTO
1.-	F	28	1o. de Preparatoria	1 año 2 m.
2.-	F	32	3o. de Secundaria	1 año
3.-	F	35	3o. de Secundaria	1 año 5m.
4.-	F	42	2o. de Secundaria	2 años
5.-	F	29	1o. de Preparatoria	2 años
6.-	F	27	3o. de Secundaria	1 año 8m.
7.-	F	25	3o. de Secundaria	2 años
8.-	F	25	2o. de Secundaria	1 año 10m.
9.-	F	28	1o. de Secundaria	2 años
10.-	F	45	6o. de Primaria	2 años
11.-	F	33	3o. de Secundaria	1 año 10m.
12.-	F	30	1o. de Preparatoria	2 años
13.-	M	37	2o. de Secundaria	2 años
14.-	F	31	1o. de Secundaria	1 año 11m.
15.-	M	30	3o. de Secundaria	2 años
16.-	F	30	3o. de Secundaria	1 año 2m.
17.-	F	29	2o. de Secundaria	1 año
18.-	F	25	2o. de Secundaria	5 meses
19.-	F	26	1o. de Preparatoria	3 1/2 meses
20.-	M	29	3o. de Secundaria	11 meses

(+) El número corresponde a una serie progresiva, después -  
de haber sido ordenados alfabéticamente.

Estas deficiencias promueven la búsqueda de un Sistema - de Enseñanza debidamente estructurado en sus objetivos, procesos y formas de evaluación que permita el aprendizaje de los alumnos en un nivel óptimo de logro, mejorando los resultados que los métodos tradicionales han producido hasta ahora y cuyas características de implantación - permitan que se adapte al ambiente escolar y empresarial.

#### IV.4 HIPOTESIS.

##### HIPOTESIS ALTERNA.

La utilización del Sistema de Instrucción Personalizada (S.I.P.) en un curso de Capacitación sobre las "Técnicas de Comunicación Administrativa"(38), permitirá obtener un nivel de aprendizaje mayor en los estudiantes, -- que el obtenido con el Método de Clases (considerado un método de uso tradicional) en un curso de Capacitación - sobre las "Técnicas de Comunicación Administrativa".

##### HIPOTESIS NULA.

No existirá diferencia significativa en los niveles de aprendizaje obtenidos por los participantes en los - cursos de Capacitación sobre las "Técnicas de Comunicación Administrativa" efectuados conforme al Sistema de - Instrucción Personalizada(S.I.P.) y el Método de Clases, como métodos de instrucción a comparar.

---

(38) Técnica: "Es un procedimiento que la investigación - científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito. Comprende el adecuado manejo de los medios idóneos (operaciones, - métodos, instrumentos) que permiten lograr mejor el - objetivo propuesto." Comunicación Administrativa: " es el proceso de doble sentido por el que se intercambian -- información, con un propósito, las personas que\_

## IV.5 DISEÑO EXPERIMENTAL.

## IV.5.1 VARIABLES DE INVESTIGACION.

## VARIABLE DEPENDIENTE.

- a) Número de respuestas correctas reportadas en un cuestionario sobre el contenido del curso.
- b) Opiniones de los participantes sobre el S.I.P. en relación con el Método de clases, recabadas en otro cuestionario.

## VARIABLE INDEPENDIENTE.

GRUPO EXPERIMENTAL UNO: Sistema de Instrucción Personalizada sobre el tema: "Técnicas de Comunicación Administrativa".

GRUPO EXPERIMENTAL DOS: Método de Clases sobre el tema: "Técnicas de Comunicación Administrativa".

## IV.5.2 ESCENARIO.

El aula para cada grupo mide  $5 \times 4 \text{ m}^2$ , se encuentra orientada para que los alumnos reciban la luz del día del lado izquierdo de sus pupitres. El mobiliario se compone de treinta y cinco pupitres individuales; una silla para escritorio; una mesa; un pizarrón fijo de superficie verde oscuro, de  $3 \times 1.50 \text{ m}$ ; una pantalla fija para cine ( que se encuentra plegada encima del pizarrón) cuya longitud aproximada es de 2.50 m. La puerta del salón se ubica en el lado contrario a los ventanales, formando un ángulo recto con la pared en la que están el pizarrón y la pantalla. El salón está pintado de color verde agua y los pupitres en color verde y amarillo.

---

trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella". Duhal K., Miguel. Técnicas de Comunicación Admva. mimeográficas, F.C.P.S. Méx. pp. 11,21.

## GRUPO EXPERIMENTAL.UNC: S.I.P.

Se adaptó el aula de manera que se facilitara el trabajo, la adaptación consiste en diferenciar tres áreas de trabajo y dos zonas libres:

1. EL AREA DE ESTUDIO, como su nombre lo indica, está destinada a la preparación personal con base en el estudio del material del curso, la solución de las preguntas y problemas de autoevaluación, las consultas bibliográficas necesarias y las consultas personales con los monitores o el instructor.

En ésta área, se puede estudiar en grupo, a condición de no interferir en el trabajo de los demás, o sea, - trabajar en silencio, no cambiar constantemente de lugar, etc.

2. EL AREA DE EXAMEN está compuesta por tres filas de butacas que están dispuestas para el uso exclusivo de aquellos alumnos que están presentando examen. La distribución de estudiantes se hace en esta zona, de acuerdo a la posición de su monitor, es decir, los alumnos se colocan lo más cerca posible de éste.
3. EL AREA DE EVALUACION son dos filas de pupitres, donde se ubica el alumno que termina de contestar su examen, para que su monitor lo califique inmediatamente.

Las zonas libres del salón, sirven para separar las áreas de trabajo, por lo cual permanecen todo el tiempo desocupadas.



(1)	(2)	(3)	
X X X	X X X	X X	
X X X	X X X	X X	X
X X X	X X X	X X	X
X X X	X X X	X X	X

Fig. 3. Distribución de las zonas de estudio (1), Examen (2) y Evaluación (3) para el S.I.P.

La "X" representa un pupitre.

#### GRUPO EXPERIMENTAL DOS: CLASAS.

Se adaptó el aula para facilitar el trabajo, disponiendo el mobiliario de los estudiantes en forma de "U".

XXX	X X X
XXX	X
XXX	X
XXX	X
XXX	X
XXX	X
XXX	X X X

Fig. 4. Distribución del mobiliario en el Método de Clases. La "X" representa un pupitre.

#### IV.5.3. MATERIALES.

##### GRUPO EXPERIMENTAL UNO.

Al iniciar el curso el alumno recibió todo el material necesario para el estudio de su materia y la presentación de sus exámenes, compuesto por:

## a) Guías de las Unidades de Estudio.(+)

Conteniendo:

Introducción a cada una de las unidades, con el fin básico de relacionar la unidad respecto a la vida diaria del estudiante, y de las demás unidades del programa.

Objetivo Terminal de la Unidad como enunciados que de acuerdo al contenido temático señalan el nivel de aprendizaje del estudiante que se pretende lograr al término del estudio de la unidad.

Objetivos Específicos como enunciados que describen de acuerdo al contenido temático, las conductas específicas que permitirán identificar el aprendizaje del estudiante respecto a la unidad.

Puntos Importantes de la Unidad que hacen énfasis en aquellos conceptos relevantes para el logro de los objetivos.

Actividades a desarrollar por los Estudiantes que permiten remitir a los estudiantes a la práctica de los conceptos revisados en la unidad.

Bibliografía Básica que identifica los materiales empleados para formar las unidades de estudio.

Bibliografía Complementaria cuyo fin es el de servir como auxiliares para la ejercitación de la investigación individual, ampliando los temas revisados, aunque su revisión o estudio no se toma en cuenta en los exámenes.

Autoevaluación del contenido de la unidad, con reactivos que identifican los puntos que requieren un refuerzo.

---

(+) Las Guías de las Unidades empleadas en el desarrollo del curso "Técnicas de Comunicación Administrativa" forman el Anexo 2.

b) Unidades de Estudio.

Con el contenido total del material que sirve como - texto para el estudio de las unidades.

El material de estudio se dividió en seis unidades mas la Unidad Cero que constituye la presentación y explicación del Sistema y se aplica al inicio del mismo.

Las unidades empleadas en el curso fueron:

UNIDAD 0: MANUAL DEL ESTUDIANTE.

Objetivo: Que el estudiante identifique o describa - los propósitos del S.I.P., sus características esenciales y las reglas de participación del estudiante en el Sistema.

UNIDAD 1: EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

Objetivo: El estudiante al finalizar el estudio de ésta unidad describirá el Proceso de la Comunicación, - sus elementos, tipos, ventajas y desventajas, y explicará la importancia del proceso para el desarrollo de las organizaciones formales e informales.

UNIDAD 2: EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION.

Objetivo: El participante al finalizar el estudio de - ésta unidad describirá las funciones del Supervisor, - la importancia de éste puesto para la organización, así como la intervención de la Comunicación en las labores supervisoras.

UNIDAD 3: LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

Objetivo: Al terminar el estudio de ésta unidad, el estudiante describirá las relaciones entre los elementos de la Administración y el Proceso de Comunicación, para cumplir de manera óptima con las metas productivas de la organización.

UNIDAD 4: BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Objetivo: Al finalizar el estudio de ésta unidad, el -

participante describirá la intervención de las Barreras de la Comunicación en las funciones del Supervisor, así como las técnicas de control que existen para vencer estas barreras.

#### UNIDAD 5: COMUNICACION ORAL.

Objetivo: Al finalizar el estudio de ésta unidad, el estudiante describirá las características de la Comunicación Oral efectiva entre dos personas o entre grupos y ejemplificará con experiencias de su vida laboral cada uno de estos tipos.

#### UNIDAD 6: COMUNICACION ESCRITA.

Objetivo: Al finalizar el estudio de ésta unidad, el participante redactará conforme a la estructura de un mensaje correcto, las formas de requisición y reporte de material, equipo y herramientas de su empresa, así como las formas de Comunicación Interna escrita más empleadas en las Organizaciones Formales.

#### c) Calendario del Curso.

Sirve como guía de la programación diaria, para que el estudiante determine conforme a su ritmo de estudio y aprendizaje los días en que se presentará a examen. El calendario del curso para el Grupo Experimental Uno se describe en la Fig. 5.

#### d) Aviso Especial.

Correspondiente a la Invitación y Descripción del Contenido general de la Conferencia: "Hábitos eficientes de Estudio". La asistencia a la conferencia no era obligatoria, se hace por participación voluntaria y no está considerada para la contestación de los exámenes de las unidades. Se eligió el tema de la conferencia por considerar que la mayor parte del grupo de parti-

Fig.5. CALENDARIO DEL CURSO BAJO EL S.I.P.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
16	17	18	19	20
			PRE TEST	EXAMEN
23	24	25	26	27
EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	CONFERENCIA "HABITOS DE ESTUDIO".
2	3	4	5	6
EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN
9	10	11	12	13
EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN
16	17	18	19	20
EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	EXAMEN	

GRUPO UNO EXPERIMENTAL DEL CURSO "TECNICAS  
DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA".

OBSERVACIONES:

El curso comprende los meses de Febrero y Marzo, iniciando el día 19 de Febrero con la Fase "A" de la investigación que fué la aplicación del Pretest. Los días nominados como "examen", son las sesiones en las que había oportunidad de presentar el examen de avance en sus unidades de estudio. La Fase "A", que forma parte del plan de investigación, es el examen Post-test, que fué aplicado conforme los alumnos concluían sus unidades de estudio.

cipantes tenía ya varios años de haber dejado de asistir a la escuela y requerían ejercitarse en las técnicas de formación y mantenimiento de hábitos de estudio para facilitar su aprendizaje. El material básico para la conferencia se tomó del libro "El éxito en tus estudios" de René Gastón Hdz. Santiago (Trillas, 1980).

e) Papelería.

- Gafete de mesa.
- Polder y hojas blancas tamaño carta.
- lápiz y bolígrafo.

REACTIVOS DE EXAMEN.

Se considera como reactivo al enunciado cuyo contenido solicita una forma determinada de actuación o respuesta. En este caso, los reactivos de examen representan la meta o los objetivos de respuesta específica.

Basado en los objetivos generales y específicos de cada unidad se procedió a realizar los reactivos de examen.

Sobre su elaboración.

Los reactivos de examen abarcaron la totalidad del material del curso; se estableció un número diferente de reactivos según la extensión del material de la unidad, numerándose en orden progresivo, quedando conformados:

UNIDAD	NUMERACION	TOTAL DE REACTIVOS POR UNIDAD.
1	1 al 55	55
2	56 al 106	51

UNIDAD	NUMERACION	TOTAL DE REACTIVOS POR UNIDAD.
3	107 al 142	36
4	143 al 183	41
5	184 al 238	55
6	239 al 286	48

Los reactivos se estructuran en forma seriada y al igual que las unidades se basan en los conocimientos anteriores.

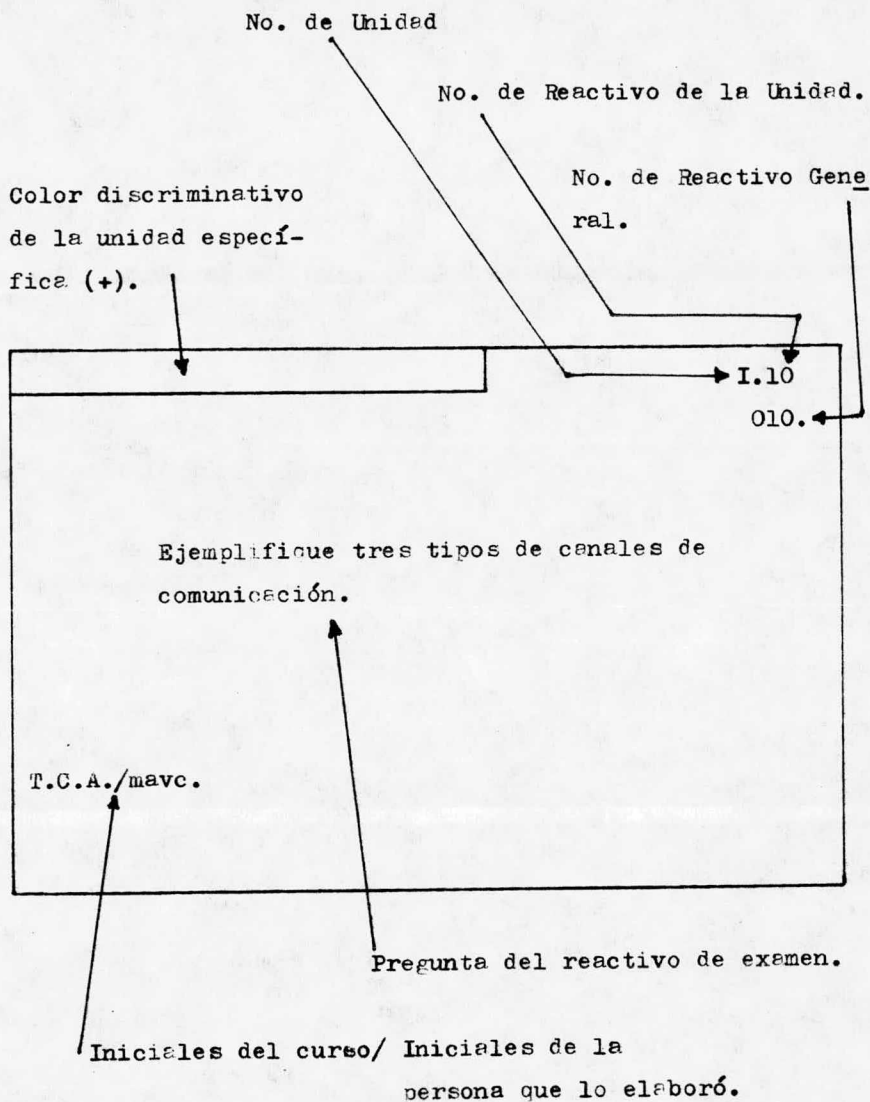
Los reactivos fueron mecanografiados en tarjetas blancas bond de 15 X 10 cm. conteniendo cada una por una sola cara los datos necesarios para identificarlo: ( Fig. 6).

- Número progresivo de acuerdo a la numeración general.
- Número progresivo correspondiente a la numeración de la unidad.
- Número de Unidad.
- Enunciado.
- Iniciales del curso y de la persona que lo elaboró.

Además se iluminó la parte superior izquierda de la tarjeta con un color diferente para cada unidad, con el fin de facilitar la localización de las tarjetas, e identificar con un color similar el avance de los alumnos en una Gráfica general ( sobre cartulina blanca) que estaba pegada en el pizarrón a la vista del grupo.

Sobre su contenido.

Los reactivos corresponden básicamente a cuatro tipos: Generalización, Discriminación, Integración y Memorización.



(+) Unidad 1: azul

- " 2: naranja
- " 3: amarillo
- " 4: verde
- " 5: rojo
- " 6: café.

Fig. No. 6. Ejemplo de un reactivo de examen.



a) **Generalización:**

En los que se requiere que el estudiante, a partir de la información dada en una situación determinada, pueda implementarla o extenderla a otras situaciones similares o parecidas, aunque no idénticas, permitiendo la ampliación de la información adquirida en una situación específica a nuevas situaciones, por ejem: (39)  
Reactivo 39.

"Describe según su ámbito, forma, naturaleza, dirección y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad: ESCRIBIR UNA CARTA A UN AMIGO."

b) **Discriminación:**

En los que se requiere dé entre dos o más situaciones diferentes, a la situación en la que se entrenó, el principio, técnica o procedimiento involucrado, permitiendo la identificación de proceso, procedimientos, o relaciones funcionales de la conducta, aún cuando cambien las situaciones o sujetos, (40) por ejem:  
Reactivo 237.

"La entrevista de Selección es un ejemplo de Comunicación:

- a) en grupos pequeños.
- b) en diálogo.
- c) en grupos grandes. "

c) **Integración:**

En los que se requiere relacionar principios, técnicas o procedimientos entre diferentes aspectos de la uni-

---

(39) Segoviano de Anda, Alfredo. Entrenamiento Modular sobre las Funciones de la Supervisión. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M. 1973. p. 32.

(40) ibid.

dad, diferentes unidades, diferentes materias, etc. - por ejem.

Reactivo 14.

"Describe las similitudes y diferencias entre el modelo de Comunicación de Melvin L. de Fleur y el modelo de Comunicación Administrativa, según los elementos - que los componen".

d) "Memorización" o de Transcripción Textual.

En los que solicita la definición o descripción de - conceptos que involucra la unidad, permitiendo establecer en el estudiante un repertorio verbal técnico de conceptos referentes a proceso, procedimientos, - técnicas, etc. por ejem. (41)

Reactivo 107.

" La definición etimológica de la palabra Administra-  
ción, se forma de la unión de los términos AD y MINIS-  
TRATIO (Minister o Minus-ter) que significan: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_." "

Sobre su Distribución.

En cada una de las unidades se formaron veinte series de números de reactivos al azar, correspondiendo al doble - de alumnos inscritos en el curso conforme el Sistema de Instrucción Personalizada.

El Banco de reactivos así formado permitió a los examina-  
dores llevar un registro correcto de los reactivos en --  
los que se examinaba cada alumno; en caso de que éste fa-  
llara al presentarse en la primera oportunidad, la si -  
guiente serie de reactivos que se aplicaban nunca era la  
misma.

(41) ibid.

En la hoja de control de cada alumno se anotaban los números de reactivos que les tocaban, permitiendo al examinador profundizar después de una oportunidad fallida de examen, en una segunda oportunidad sobre un reactivo similar al que fué incorrecto la primera vez, ya sea con una o dos preguntas extra o solicitando otro ejemplo. Esto último era con el fin de asegurar que el alumno que hubiese fallado en determinado reactivo, en la segunda oportunidad de examen sobre la misma unidad, asegurara un dominio completo.

Además, estos reactivos sirvieron de base para la elaboración de los Instrumentos de Medición ( Test, Re-Test), empleados para los dos grupos de instrucción sobre el curso. (+)

#### GRUPO EXPERIMENTAL DOS.

Al iniciar el curso el alumno recibió el material necesario para el estudio de la materia y la presentación del examen final, formado por:

##### a) Objetivos Generales del curso.

Formado por los Objetivos terminales que señalan el nivel de aprendizaje del estudiante que se pretendía lograr al término del estudio del curso.

Los objetivos correspondieron a cada una de las diez sesiones que se programaron:

##### SESION 1: EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

Objetivo: El estudiante describirá el Proceso de la Comunicación; sus elementos e importancia para el desarrollo de las organizaciones formales e informales.

(+) Los reactivos desarrollados se incluyen en el Anexo 3, junto con el cuestionario empleado en las fases Test, Re-test.

## SESION 2: TIPOS DE COMUNICACION.

Objetivo: El estudiante describirá los tipos de Comunicación según su ámbito, naturaleza, forma, dirección y alcance, así como sus ventajas y desventajas para el uso de las organizaciones formales e informales.

## SESION 3: FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

Objetivo: El estudiante describirá las funciones del Supervisor, ejemplificando éstas con sus propias funciones y describirá la importancia de éste puesto para la organización.

## SESION 4: COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

Objetivo: El estudiante describirá el proceso de la Comunicación en su institución, como medio para cumplir con las funciones Administrativas que aseguran las metas productivas de la organización.

## SESION 5: BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Objetivo: El participante describirá la intervención de las Barreras de la Comunicación en las funciones del Supervisor, así como las técnicas de control que existen para deshacer éstas barreras.

## SESION 6: COMUNICACION ORAL.

Objetivo: El estudiante describirá las características de la comunicación oral entre dos personas y entre grupos, así como la importancia de un empleo correcto en la organización.

## SESION 7: TIPOS DE COMUNICACION ORAL.

Objetivo: El estudiante describirá los principales tipos de Comunicación oral entre dos personas y entre grupos conforme a casos tomados de su experiencia personal.

## SESION 8: COMUNICACION ESCRITA.

Objetivo: El estudiante describirá los elementos bá-

sicos de la estructura de un mensaje correctamente redactado y describirá las características de las formas de comunicación escrita más empleadas en las organizaciones formales.

#### SESIONES 9 y 10: TIPOS DE COMUNICACION ESCRITA.

Objetivo: El estudiante redactará conforme a la estructura de un mensaje correcto las formas de requisición y reporte de material, equipo, herramientas y personal empleadas en su empresa.

#### b) Material del Curso.

Se incluyó en un solo manual los textos conforme los que se elaboró el curso, correspondiendo totalmente a los textos que se les dió al Grupo Experimental, naturalmente que sin división por unidades.

#### c) Calendario del Curso.

Para que sirviera de guía y recordatorio de los días en que se efectuarían las diez sesiones de clase. El calendario del curso para el Grupo Control se describe en la Fig. 7.

#### d) Papelería.

- Gafete de mesa.
- Folder y hojas blancas tamaño carta.
- lápiz y bolígrafo.

Fig. 7. CALENDARIO DEL CURSO CONFORME EL METODO DE CLASES.

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
23	24	25	26	27
PRE TEST	SESION	SESION	SESION	SESION
2	3	4	5	6
SESION	SESION	SESION	SESION	SESION
9	10	11	12	13
SESION	POST TEST			

GRUPO EXPERIMENTAL DOS DEL CURSO "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA".

OBSERVACIONES:

El curso comprende los meses de Febrero y Marzo, iniciándose el día 23 de Febrero con la Fase "A" de la investigación que consistía en la aplicación del Pretest. Los días nominados como "sesión", corresponden a los días de clase efectuados. La Fase "A" es el examen Post-test, que fué aplicado en forma grupal al concluir el curso.

## IV.5.4 DISEÑO DE INVESTIGACION.

Se empleó un diseño de dos grupos con medición Test, Re-Test:

GRUPO	FASE "A"	FASE "B"	FASE "A' "
EXPERIMENTAL UNO: "S.I.P."	Aplicación de Cuestionario.	Sistema de Ins <u>trucción</u> Perso <u>nalizada</u> sobre el tema "Técni <u>cas</u> de Comuni <u>cación</u> Adminis <u>trativa</u> ."	Aplicación de Cuestionario.
EXPERIMENTAL DOS: "CLASES".	Aplicación de Cuestionario.	Método de Cla <u>ses</u> sobre el - tema "Técnicas de Comunica <u>ción</u> Administra <u>tiva</u> ."	Aplicación de Cuestionario.

## IV.6 DESARROLLO DEL CURSO.

### IV.6.1 DISTRIBUCION DE GRUPOS.

Los veinte participantes fueron distribuidos en los dos grupos de investigación empleando para ello un listado en orden alfabético, cuya numeración progresiva fué la base para asignar en forma aleatoria a los estudiantes en los Grupos Experimentales Uno y Dos.

GRUPO	NUMERO DE ESTUDIANTE ASIGNADO
Uno	2, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20.
Dos	1, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 15, 19.

### IV.6.2 EXPLICACION DE ETAPAS.

#### FASE TEST. "A".

Se aplicó un cuestionario muestreando los reactivos de examen del curso "Técnicas de Comunicación Administrativa".

#### GRUPO EXPERIMENTAL UNO.

La aplicación del cuestionario se realizó en una se sión en forma grupal.

#### GRUPO EXPERIMENTAL DOS.

La aplicación del cuestionario se realizó en una se sión en forma grupal.

#### FASE INSTRUCCION. "B".

#### GRUPO EXPERIMENTAL UNO.



a) Primera Sesión.

- Se contó con la asesoría de una Instructora y una Monitora, quienes fueron presentadas al grupo por el Coordinador del Programa.
- Se distribuyó a cada estudiante el material necesario para el estudio de sus unidades y la presentación de exámenes.
- Después de dar la Bienvenida al grupo, la Instructora explicó brevemente la función del material que se había proporcionado, y se les dió indicaciones sobre la lectura del Manual del Estudiante, que componía la "Unidad Cero" en la que habrían de encontrar la explicación detallada del Sistema.
- De acuerdo al número de lista, se distribuyó en forma aleatoria a los alumnos para que posteriormente fueran examinados ya sea por la Instructora o la Monitora, correspondiendo a la primera los números 1, 4, 5, 8 y 10; y a la Monitora los estudiantes numerados como 2, 3, 6, 7 y 9.
- Se les recordó que al finalizar el estudio del Manual del Estudiante, y si consideraban que tenían bien entendidas las instrucciones generales podrían presentar la evaluación correspondiente con la examinadora asignada.
- Los diez estudiantes presentaron el examen de la Unidad Cero.

b) Sesiones Posteriores.

- Se continuó el proceso de Capacitación a través del S.I.P., examinando a los alumnos que habían cubierto los criterios de estudio prefijados: lectura de las Guías de Unidades, Estudio del Texto correspondiente y respuesta a los Ejercicios de Auto

evaluación.

- Conforme los alumnos iban avanzando en el curso, - al presentar el examen de cada unidad, el examinador correspondiente marcaba en la gráfica general el avance del alumno. La gráfica estaba pegada sobre el pizarrón al frente del aula. (Fig. 8).
- La Conferencia se realizó cinco días después del inicio del curso. Al principio se había decidido - que solamente participaran los alumnos que hubieran aprobado hasta ese momento las dos primeras unidades, pero previo al inicio del curso se decidió que todos los alumnos tenían opción de participar, ya que los más atrasados tendrían oportunidad de informarse sobre técnicas para mejorar su forma de estudiar, y lograr en consecuencia una mejora - en su ritmo de aprendizaje. A la conferencia asistieron todos los alumnos del S.I.P., aunque no era obligatoria su asistencia.
- Sobre el estudio de los alumnos en el aula:  
Quienes estudiaban en el aula debían hacerlo en silencio o en voz baja, y pedir orientación a la Instructora o la Monitora cuando éstos se encontraran desocupadas.  
A todos los alumnos se les recomendó a lo largo - del curso que realizaran sus ejercicios de autoevaluación, pues eso les permitiría apreciar su dominio de la unidad antes de examinarse.
- Sobre los exámenes:  
Los exámenes realizados tuvieron un criterio de aprobación del 100 % para proceder a presentar la unidad siguiente.  
Comunmente, la Instructora no debe examinar a los alumnos, pero las limitaciones de recursos: Tiem-

CURSO " TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA".

GRAFICA GENERAL.

MONITOR \_\_\_\_\_

FECHA INICIO \_\_\_\_\_ FECHA TERMINACION \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ALUMNO

UNIDADES

	0	1	2	3	4	5	6
1. _____							
2. _____							
3. _____							
4. _____							
5. _____							

MONITOR \_\_\_\_\_

FECHA INICIO \_\_\_\_\_ FECHA TERMINACION \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ALUMNO

UNIDADES

	0	1	2	3	4	5	6
1. _____							
2. _____							
3. _____							
4. _____							
5. _____							
6. _____							

Fig. 3. Gráfica General de Alumnos conforme el S.I.P.

po y dinero principalmente, decidieron las funciones de la Instructora en el curso.

El alumno que deseara examinarse acudía con la Instructora o la Monitora para pedir los reactivos de prueba de la unidad, los que previamente se habían estructurado en series de 4 ó 5 reactivos, dependiendo de la unidad. Al recibir las tarjetas acudía al Area de Examen solamente con lápiz, hojas blancas y tarjetas de reactivos.

Las respuestas se daban en las hojas blancas únicamente anotando el número de pregunta y la respuesta completa.

En caso de duda sobre la formulación del reactivo, podía solicitar orientación a su examinadora, cuando no estuviera atendiendo alumnos.

#### - Sobre las Funciones de la Instructora.

La Instructora tuvo la responsabilidad de recopilar y elaborar previo al inicio del curso, la totalidad del material de estudio, de examen y las formas de registro a utilizar.

En cuanto al material del curso, hubo de modificar dos textos originales, con el fin de adecuarlos al lenguaje del Supervisor y facilitar su estudio, así también elaboró el texto sobre "El Supervisor y la Comunicación" por considerar que auxiliaría a los estudiantes en la integración del conocimiento de sus funciones en relación con el empleo de la Comunicación Administrativa efectiva.

También eligió y adiestró a la Monitora, pues debido a las características generales en las que se dio el curso: participantes estudiando otra materia, Instructora contratada a nivel externo, tiem-

po, etc., se prefirió emplear como monitora a una persona ajena a la empresa, que disponía de tiempo completo para estudiar el material y asistir a las sesiones del curso, ésta persona tiene un nivel educativo Universitario, y fué la primera ocasión que participó en un curso conforme a éste método.

La Instructora preparó el calendario del curso, - previendo que los días establecidos, permitieran un tiempo para preparar el estudio de las unidades aún en alumnos con hábitos de estudio deficientes.

Por último examinó el salón de clase y lo adecuó al desarrollo de las actividades del curso.

Durante el transcurso de las sesiones:

Distribuyó aleatoriamente a los participantes.

Entregó a los alumnos el material del curso.

Examinó a la mitad de los alumnos participantes, aún cuando regularmente no le correspondiera esa función.

Supervisó a la monitora en la distribución y calificación de exámenes, orientación a alumnos, etc.

#### - Sobre las Funciones de la Monitora.

Previo al inicio del curso:

Conocer detalladamente el material del curso, y examinarse en cada unidad con reactivos similares a los empleados en el curso.

Leer el Manual del Monitor (+), preguntar dudas a la Instructora respecto del mismo para evitar conflictos posteriores.

---

(+) El Texto del Manual del Monitor, corresponde al Anexo 5.

**En el transcurso de las sesiones:**

Calificar exámenes.

Hacer el registro correspondiente del avance de sus estudiantes en los controles personales ( Ficha del alumno, Fig. 9) y en la Gráfica General.

Orientar a los alumnos sobre dudas en el material.  
Indicar a la Instructora qué aspectos del material o del procedimiento causan dificultades a sus alumnos.

Realizar un reporte semanal sobre el avance de sus estudiantes. (+)

- Sobre la evaluación.

El sistema de evaluación comprendió tres aspectos.

1. Evaluación de Cada Unidad.
2. Evaluación de Prácticas.
3. Evaluación Final del curso.

1. Evaluación de cada unidad.

Como señalamos anteriormente, el criterio de aprobación fue del 100 %. En caso de que el estudiante no alcanzara este nivel podía solicitar una nueva oportunidad de examen sobre la misma unidad, revisando nuevamente los conceptos en los que no se cumplió el nivel de aprovechamiento pedido. La examinadora tenía la responsabilidad de anotar los reactivos en los que era evaluado el estudiante, para evitar que en la siguiente oportunidad se evaluara en los mismos reactivos.

2. Evaluación de Prácticas.

Las prácticas del curso, debido a que los alum-

---

(+) Funciones que también realizó la Instructora.

No. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ MONITOR \_\_\_\_\_

FECHA INICIO \_\_\_\_\_ FECHA TERMINACION \_\_\_\_\_

UNIDAD	FECHA	REACTIVOS	PRÁCTICAS	FIRMA

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fig. 9. FICHA DEL ALUMNO.

nos en los exámenes de las unidades requerían - del 100 % de aprovechamiento se realizaron en - forma obligatoria, especificando como último - día de entrega de los ejercicios, dos días des- pués de presentada la unidad correspondiente.

3. Evaluación Final.

que puede quedar explicada en los siguiente pun- tos:

a) Finalidad: La preparación del examen final y su calificación cae dentro de las responsabi- lidades del Instructor, lo que no ocurre nor- malmente en los exámenes de las Unidades. Es- te examen tuvo como propósito permitir a la Instructora observar la asimilación del mate- rial proporcionado durante el curso, además de que le permite detectar si hubo alguna falla - en la construcción de los exámenes parciales.

b) Contenido: El contenido se muestreo entre - todas las unidades que constituyeron el curso.

c) Características: El examen final se sujetó a una sola oportunidad; las preguntas constitu- tivas fueron en número y contenido similares a las empleadas en el examen previo ( Fase "A" ) al curso.

d) Valoración: Puesto que el presente curso tu- vo un criterio de aprobación en las unidades - del 100 %, el examen final no influyó en la ca- lificación definitiva del estudiante, sin em- bargo su presentación fué un requisito para po- der mejorar la calidad del curso y apreciar el nivel de logro de los participantes desde la - Fase "A" a la Fase "A ' ", que constituyó éste examen.



- Sobre la Duración de las Sesiones.

El curso tuvo una duración total de 20 horas, -  
con sesiones diarias de una hora.

GRUPO EXPERIMENTAL DOS.

a) Primera Sesión.

- Se contó con la exposición para todo el curso de la Instructora que asesoró el funcionamiento del Grupo S.I.P., con el fin de eliminar la variable extraña que sería el cambio de Instructora en los grupos.
- La Instructora fué presentada al grupo por el Coordinador del Programa.
- Se distribuyó a cada estudiante el material necesario para el estudio del curso y la presentación del exámen final.
- Después de dar la Bienvenida al grupo, la Instructora expuso los objetivos generales del curso dependiendo de las sesiones, y se recomendó el estudio del material en forma previa a la realización de la sesión respectiva.
- Después de una breve retroalimentación oral sobre los objetivos generales, la Instructora procedió a dar la clase respectiva.

b) Sobre las Técnicas empleadas.

- La técnica de mayor uso fué la expositiva, que puede describirse como "la información oral que da el instructor, mientras los participantes escuchan; la actividad del grupo consiste en reflexionar, preguntar y contestar a las preguntas del instructor; esta actividad tiende a ser limitada". (42)

---

(42) Varios. La preparación de la Instrucción. Formación de Instructores, Manual 2. A.R.M.O. 1977. p. 15.

- También se empleó la Técnica Demostrativa para la ejecitación de las comunicaciones escritas en las - últimas dos sesiones; a través de la exposición de la Instructora sobre la forma correcta de completar las requisiciones o reportes sobre equipo, material, herramientas o personal y una segunda fase de realización por parte de los estudiantes, concluyendo - con la retroalimentación sobre el ejemplo desarrollado.

c) Sobre la Estructura de la Clase.

- Las sesiones se desarrollaron básicamente en tres - fases: Introducción, Desarrollo y Síntesis (Conclusión).

1. Introducción.

Básicamente se utilizó para gener la atención del auditorio indicando la relación del tema con el trabajo cotidiano del supervisor. En ésta fase también se mencionaron el objetivo general del tema y los - objetivos esocíficos a cubrir en la sesión, además de recordar los antecedentes del tema ( sesiones anteriores ).

2. Desarrollo.

En ésta fase se proporcionaba la información y los ejemplos que se consideraron pertinentes para que - los estudiantes aprendieran. En todo momento se siguió un orden progresivo, partiendo de las informaciones que ya conocían los estudiantes para dar a - conocer nueva información.

La exposición de los temas se combinó con preguntas al grupo sobre el material expuesto, solicitud de

ejemplos tomados de la vida laboral de los estudiantes, así como resolución de dudas del grupo. A lo largo de la exposición también se hicieron resúmenes frecuentes sobre lo revisado en la sesión.

### 3. Conclusión.

Antes de dar las conclusiones del tema se daba un receso de cinco minutos con el fin de cambiar el ritmo mantenido a lo largo de la exposición.

En esta fase se pretendía aclarar y destacar los aspectos importantes del tema, a través de un resumen que integraba las ideas expuestas y afirmaba los puntos principales.

Al final de cada sesión había un período de preguntas sobre el tema visto, que se respondían en forma oral y que no contaban para la valoración final.

#### - Sobre el Estudio de los Alumnos.

Por las características del curso se hace frecuente referencia al material de estudio, por lo que los estudiantes revisan constantemente en clase su material para subrayar un concepto o anotar un ejemplo. A lo largo del curso se recomendó a los participantes el estudio de su material, ya sea repasando lo visto en la sesión de ese día, o preparando el material (dudas, ejemplos) de la sesión siguiente.

#### - Sobre los Auxiliares Visuales de Apoyo.

Se utilizó un rotafolio (o girafolio) conteniendo cuadros sinópticos sobre cada tema, realizados en varios colores y con ideas breves, con el fin de mantener el interés de los estudiantes y auxiliares en la integración del material revisado.

También se empleó el pizarrón, para aclarar algunos puntos, ejemplificar casos de acuerdo al Proceso de Comunicación, etc.

- Sobre la Evaluación del Curso.

La evaluación del aprendizaje del estudiante se midió a través del Examen final, de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Finalidad.

Observar la asimilación del material proporcionado durante el curso, además de identificar las fallas en la Exposición realizada durante las clases.

b) Contenido.

Para poder comparar objetivamente a los dos grupos de ésta investigación, se empleó un examen similar al utilizado en el Grupo Experimental Uno, basado en el muestreo de los reactivos de examen de cada tema.

c) Características.

Se sujetó a una sola oportunidad, la aplicación fue grupal, una vez que concluyó el período de sesiones.

d) Valoración.

Dependió íntegramente de éste examen la calificación del estudiante en el curso, por ser el único instrumento de medición empleado para observar el progreso de los estudiantes.

- Sobre las Funciones de la Instructora.

Previo al inicio del curso:

Elegir y compilar el material de estudio apropiado para el curso, de acuerdo al nivel de los participantes.

Preparar la estructura de las sesiones.

Elaborar las ayudas visuales necesarias para cada sesión.

Examinar el salón de clase y adecuarlo al desarrollo de las actividades del curso.

Elaborar el calendario del curso.

En el Transcurso de las Clases:

Entregó a los alumnos el material del curso.

Exponer los temas del contenido del curso, de acuerdo a la estructura diseñada.

Solucionar dudas, orientar sobre ejemplos correctos, o uso adecuado de los términos.

Coordinar discusiones entre el grupo, cuando es necesario (confrontamiento de opiniones, desacuerdos)

Coordinar prácticas basadas en lo expuesto en clases.

- Sobre la Duración de las Sesiones.

El curso tuvo una duración total de 20 horas, con sesiones diarias de dos horas.

FASE RE-TEST. 'A' "

GRUPO EXPERIMENTAL UNO.

Se aplicó un cuestionario en forma individual, conforme los alumnos iban concluyendo el último examen de las unidades.

El examen se componía de 50 reactivos muestreados de los reactivos de las unidades.

Los puntos característicos del examen se mencionaron en la Fase Evaluación del Curso.

GRUPO EXPERIMENTAL DOS.

Se aplicó el mismo cuestionario que al Grupo Experi

mental Uno, para permitir la comparación objetiva de resultados.

Se decidió emplear el mismo examen en la Fase Test y en la Fase Re-Test, también con el fin de asegurar una comparación objetiva, por lo que en los dos grupos de Investigación se aplicó dos veces el mismo examen: antes y después del curso.

En el Grupo Experimental Dos, la aplicación del Cuestionario se realizó en forma grupal, una vez concluidas las sesiones de Clase. En el Grupo Uno, se aplicaba el examen en forma individual, conforme los alumnos iban concluyendo la evaluación de sus unidades.

## C A P I T U L O V.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

## V.I RESULTADOS.

El Cuestionario de la Fase "A" (Test) fué el mismo que se aplicó en la Fase "A'" (Re-Test) para asegurar que las medidas se realizaran con base a un instrumento confiable.

Las Tablas y Gráficas con los resultados respectivos es lo que presento a continuación.

## Observaciones:

De acuerdo al Análisis de las Matrices de Puntua - ciones para los dos grupos, los reactivos numera - dos como: 5,13,17,19,22,24,31,32 deberán reducirse en criterio de respuesta o modificarse íntegramente, pues resultaron difíciles de responder.

MATRIZ DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS POR EL GRUPO UNO: "S. I. P."  
 EN LAS APLICACIONES DEL CUESTIONARIO: TEST ("A"), RE-TEST ("A'").

TABLA 1.1.

SUJETOS.

1	T	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
2	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
3	T	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	T	x	✓	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	T	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	T	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

REACTIVOS.

- (✓) INDICA - RESPUESTA CORRECTA.
- (x) INDICA - RESPUESTA INCORRECTA O INCOMPLETA.
- (T) INDICA - TEST ("A").
- (R) INDICA - RE-TEST ("A'").



MATRIZ DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS POR EL GRUPO UNO: "S.I.P."

EN LAS APLICACIONES DEL CUESTIONARIO: TEST ("A"), RE-TEST ("A").

TABLA 1.2.

SUJETOS.

1	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
2	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	R	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
3	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
4	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	R	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
5	T	✓	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	R	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	R	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
7	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	R	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	T	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50																			

REACTIVOS.

- (✓) INDICA.- RESPUESTA CORRECTA.  
 (x) INDICA.- RESPUESTA INCORRECTA O INCOMPLETA.  
 (T) INDICA.- TEST ("A").  
 (R) INDICA.- RE-TEST ("A").

MATRIZ DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS POR EL GRUPO  
 DOS: "CLASES", EN LAS APLICACIONES DEL CUESTIONARIO: TEST ("A")  
 Y RE-TEST ("A").

TABLA 2.1

1	T	X	X	X	X	X	✓	X	✓	X	✓	X	X	✓	X	X	✓	X	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	T	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	T	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	T	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	T	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	T	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	T	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	T	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	T	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	T	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

REACTIVOS.

- (✓) INDICA.- RESPUESTA CORRECTA.  
 (X) INDICA.- RESPUESTA INCORRECTA O INCOMPLETA.  
 (T) INDICA.- TEST "A"  
 (A) INDICA.- TEST "A".



## RETROALIMENTACION DURANTE EL CURSO S.I.P.

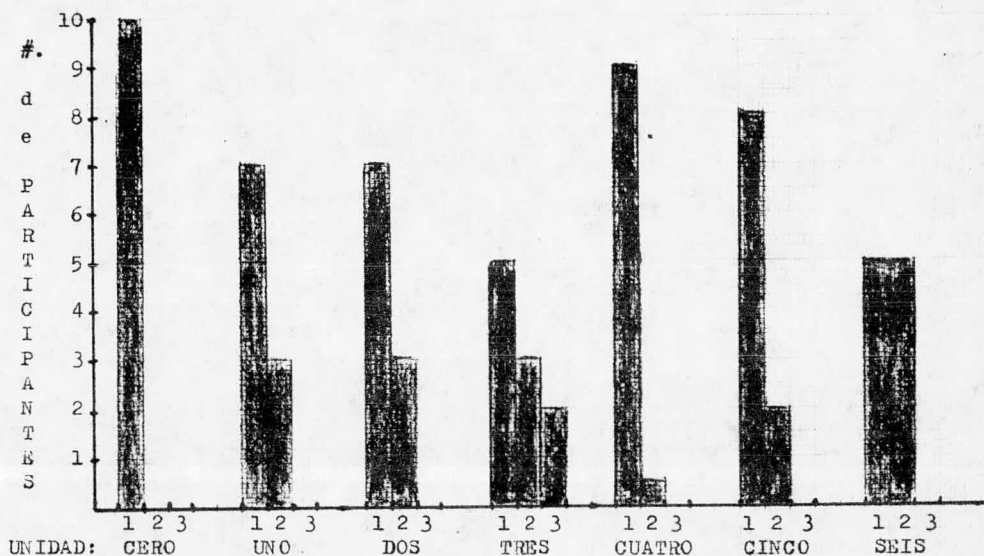


Fig. No.10. RETROALIMENTACION DURANTE EL CURSO S.I.P.

La gráfica muestra el número de participantes que aprobaron las unidades en determinada oportunidad (1, 2 ó 3). De acuerdo a ésta gráfica la Unidad que resultó más difícil fué la 3: "La Comunicación Administrativa".

## COMPARACION DE PUNTAJES.

GRUPO UNO: "S.I.P." . PUNTAJES TEST, RE- TEST.

NUMERO	TEST		RE - TEST	
	X	X <sup>2</sup>	X	X <sup>2</sup>
1.	2	4	43	1849
2.	2	4	44	1936
3.	1	1	45	2025
4.	0	0	42	1764
5.	11	121	48	2304
6.	3	9	47	2209
7.	1	1	48	2304
8.	0	0	47	2209
9.	0	0	49	2401
10.	5	25	46	2116
	$\Sigma x = 25$	$\Sigma x^2 = 165$	$\Sigma x = 459$	$\Sigma x^2 = 21117$

## COMPARACION DE PUNTAJES.

GRUPO DOS: "CLASES". PUNTAJES TEST, RE - TEST.

NUMERO	TEST		RE - TEST	
	X	X <sup>2</sup>	X	X <sup>2</sup>
1.	7	49	43	1849
2.	2	4	39	1521
3.	4	16	42	1964
4.	5	25	38	1434
5.	3	9	44	1936
6.	0	0	37	1369
7.	1	1	40	1600
8.	2	4	31	961
9.	0	0	36	1296
10.	3	9	44	1936
	$\Sigma x = 27$	$\Sigma x^2 = 117$	$\Sigma x = 392$	$\Sigma x^2 = 16494$

TABLA 3. COMPARACION DE PUNTAJES DE LOS  
GRUPOS UNO: S.I.P. Y DOS: CLASES.

Al emplear el Diseño de Dos grupos asignados al azar, se revisó su distribución con la prueba estadística "t", con el fin de comprobar si los grupos eran equivalentes antes de ingresar a la Capacitación respectiva.

Se emplearon los puntajes obtenidos por los estudiantes - en la Fase "A" (Test), y se computaron de la siguiente manera: (McGuigan, F.J., 1978).

GRUPO UNO "S.I.P."

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{25}{10} = 2.5$$

$$\sum x_1^2 = 165.$$

$$SC_1 = \sum x_1^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

$$SC_1 = 165 - 62.5 = 102.5$$

GRUPO DOS "CLASES".

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{27}{10} = 2.7$$

$$\sum x_2^2 = 117.$$

$$SC_2 = \sum x_2^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

$$SC_2 = 117 - 72.9 = 46.1$$

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left(\frac{SC_1 + SC_2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}\right) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{.2}{\sqrt{(8.2)(.2)}}$$

$$t = \underline{\underline{.15}} \quad P = 0.9$$

Señalando un 90 % de probabilidades de la relación entre puntajes se debe totalmente al azar; y en consecuencia, asegurando que la distribución de los grupos fué equivalente.

COMPARACION ESTADISTICA ENTRE LAS PUNTUACIONES DEL GRUPO UNO: "S.I.P.", EN LAS APLICACIONES DEL TEST, - RE - TEST.

$$X_1 = 25, \bar{X}_1 = 2.5, \sum X_1^2 = 174$$

$$X_2 = 459, \bar{X}_2 = 45.9, \sum X_2^2 = 21,117.$$

$$SC_1 = 102.5$$

$$SC_2 = 48.9$$

$$t = \frac{45.9 - 2.5}{\sqrt{\left(\frac{102.5 + 48.9}{(10-1) + (10-1)}\right) \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{10}\right)}}$$

$$t = \underline{\underline{33}} \quad P = 0.01$$

Comprobando que la ganancia en puntuaciones en el grupo ( $\bar{X}_1 = 2.5$  a  $\bar{X}_2 = 45.9$ ) tiene una probabilidad de 0.01 de deberse al azar, asegurando entonces que lo logrado se debió a la inclusión de una (s) variable (s) (Pase "B") en el lapso comprendido entre la aplicación del Test y la aplicación del Re-Test.

COMPARACION ESTADISTICA ENTRE LAS PUNTUACIONES DEL GRUPO DOS: "CLASES", EN LAS APLICACIONES DEL TEST, RE - TEST.

$$X_1 = 27, \bar{X}_1 = 2.7, \sum X_1^2 = 117.$$

$$X_2 = 392, \bar{X}_2 = 39.2, \sum X_2^2 = 16,494.$$

$$SC_1 = 46.1$$

$$SC_2 = 827.6$$

$$t = \frac{39.2 - 2.7}{\sqrt{\left(\frac{46.1 + 827.6}{10}\right) (.2)}}$$

$$t = 11.7 \quad P = 0.01$$

Comprobando que la ganancia en puntuaciones en el grupo ( $\bar{X}_1 = 2.7$  a  $\bar{X}_2 = 39.2$ ) tiene una probabilidad de 0.01 de deberse al azar, asegurando que lo logrado se debió a la inclusión de una (s) variable (s) (Fase "B") en el lapso comprendido entre la aplicación del Test y la aplicación del Re-test.

COMPARACION ESTADISTICA ENTRE LAS CALIFICACIONES DE LOS GRUPOS UNO: "S.I.P." Y DOS: "CLASES" EN LA APLICACION DEL RE - TEST.

$$X_1 = 459, \bar{X}_1 = 45.9 \leq X_1^2 = 21,117.$$

$$X_2 = 392, \bar{X}_2 = 39.2, \sum_2^2 = 16,494.$$

$$\boxed{SC_1 = 48.9}$$

$$\boxed{SC_2 = 827.6}$$

$$t = \frac{45.9 - 39.2}{\sqrt{\left(\frac{48.9 + 827.6}{18}\right)(.2)}}$$

$$t = \frac{6.7}{3.117}$$

$$\boxed{t = 2.1 \quad P = 0.05}$$

Con lo que se obtiene un nivel de significancia del 0.05 permitiendo rechazar la hipótesis de nulidad, y aceptar la Hipótesis Alterna, afirmando que existe una diferencia a favor del Grupo S.I.P. en las puntuaciones obtenidas - después del período de Capacitación sobre "Técnicas de Comunicación Administrativa", en relación al Grupo de Clases.



EFFECTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EN LA VARIABLE DEPENDIENTE.

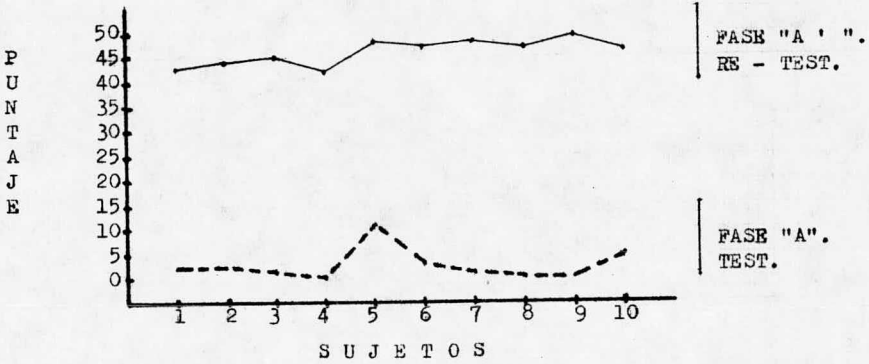


Fig. No. 11. Comparación de puntuaciones en el Grupo Uno: "S.I.P.", en las aplicaciones del Test, Re-test.

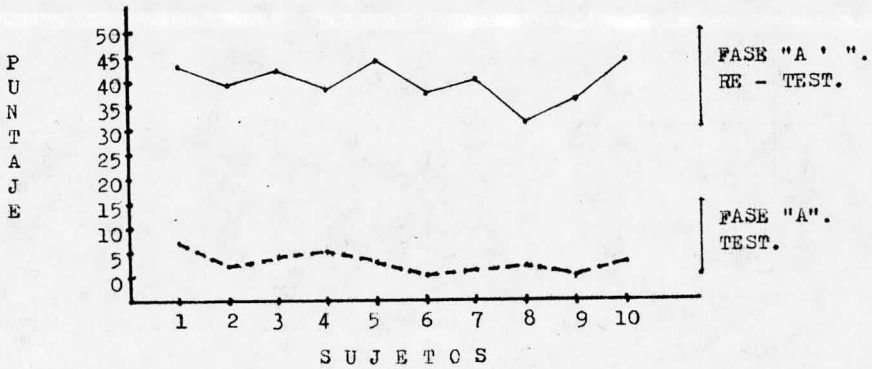


Fig. No. 12. Comparación de puntuaciones en el Grupo Dos: "Clases", en las aplicaciones del Test, Re-test.

EFFECTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EN LA VARIABLE DEPENDIENTE.

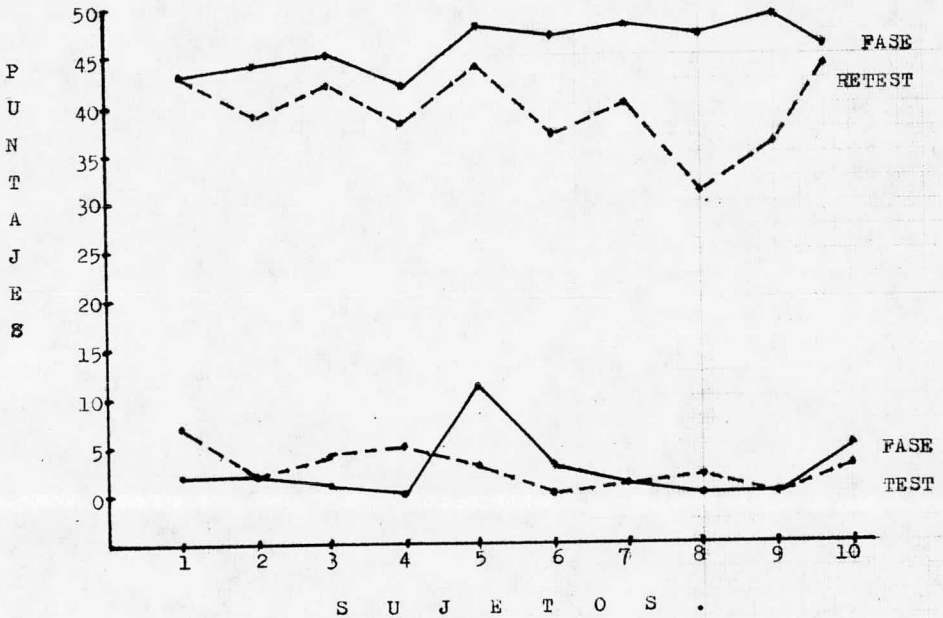


Fig. No.13. Comparación de puntajes de los Grupos Uno: "S.I.P." y Dos: "Clases", en las aplicaciones del Test, Re-Test.

La inclusión de una(s) variable(s) en el tiempo comprendido en la Fase "B", afectó a los dos grupos, en el aprendizaje del material "Técnicas de Comunicación Administrativa", logrando los participantes del Grupo Uno - la mayor puntuación en relación al Grupo Dos.

Codificación: (——) Grupo Uno: "S.I.P."

(---) Grupo Dos: "clases".

## V.2 CONCLUSIONES.

### A. SOBRE EL TRATO ESTADISTICO Y EL EFECTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EN LA DEPENDIENTE.

La significatividad obtenida de comparar las mediciones del Grupo Uno (S.I.P.) y Dos (Clases) antes y después de la Capacitación, nos permite identificar que:

- a) Los grupos fueron distribuidos aleatoriamente, por lo que se aseguró su inclusión equitativa.
- b) Tanto el Grupo Uno como el Dos obtuvieron en las calificaciones Pre-Capacitación y Post-Capacitación una mejora en los niveles de logro sobre el Curso "Técnicas de Comunicación Administrativa" medidos por el Cuestionario Test, Re-Test, por lo que se puede confirmar que el intento por cumplir con el objetivo educativo de lograr el máximo de aprendizaje en los estudiantes en relación a un parámetro objetivo de medición, se alcanzó en diferentes niveles.
- c) La única Variable que se manipuló en la Fase "B" y que se puede considerar con influencia decisiva sobre los resultados de los Grupos, fué la Instrucción sobre el tema con diferentes métodos de Enseñanza-Aprendizaje: Sistema de Instrucción Personalizada en el Grupo Uno y Método de Clases en el -- Grupo Dos, por lo que se asegura que fué la aplicación de éstos métodos la que afectó la diferencia en las puntuaciones logradas.
- d) Se acepta la Hipótesis Alternativa que indica la diferencia de puntajes a favor del Sistema de Instrucción Personalizada.

## B. SOBRE EL CONTROL DE VARIABLES.

- Se pretendió tener un control experimental de las variables extrañas (historia, maduración, selección) en lo posible, habiendo la ventaja de no haber surgido "mortalidad" en ninguno de los grupos.
- En cuanto a la Instrumentación o "deterioro de Instrumentos, se pretendió eliminar con el empleo de reactivos de examen especificados conductualmente, con respuestas breves y concretas en su mayoría, además de que en las dos condiciones de aplicación, fueron calificados por la misma persona.
- Además de la aleatorización de los grupos (efectuada en dos ocasiones (SIP y Clases; Examinadoras en el SIP) se iniciaron los cursos al mismo tiempo con el fin de evitar las variables de intercambio de información, cuando la condición experimental no lo permitía.
- Los Grupos fueron asesorados por la misma Instructora, eliminando los efectos de cambio de personal.
- En cuanto a la confiabilidad en la retroalimentación de exámenes calificados por la monitora, la Instructora los revisaba al azar con el fin de verificar la coincidencia de criterios de calificación.
- Las aulas fueron similares para los dos grupos, modificándose la distribución del mobiliario dependiendo de los requisitos de cada curso.
- Se emplearon igual número de horas para cada curso, aunque la distribución del tiempo por sesión fué diferente, atendiendo a las características de los métodos: En el SIP se puntualiza la atención al ritmo de aprendizaje individual, en las Clases, el criterio generalmente es grupal ajustado a las necesidades de la empresa.

## C. SOBRE LAS VENTAJAS DEL S.I.P.

- La facilidad en la aplicación del método permite al Instructor disponer de tiempo para orientar individualmente a sus alumnos, por ej. en la realización de prácticas y/o ejercicios de autoevaluación.
- En cuanto al Cuestionario de Reacción (manejado como Variable Independiente para el Grupo Uno), se concluyeron las siguientes opiniones (Fig.14.):
  1. Al 100 % de participantes les gustó mucho más el S.I.P. que el método de Clases.
  2. Al 50 % se les dificultó algo más aprender a usar éste método, al 30 % algo menos y al 20 % mucho menos.
  3. El 80 % opinaron que se requiere estudiar algo más en casa, y un 20 % opinaron que mucho más; 5 personas indicaban que las características del método los motivaban a querer terminar lo más pronto posible, por lo que se esforzaban en un estudio diario.
  4. El 100 % opinaron que aprendieron mejor con el S.I.P. los diferentes aspectos que abarcó el curso.
  5. Un 90 % opino que prefería el S.I.P. a otros métodos en cursos futuros. Una persona opinó que sería igual.

En cuanto a opiniones abiertas:

- El estudio en el aula les permitía mayor concentración.
- El saber de sus resultados (se referían principalmente a la Gráfica General) en relación con sus compañeros les impulsaba a mejorar.
- Existían buenas relaciones interpersonales entre

Fig. 14. CUESTIONARIO DE OPINION SOBRE LA PARTICIPACION  
EN EL SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA (SIP).

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que usted considere está más cercana a su opinión. (Modificado de Hughes y McNamara, 1972).

Comparado con los métodos  
tradicionales de clases:

S.I.P. EN LA CAPACITACION  
Mucho Menos Igual Algo Mucho  
menos más más

- 
1. ¿ Le ha gustado el Sistema  
de Instrucción Personalizada  
da? .....
2. ¿ Se le dificultó aprender  
a usar este método ? .....
3. ¿ Se requiere estudiar -  
más en casa con el Sistema  
de Instrucción Personal  
lizada (SIP) ? .....
4. ¿ Aprendió mejor con el -  
Sistema de Instrucción --  
Personalizada (SIP) los -  
diferentes aspectos que aa  
barcó el curso ? .....
5. En futuros cursos que lleve  
gue a tomar, ¿preferiría  
el Sistema de Instrucción  
Personalizada (SIP) a los  
métodos tradicionales ? .....
6. Si existen sugerencias sobre el método de instrucción en  
que participó, le agradeceríamos mucho que nos proporcion  
ara esa información, por ejemplo: qué fue lo que más le  
agradó o desagradó:

las examinadoras y los participantes.

- A nivel informal (fuera del aula) se comentó que el curso había originado mayor interés en el estudio de la materia, que los otros que se cursaban simultáneamente.
- Los costos del S.I.P. no son mayores a los empleados con los métodos tradicionales, ya que en otros cursos también se requiere disponer de material para cada participante.

El costo extra son las tarjetas para reactivos, que implican un gasto mínimo, y un uso cuidadoso puede asegurarlas por mucho tiempo (quizá enmascarándolas), incluso se ahorra el costo de copias (offset, mimeográficas, etc.) en caso de realizar exámenes a varios grupos, pues la disposición de los reactivos da esas facilidades.

- Idóneamente hablando, la preparación de un buen curso conforme al Método de Clases exigirá una cantidad de tiempo proporcional al que se emplea en el S.I.P., sólo que las oportunidades de observar si fué bien empleado son mayores en éste que en el de Clases, pues el S.I.P. exige disponer de la totalidad del material antes de iniciar el curso, lo que puede o no ocurrir en el Método de Clases, dependiendo de las características de trabajo del Instructor.
- El empleo de auxiliares como los Monitores da mayores oportunidades al Instructor para identificar el tipo de ayuda que requiere el alumno: disponer de más tiempo, orientación específica en las prácticas, dudas frecuentes en los exámenes, etc.
- Las prácticas de éste curso versaron sobre actividades sencillas, que permitieron orientar la aplicación de los principios estudiados en las unidades,

con excelentes resultados pues en la mayoría de los casos solo se requirió de una breve orientación para que los trabajos entregados fueran correctos.

- Una ventaja importante es la formalización de criterios de retroalimentación y orientación que permiten la interacción activa del estudiante conforme a un avance gradual, asegurando que el cumplir con los criterios de cada unidad le permitirá obtener reforzamientos inmediatos.
- Otra ventaja fué el uso de la Conferencia sobre un tema relacionado indirectamente con el Curso, que permitió reforzar aún más el interés promovido en el estudio de la materia.
- Y quizá la ventaja principal es el requerimiento de un criterio de aprobación del 100 %, que permite al Instructor asegurar el aprendizaje de la materia bajo su responsabilidad y al estudiante verificar que aunque el criterio es máximo, su capacidad de aprender no se ve menospreciada aún cuando sea lento, si no que su categoría de estudiante se mantiene en un nivel similar para él y cada uno de los miembros de su grupo.



#### D. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Los resultados parecen halagüeños para éste caso específico, sin embargo hay que precisar las limitaciones de la Investigación.

- a) Como se señalaba en el Capítulo anterior, la falta de recursos (tiempo y dinero principalmente) ajustó las posibilidades de decidir sobre el empleo de otro monitor, por lo que la Instructora tuvo que realizar esas funciones, aparte de las que le correspondían en su labor.
- b) No hubo posibilidad de emplear un grupo testigo en el que no se aplicara Capacitación alguna, pues las autoridades convinieron que el tiempo previsto para que todo el personal se capacitara no permitía dicha ampliación.
- c) La Instructora fué contratada a nivel externo, por lo que tuvo que ajustarse a estas limitaciones a cambio de la autorización para efectuar éste estudio.

## E. SOBRE CONSIDERACIONES GENERALES.

- En éste caso específico, podríamos decir que el S.I.P. cumplió con las expectativas de investigación, sin embargo, solo representa una muestra de su empleo en las actividades Capacitadoras, y se deberán obtener las confir maciones respectivas en futuras aplicaciones del mé todo.

Hasta donde tengo conocimiento, es la primera vez que se aplicó éste método en la Capacitación de Supervisores, por lo que la posible generalización de resultados deberá considerarse:

a) Como método de Instrucción quizá la única dificultad que presente sea el convencimiento de las autoridades para especificar un calendario que permita cierta flexibilidad para ajustarse al ritmo de los participantes.

b) La tendencia a atender más a los presupuestos que a los estudiantes en los Programas de Capacitación, - podría ser una ventaja si se habla de emplear los - costos para el curso en un nivel reducido (como su cede realmente) con un máximo de calidad.

c) La empresa en la que se aplicó la investigación dió ciertas facilidades para la experimentación con sus empleados, basada en el compromiso del logro efecti vo del curso; pero en otras empresas (quizá la mayo ría) no admiten experimentos en su organización.

- Aún cuando los Métodos de Enseñanza Individualizada no son nuevos (Dottrens, R. 1949, refiriéndose a artículos de 1928 y 1930. pp. VIII y 1, citas), el enfoque que ac - tualmente se utiliza, basado en la Tecnología de la - Conducta ha comprobado varias veces su efectividad (Ló pez, Florente 1972; Ribes, Emilio 1972; Jiménez, Alvaro

1976); incluso el mismo S.I.P. tiene resultados satisfactorios en su variante "F.K." en el Sistema de Universidad Abierta en la Facultad de Psicología de la U. N.A.M., y en cursos aislados fuera del S.U.A.; en la Universidad de Monterrey (García, C. 1975) y en varios colegios Norteamericanos entre otras aplicaciones, indicándonos que el enfoque de Enseñanza Sistemizada e Individualizada proporciona resultados ventajosos sobre los Métodos tradicionales.

- Esta Tecnología de la Enseñanza, que plantea el establecimiento de objetivos conductuales de aprendizaje, la evaluación objetiva de lo aprendido en la materia, la práctica personalizada y responsable y la relación directa de la Instrucción con la satisfacción de las deficiencias del educando, se satisface plenamente con el uso de Métodos como el S.I.P. o la Instrucción Programada, cuyo interés radica en el estudiante, en su aprendizaje gradual y objetivo de la materia y sobre todo, en la formalización de condiciones que promuevan el interés del educando por seguir aprendiendo después de concluir los cursos conforme a estos sistemas.
- Otra consideración se refiere a la facilidad para adaptar físicamente una pequeña área de la empresa, que permita disponer cuatro punitres individuales y una mesa (en forma opcional) para garantizar un flujo continuo del proceso.
- Las probabilidades de que el empleo del S.I.P. en futuros cursos de Capacitación sea satisfactorio, se deberán determinar a través de los objetivos de enseñanza; si estos corresponden (como debe ser) al aprendizaje del estudiante, entonces sí existen grandes probabilidades de éxito. Pero si persiste el "enfoque educativo" dependiente de otros criterios, no solo el S.I.P.,

sino cualquier Método de Instrucción, dará resultados desfavorables, principalmente para el estudiante, y - consecuencia, para la empresa y los profesionales que desean formalizar el Area de Capacitación como necesaria para la empresa.

- Aún considerando que el presente estudio solamente abarca la primera prueba del curso, y que está sujeto a las modificaciones que se consideren pertinentes, - creo que se pueden encontrar ventajas para la adaptación del S.I.P. en la Función Capacitadora, que como opción, puede servir al profesional del área, en su - tarea de Formación y Perfeccionamiento de los Recursos Humanos.

### V.3 SUMARIO.

En el presente estudio se intentó presentar un panorama general de la problemática de la Capacitación en México, a través del encuestamiento de diferentes profesionales relacionados directamente con el área, ya sea en el Servicio Público o Privado. Del encuestamiento se derivaron varios problemas, y entre los principales se identificó las fallas que los Métodos de Enseñanza originan.

La revisión posterior de los Objetivos y los Métodos de Enseñanza para cumplir con ellos determinó, que el uso de los Sistemas de Instrucción Individualizada (principalmente Instrucción Programada y el Sistema de Instrucción Personalizada) han dado resultados altamente satisfactorios en los escenarios escolares, en relación con los Métodos tradicionales.

Se eligió el S.I.P. para investigar su posible generalización a los escenarios industriales, a través de la adaptación de sus características al campo de la Capacitación. Se determinó probar el método en una Industria de iniciativa privada, con Supervisores de Sección, que participaban en un Programa para habilitarse como Supervisores de Area.

Se aplicó el S.I.P. en comparación con el Método de Clases, considerado de uso tradicional en la Capacitación. Los resultados demostraron que la Capacitación fue efectiva en los grupos capacitados conforme a los diferentes métodos, pero que el grupo donde fue aplicado el S.I.P. obtuvo puntuaciones que en el parámetro de medición fueron mayores, y conforme al trato estadístico empleado re

sultaron significativas para apoyar la hipótesis de que se obtendrían resultados mejores en los participantes al curso bajo éste método.

Las conclusiones se refirieron a las características del método S.I.P., sus ventajas y sus posibles replicaciones en los escenarios empresariales.

V.4 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Belmes Z., Zoila; Glz. de L6pez, Gracia. COMUNICACION ESCRITA, Libro 3, Area Lenguaje y Comunicaci6n, Cursos B6sicos para Formaci6n de Profes. Ed. Trillas,1979.

2. Brise6o S., Gabriela. LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE EN EL ADIESTRAMIENTO, A.R.M.O. 1977.

3. Carre6o H., Fernando. ENFOQUES Y PRINCIPIOS TEORICOS DE LA EVALUACION, Libro 5. C.B. F.P. Ed. Trillas, 1979.

4. Campbell, Donald; Stanley Juli6n. DIS6NOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXP  
PERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL, Amorrotu Eds.,1978.

5. Cinterfor-Senati. "La Capacitaci6n en la Peque6a y Mediana Industria en M6xico".CAPACITACION PROF. EN LA PEQ. Y -MED. IND. Informes 81, Anexo 16, S.T.yP.S., 1977.

6. Craig R.L., Bittel L.R. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARRO  
LLO DE PERSONAL, Ed. Diana, 1979.

7. Delgado, Ezequiel. ¿ADIESTRAMIENTO? UN SISTEMA ES LA  
RESPUESTA, A.R.M.O. M6x. 1976.

8. Dpto. De Relaciones In  
dustriales. ALGUNAS FORMAS DE LA COMUNICACION  
EN LA EMPRESA, I.T.E.S.M., Nvo.  
Le6n. 1965.

9. Dottrens, Robert. LA ENSE6ANZA INDIVIDUALIZADA, Ed.  
Kapeluz, 3a. Ed. 1973.

10. Dubin, Robert y colbs. SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD, Ed.  
Trillas, M6x. 1980.

11. Dahalt K.,Miguel F. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINIS  
TRATIVA. mimeogr6ficas F.C.P.S.  
M6x. 1974.

12. Ferster B.; Perrot, Mary  
Carol. PRINCIPIOS DE LA CONDUCTA, Ed. Tri  
llas, M6x. 1974.

13. Garc6a, Cirilo H. UNA VARIANTE DEL SISTEMA DE INS  
TRUCCION PERSONALIZADA. En Ense  
6anza e Invg. en Psic., Vol. I, #1  
M6x. 1975.

14. Gómez C., Jesús. A. FILOSOFIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Ponencia ler. Congreso Cám. Nal. Ind. Quim.-Form., 1978.
15. Gcía. P.-G., Manuel. DICCIONARIO LAROUSSE MANUAL I-LUSTRADO, Ed. Larousse, 1970.
16. Grados, Jaime; Gtz. SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA EN LA FACULTAD DE PSICCOLOGIA U.N.A.M. en Enseñanza e Inv. en Psicología, Vol.I, No.2, Méx. 1975.
17. Jiménez, Alvaro. ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA (Aplicado al Escenario Industrial), Ed. Trillas, Méx. 1976.
18. Keller, F.S.; Ribes-Iñesta, E. MODIFICACION DE CONDUCTA: Aplicaciones a la Educación, Ed. Trillas, Méx. 1973.
19. Keller, F.S. UN CURSO INDIVIDUALIZADO EN PSICOLOGIA en Ulrich, R. Control de la Conducta Humana, Ed. Trillas Méx. 1972. vol. I.
20. Laffitte B., Ma. Eugenia SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES, Tesis - Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1977.
21. Laffitte B. Ma. Eugenia UNA ALTERNATIVA METODOLOGICA PARA LA CAPACITACION DE SUPERVISORES. Publicación Sociedad de Psicología Aplicada, 1979.
22. Lawrence, Paul R. SUPERVISION DE TRABAJADORES, F. E.I., Bogotá, Col., 1973.
23. López, Alexis; Colín, Rosario. COMUNICACION Y APRENDIZAJE. A.-R.M.O. Méx. 1976.
24. Mc Namara, W.; Hughes, J.L. UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LA INSTRUCCION PROGRAMADA Y LA CONVENCIONAL EN LA INDUSTRIA. en Ulrich R. Control de la Conducta Humana, Ed. Trillas, Méx. Vol. I, 1972.



25. Mares M., Mario F. LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA. Tesis Licenciatura en Admón. de Empresas, U.N.A.M. 1973.

26. McGuigan, F.J. PSICOLOGIA EXPERIMENTAL, Ed. - Trillas, Méx. 1978.

27. Mora, Enrique. LA CAPACITACION Y SU INFLUENCIA ECONOMICA EN MEXICO, Boletín A. M.E.C.A.P., Año 6, #4, Agosto, 1973.

28. Ofiesh, G.D. INSTRUCCION PROGRAMADA, Ed. Trillas, Méx. 1973.

29. Rangel H., Mónica. COMUNICACION ORAL, Libro 4, Area Lenguaje y Comunicación, C.B.F.P., Ed. Trillas, Méx. 1979.

30. Sánchez B., Graciela; Victoria O., Nonantzine. PROYECTO DE UN MODELO DE S.I.P. PARA LA CAPACITACION DE PERSONAL. Ponencia 2o. Congreso Nal. de Adiest. Capac. y Desarrollo, Méx. 1975.

31. Segoviano de Anda, Alfredo. ENTRENAMIENTO MODULAR SOBRE LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISION. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M. 1978.

32. Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Ed. Limusa, Méx. 1980.

33. Silverman, R.E. ENSEÑANZA PROGRAMADA, Ed. Pax-Méx., Argentina, 1977.

34. Skinner, B.F. TECNOLOGIA DE LA ENSEÑANZA. Ed. Labor, Méx. 1973.

35. Speller, Paulo. SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA, Dir. Gral. de Educ. Sup., - S.E.M.T. y S., Méx. Vol. I, II y III 1975.

36. Varios. Diccionario Aristos, Ed. Ramos Sopena, 1966.

37. Varios. INTRODUCCION A LAS RELACIONES HU

MANAS; C.D.S.A., Méx. 1975.

38. Varios.

LA PREPARACION DE LA INSTRUCCION  
(Formación de Instructores), Ma-  
nual 2, A.R.M.O., Méx. 1977.

39. Varios.

MANUAL DE ADMINISTRACION, C.D.S.  
A., Méx., 1972.

40. Varios.

PRINCIPIOS DE COMUNICACION. (Ins-  
tructivo Programado) B.L.M., Méx.  
1980.

ANEXO 1 :

PAGINA

- a) Descripción de Puesto de Supervisor  
de Area..... 138.
  
- b) Descripción de Puesto de Supervisor  
de Sección..... 144.

DESCRIPCION DE PUESTO.

I.

TITULO: SUPERVISOR DE AREA.  
DIVISION: PRODUCCION.  
AREA: FORJADO.  
No. DE OCUPANTES: 3 por turno (3 turnos).  
PUESTOS BAJO SU MANDO: 4 Supervisores de Sección.  
JEFE INMEDIATO: Gerente de Producción.

II.

CONTACTOS PERMANENTES.

INTERNOS:

Gerente de Producción: Para coordinar los planes de Producción, recibir las instrucciones especiales de Programación.

Jefe de Personal: Para disponer acuerdos sobre la contratación de personal y su instrucción. Reportar personal, solicitarlo, etc.

Supervisores de Sección: Dar instrucciones sobre el volumen de producción requerido, atender quejas o solicitudes, examinar las actividades para el mejoramiento del trabajo y del personal.

Ingeniería: Por ser ellos quienes proporcionan las modificaciones, así como tramitar material defectuoso.

Ingeniería, Control de Calidad: Para reportarles las máquinas que hayan encontrado con fallas en la capacidad de producción, y cooperar con ellos en el seguimiento del material y la valuación de la máquina.

Mantenimiento: Para reportar fallas de equipo.

Representantes Sindicales: Atender situaciones obrero patronales.

**EXTERNOS:**

Eventualmente para acordar en forma conjunta con el Gerente de Producción y algún proveedor, determinado material bajo requisición.

**III.****DESCRIPCION GENERICA.**

Asigna labores y coordina las funciones de las Secciones de su área, con la finalidad de reducir costos y cumplir con las normas de producción establecidas.

**IV.****DESCRIPCION ESPECIFICA.****Planeación.**

Auxilia al Gerente de Producción en la recolección de los datos necesarios para formular los Planes de Producción.

**Programación.**

Hace cambios de turnos de personal, basándose en las necesidades de la planta y conforme a un acuerdo con los demás Supervisores de Area; así también programa y tramita permisos, vacaciones y otros conceptos de acuerdo a solicitudes de personal, programa tiempo extra, etc. Informa al jefe inmediato y al personal a su cargo, de los cambios de especificaciones realizados por Ingeniería, actualizando los planos con la finalidad de que la inspección se realice de acuerdo a las últimas especificaciones.

**Organización.**

Cuida que todas las funciones que se realicen sean las fijadas en los análisis de puesto respectivos, evitando duplicidades, desequilibrio en cargas de trabajo, etc. Supervisa que los supervisores a su mando ejerzan su autoridad de acuerdo a los límites señalados en las políticas sin exceder los niveles de mando.

**Integración.**

Selecciona en forma conjunta con el Depto. de Personal y conforme a las calificaciones de los Supervisores de Sección a los operarios necesarios para su área.

Selecciona en forma conjunta con el Depto. de Personal y el Gerente de Producción los supervisores de Sección

contratación provisional o definitiva.

Vigila que el Adiestramiento y la Capacitación de sus -  
trabajadores se realicen de modo que se obtenga la mayor  
eficiencia y colaboración del personal.

Vigila que la eficiencia del personal se base en activi-  
dades que fomenten su cooperación y lealtad necesaria pa-  
ra el éxito de la empresa.

Se entrevista periódicamente con sus supervisores y even-  
tualmente con los operarios, para identificar las necesi-  
dades y objetivos de satisfacción y determinar si los re-  
querimientos que la empresa proporciona cubren o se equi-  
paran con los que presenta el trabajador.

Evalúa periódicamente el desarrollo de las funciones de  
los supervisores de Sección conforme a:

- Nivel de Producción lograda.
- Seguimiento de Políticas y Normas.
- Manejo de Personal.
- Instrucción al personal, etc.

Y entrega el reporte por escrito a su jefe inmediato.

**Dirección.**

Asigna tareas definidas a los supervisores, de acuerdo  
a la programación efectuada previamente.

Planea de acuerdo a un análisis sistemático sus activida-  
des, y en forma conjunta con sus supervisores de sección  
dispone la capacidad de carga de las máquinas, el equipo  
y el personal.

Establece constantemente la coordinación de las secciones  
para la programación de trabajo efectiva (máquinas, mate-  
riales y personal), cuidando especialmente de acordar ac-  
ciones con sus superiores a través de reuniones periódi-  
cas y supervisión continua de sus actividades.

Recibe las quejas de sus supervisores de Sección y orien-  
ta, mejora o ajusta las funciones y actividades de los -  
trabajadores de su área.

Se encarga de orientar y comunicar al personal a su car-  
go sobre las políticas, organización, metas, servicios,  
prestaciones, reglamentos y normas de la empresa en el á-  
rea de producción; además de establecer e incrementar la  
comunicación efectiva con los otros Supervisores del mis-  
mo nivel, del personal a su cargo y sus superiores cui-  
dando de que la información pertinente sea debidamente  
interpretada y oportunamente conocida.

**Control.**

Certifica los materiales que llegan a su área, y previa-  
mente revisados por control de calidad para solucionar -  
cualquier duda que sobre ellos surgiera.

Certifica que los moldes previamente revisados por control de calidad bajo especificaciones emitidas por Ingeniería sean correctos y actualizados a la Producción requerida.

Verifica las fallas encontradas por el Supervisor de forjado en la inspección del producto o el proceso, y avisa a Control de Calidad para que tome las medidas respectivas.

Supervisa las máquinas moldeadoras, Forjadoras, Rebabeadoras y el equipo y herramientas que se emplean para obtener la producción requerida.

Supervisa los reportes de peso y medidas de válvulas, su empalme y características de Control de Calidad.

Supervisa los reportes de salida de Producción que le entregan sus Supervisores de Sección.

Entrega periódicamente al Gerente de Producción informes relativos a:

- Cantidad y ritmo de la producción en el mes, la quincena, la semana y en forma diaria.
- Resultados de Control de Calidad.
- Número de Horas extra pagadas a los obreros, ausencias, etc.
- Dificultades con Sindicato.
- Sugestiones o quejas importantes del personal.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Seguridad Industrial.**

Programa la revisión periódica de los Sistemas de Seguridad de su área, revisa los reportes de la Comisión de Higiene y Seguridad sobre el particular y entrega informes sobre las labores de prevención de accidentes.

**Mejoramiento del trabajo.**

Vigila el desarrollo de las tareas, identifica actividades y procesos que puedan servir al mejoramiento y simplificación del trabajo, y coordina las labores de mejoramiento del trabajo que se implanta en su área.

**Inducción.**

Supervisa que la Introducción proporcionada por los Supervisores de Sección a los operarios sea la adecuada.

Realiza una entrevista inicial con el nuevo empleado para conocerlo y hacerle sentir que se interesa la empresa por su desarrollo.

Estudia y autoriza en forma conjunta con el Depto. de Personal la Selección de candidatos para capacitarse; supervisa

visa sus prácticas y funciones cotidianas.

V.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

- Requiere estudios de Secundaria terminados y preferiblemente Bachillerato, como base de cultura general.
- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos - en la práctica de Relaciones Humanas, Comunicación, etc. correspondientes a cada una de las funciones de su puesto.
- Requiere conocer el manejo de la maquinaria de su sección, de las técnicas de seguridad y de los métodos de prevención de accidentes.
- Requiere haber sido supervisor de Sección en dos ocasiones (dos secciones) por lo menos, antes de ascender a este nivel.
- Requiere conocer los procesos de mantenimiento de materiales y equipo.

VI.

EXPERIENCIA.

- Como supervisor de Sección en dos secciones mínimo.
- Se considera que después de año y medio aproximadamente se conocerán todas las funciones requeridas para el puesto y se sabrá desempeñarlas, aparte de las habilidades técnicas necesarias para orientar la producción.
- El Supervisor de área toma decisiones frecuentes sobre la Producción, poco frecuentes acerca de la contratación o despido de personal, así como de promoción, y eventualmente sobre fallas graves en el proceso y el producto.
- El puesto exige pensar en mejoras, procedimientos que perfeccionen el proceso.

VII.

RESPONSABILIDAD.

- En los bienes directos que componen su área: máquinas, equipo, herramientas.
- En documentos tales como reportes de producción, reportes de personal, materiales, equipo y herramientas.



- En cuanto a procesos, por la programación de la producción diaria.

## VIII.

## CONDICIONES.

- Las funciones del puesto las desarrolla en un 80 % en la planta y un 20 % en otros departamentos.
- Se requiere personas casadas de preferencia.
- La posición al trabajar es 60 % caminando a través de toda la planta, 20 % de pie y 20 % sentado.
- El ambiente de la planta es cerrado y ruidoso. En el área administrativa es ventilado, con poco ruido.
- En caso de no emplear el equipo de seguridad en la planta, se corre el riesgo de magulladuras, golpes, heridas, raspones, etc.

DESCRIPCION DE PUESTO.

I.

TITULO: SUPERVISOR DE SECCION.  
 DIVISION: PRODUCCION.  
 AREA: FORJADO.  
 SECCION: INSPECCION FORJADO.  
 No. de OCUPANTES 12 POR TURNO ( 3 TURNOS)  
 PUESTOS BAJO SU MANDO: 4 OPERARIOS EN PROMEDIO.  
 JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE AREA.

II.

CONTACTOS PERMANENTES.

INTERNOS: Operarios.- para distribuir el trabajo, revisar procesos y mantenimiento de equipo y herramientas.

Supervisor

de Area: Recibir instrucciones sobre la producción a obtener y entregar reportes sobre volúmenes de producción.

EXTERNOS: Ninguno.

III.

DESCRIPCION GENERICA.

Vigila el cumplimiento de las órdenes de trabajo, distribuye a los operarios según las funciones específicas.

IV.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

Actividades diarias y constantes:

- Revisar el reporte de producción del turno anterior y recibir las instrucciones del Supervisor de Area sobre

la producción a obtener.

- Verificar el total del personal a fin de reportar en ca so de ausentismo, al jefe inmediato, para que se tome - en cuenta la Distribución del Trabajo.
- Divide el trabajo de su sección conforme lo requieran - los márgenes de producción.
- Instruye a los operarios nuevos en el manejo de la maqui naria, dándoles la información necesaria sobre el cómo, cuando, donde, porqué, y con qué realizar las funciones respectivas de su sección.
- Vigila los procesos de producción de su sección y super- visa:
  - que las rebabeadoras en la limpieza de las válvulas terminadas a fin de prepararlas para el proceso de estañado.
  - el proceso de ensamble de válvulas, solucionando - los problemas que se quedan presentar en el ensam- blado, llevando registros de la salida de produc- tos.
  - la clasificación por peso y sobre medidas de las - válvulas, así como el empleo de moldes para el for jado correcto.
- Escucha quejas y orienta a sus empleados en cuanto a las labores de su sección, en caso de que la queja alcance otras secciones, la reporta a su jefe inmediato para su pronta solución.
- Vigila constantemente que el personal tenga puesto el e quipo de seguridad, y observe las disposiciones que sobre seguridad en la planta, se han previsto.
- Vigila constantemente que el área de trabajo presente las condiciones de higiene y seguridad permisibles para realizar la labor, en caso contrario dispone cambios - que se refieran a su sección; si el problema compete al área, lo reporta a su jefe inmediato para su pronta so- lución.

Actividades Periódicas.

- Detecta los factores motivacionales y de satisfacción - del obrero.
- Se reúne con los demás supervisores de sección para re- visar los avances logrados en los volúmenes de produc -

ción y los cambios pertinentes a realizar para incrementar la calidad y cantidad requerida (semanalmente).

- Se encarga de instruir y evaluar a los aspirantes a un puesto de su sección, en las prácticas previas que se realizan en el campo de trabajo (semanal o quincenalmente).
- Entrega al Supervisor de Area la información sobre la evaluación hecha a los aspirantes al puesto en un reporte por escrito.
- Presenta al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo, y lo entrevista sobre aspectos relacionados con las aptitudes requeridas para el puesto.

#### Actividades Eventuales.

- En caso de requerir personal eventual para determinada labor, solicita a su jefe inmediato el personal requerido.
- En caso de cambio de métodos de trabajo es responsable en su sección de que todos los operarios conozcan las instrucciones completas sobre las funciones a realizar.
- En caso de que se solicitara un operario para promoción o cambio, informa a sus superiores cuál sería el empleado con mayores posibilidades de desempeñar bien el trabajo.
- Participa en reuniones del Comité de Higiene y Seguridad para identificar errores en el mantenimiento de la planta o en la seguridad de los trabajadores.

#### V.

#### ESPECIFICACION DEL PUESTO.

- Requiere estudios de secundaria, como base de cultura general.
- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica de manejo de personal operativo, Relaciones Humanas, Técnicas de Seguridad Industrial y Métodos de prevención de accidentes.
- Requiere conocer el manejo de la maquinaria de su sección: Rebabeadoras, Moldeadoras, Forjadoras.

## VI.

## EXPERIENCIA.

- En el manejo de la maquinaria que compone su sección, así como en el mantenimiento adecuado.
- Se considera que en seis meses aproximadamente se conocerán todas las funciones requeridas por el puesto, aparte del adiestramiento técnico en la maquinaria.

## VII.

## RESPONSABILIDAD.

- Periódicamente entrega a su jefe inmediato un reporte sobre:
  - volúmenes de producción.
  - Ausencias de personal.
  - Horas extra trabajadas.
  - Dificultades con Sindicato, sugerencias o quejas, accidentes, enfermedades, etc.
- Durante su turno es responsable en forma conjunta con su jefe inmediato de la maquinaria, equipo, herramientas y materiales de su sección.
- En forma conjunta con su jefe inmediato en la organización diaria del trabajo y la distribución de los subordinados para cumplir con la producción requerida.

## VIII.

## CONDICIONES.

- El puesto exige agudeza visual para la supervisión continua de las piezas fabricadas.
- Se prefiere personal de sexo femenino, y casadas de preferencia.
- La posición al trabajar es de pie.
- El ambiente es cerrado, ruidoso.
- Se corren riesgos de magulladuras, golpes, raspones y heridas en caso de no llevar equipo de seguridad.

ANEXO 2.

Página.

Guía de Unidad 1.	.....	148.
Guía de Unidad 2.	.....	152.
Guía de Unidad 3.	.....	156.
Guía de Unidad 4.	.....	160.
Guía de Unidad 5.	.....	164.
Guía de Unidad 6.	.....	169.

## UNIDAD 1.

## II. EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

## III. INTRODUCCION.

Sea cual sea nuestra ubicación dentro de la empresa, nos encontramos todos ante la necesidad de comunicarnos con los demás. De acuerdo a ésta situación ineludible debemos tratar de conocer y desarrollar de manera efectiva la comunicación que establecemos por razones de trabajo o en forma personal, para que nunca demos lugar a malos entendidos, omisiones, o errores en nuestras labores, que siempre tendrán el mismo origen: fallas en la COMUNICACION, y finalizarán con resultados drásticos, casi siempre acompañados de las palabras: "creí que habías entendido ..."

Esta primera unidad del curso, permitirá al estudiante adentrarse en el mundo de la Comunicación, analizando sus componentes y sus medios, así como el modo efectivo de emplearlos, ya que comprender a la Comunicación nos permite conocer las bases del proceso primordial para el desarrollo de las Relaciones Humanas, identificando por consiguiente los medios de que se ha valido el hombre para desarrollarse culturalmente.

## IV. OBJETIVO GENERAL.

El estudiante al finalizar el estudio de ésta unidad describirá el proceso de la comunicación, sus elementos, tipos, ventajas y desventajas, y explicará la importancia del proceso para el desarrollo de las or

ganizaciones formales e informales.

## V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El estudiante al finalizar la unidad:

1. Describirá el concepto de información.
2. Definirá el concepto de Comunicación.
3. Definirá los elementos que forman el proceso de la Comunicación y su importancia para el desarrollo efectivo del proceso.
4. Esquematizará en un diagrama sencillo los principales elementos del proceso de la Comunicación.
5. Discriminará las características que diferencian - la comunicación Interna de la Comunicación Externa.
6. Describirá la importancia de las comunicaciones para el ser humano en general, y para cualquier tipo de organización.
7. Definirá el concepto de Grupo Social,
8. Definirá el concepto de Organización.
9. Clasificará los tipos de Comunicación existentes - según su:
  - a) Ambito;
  - b) Naturaleza;
  - c) Forma;
  - d) Dirección y
  - e) Alcance.
10. Ejemplificará cada uno de los tipos de comunicación con experiencias tomadas de su vida laboral.

## VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se deberá poner especial énfasis en los elementos del proceso de la comunicación, en especial en la Retroalimentación, y su importancia para el desarrollo del Proceso.



## VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

La práctica de esquematizar alguna conversación sencilla según los elementos del proceso y el tipo de comunicación que se dió, le permitirá al estudiante aclarar el modo en que opera el proceso de la Comunicación y la importancia del mismo en la vida diaria.

## VIII. BIBLIOGRAFIA.

- Duhalt K., Miguel F. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA (Manual para jefes o supervisores), Ed. Mimeográficas FCPS. pp. 21-22, 27-33, 49-51.
- Varios. PRINCIPIOS DE COMUNICACION (Texto Programado) B.L.M. pp. 1-23.
- López, Alexis y colb. COMUNICACION Y APRENDIZAJE. Ed. A.R.M.O. pp. 18-35

## IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Varios. INTRODUCCION A LAS RELACIONES HUMANAS, Ed. C.D.S.A. Méx. pp. 1-13.
- López, Alexis y colb. COMUNICACION Y APRENDIZAJE. Ed. A.R.M.O., Méx. 1-17.
- Rangel H., Mónica. COMUNICACION ORAL. Ed. Trillas, Méx. pp. 11-13.

## X. AUTOEVALUACION.

1. Defina qué es Información y qué es Comunicación.
2. Defina los elementos del proceso de la Comunicación. según los modelos de Aristóteles y de Melvin L. de Fleur.
3. Explique la importancia de cada elemento para el desarrollo del modelo de Capacitación de Melvin L. de Fleur.
4. Diseñe un diagrama con los elementos de la Comunicación en interacción, según éste modelo.
5. Defina qué es Comunicación Interna y qué es Comunicación Externa.

6. Explique la importancia de las comunicaciones para el ser humano, desde el hombre primitivo hasta nuestros días.
7. Explique la importancia de las comunicaciones en todo tipo de Organización.
8. Defina el concepto de Organización.
9. Defina el concepto de Grupo Social.
10. Defina los tipos de comunicación según su ámbito, naturaleza, forma, dirección y alcance y ejemplifique - cada uno de los tipos con experiencias tomadas de su vida laboral.

## UNIDAD 2.

## II. EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION.

## III. INTRODUCCION.

El supervisor es un elemento importante para la empresa, sin importar el tamaño de ésta o el giro al que se dedique, ya que actúa como mediador de las comunicaciones entre la dirección y los operarios, además de coordinar a sus subordinados y propiciar el mantenimiento de la productividad con un beneficio óptimo para la empresa.

El supervisor debe tratar de mantener adecuadas relaciones interpersonales con todo su equipo de trabajo y para ello debe controlar el tipo, forma, medio y alcance de las comunicaciones que realiza. Por ejemplo, usted como supervisor encargado de revisar la labor hecha por sus subordinados el día anterior, procurará observar el tipo de error más frecuente para comunicarlo a ellos, y evitarlo en lo subsecuente, quizá tenga que adiestrarlos o simplemente orientarlo en nuevas normas de trabajo, o seleccionar al personal capacitado que solucione el problema; no importa la decisión que tome, en todo momento usted tendrá que comunicarse oralmente y por escrito para llevar a cabo sus actividades y para cumplirlas con éxito, debe manejar las formas de comunicación de su empresa con el mínimo de error, o no cumplirá con sus metas.

Esta unidad revisará las conexiones del proceso de

la comunicación con las tareas que usted ejecuta en su vida diaria.

#### IV. OBJETIVO TERMINAL.

El participante al finalizar el estudio de esta unidad describirá las funciones del supervisor, la importancia de este puesto para la organización, así como la intervención de la comunicación en las labores supervisoras.

#### V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El estudiante al finalizar el estudio de la unidad:

- Describirá los conceptos: Organización, estructura formal, autoridad, nivel jerárquico, órgano, puesto, plaza.
- Ejemplificará con experiencias de su vida laboral los conceptos: organización, estructura formal, autoridad, nivel jerárquico, órgano, puesto y plaza.
- Diseñará por escrito en forma de organograma la estructura formal de su empresa, tomando en cuenta los niveles 1o., 2o. y 3o.
- Discriminará la Organización formal de la Organización Informal, y ejemplificará los dos tipos de Organización con experiencias tomadas de su vida laboral.
- Describirá el concepto del puesto Supervisor, según Duhalt Krauss.
- Describirá las tres funciones básicas del supervisor según Elton Mayo.
- Describirá la función de mediador entre Dirección y trabajadores que desarrolla el supervisor y la

problemática que puede encontrar al realizarla según Delbert C. Miller.

- Describirá los cuatro tipos de conducta que suele adoptar el supervisor, según Amitai Etzioni, y ejemplificará con experiencias tomadas de su vida laboral - las actividades que los distinguen.
- Describirá los cinco tipos de supervisores, definidos de acuerdo a su actitud y trato con el personal.

VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se recomienda poner especial énfasis en las actividades del supervisor y el diseño gráfico de la estructura - formal de su empresa.

VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Se recomienda practicar la elaboración de organigramas, de los departamentos de la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

- Duhalit K., Miguel. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA, Ed. Mimeográficas FCPS. pp. 11-20, 23-28.
- Dubin, Robert; Homans y colbs. SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD. Ed. Trillas, pp. 115-130, 140-143.
- Mecanograma EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION.

IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Duhalit K., Miguel. TECNICAS DE SUPERVISION. Ed. Mimeográficas, FCPS., U.N.A.M. Méx.
- Varios. COMO GUIAR Y DESARROLLAR SUBORDINADOS. Ed. C.D.S.A., Méx.

X. AUTOEVALUACION.

- Describa y ejemplifique con experiencias de su vida laboral los conceptos: Organización, Estructura Formal, Autoridad, Nivel Jerárquico, Organo, Puesto, Plaza.
- Diseñe el organigrama de la estructura formal de su empresa, tomando en cuenta los niveles 1o., 2o. y 3o.
- Explique las características de la Organización Formal y las de la Organización Informal, y ejemplifique con experiencias de su vida laboral.
- Describa el concepto de supervisor, según Duhalt Krauss.
- Describa los cinco tipos de supervisores definidos de acuerdo a su actitud y trato con el personal.
- Describa el dilema del supervisor al actuar como mediador entre Dirección y Operarios, según Delbert C. Miller.
- Describa los cuatro tipos de conducta que suele adoptar el supervisor, según Amitai Etzioni, y ejemplifique las actividades que los caracterizan con experiencias tomadas de su vida laboral.

## UNIDAD 3.

## II. LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

## III. INTRODUCCION.

Cualquier trabajador sabe que el desempeño óptimo de sus funciones beneficia a la empresa, por eso - trata de encontrar los mejores sistemas para el de se mpe ño de sus labores, valiéndose de técnicas y - métodos que actualicen sus funciones y sirvan como simplificadores y agilizadores de las tareas que - le toca desempeñar.

La Administración ha jugado un papel importante pa ra lograr estos fines de coordinación efectiva entre el hombre y su labor, basando sus acciones en el intercambio de información útil para cada parte de esta conexión, y empleando lógicamente el proce so de comunicación como herramienta de uso contí n uo para establecer la estructura administrativa e fectiva de la organización.

Imaginemos por ejemplo, ¿qué pasaría con una emp re sa donde sus empleados no supieran comunicarse e fectivamente?, ¿creemos acaso que sería posible - implantar métodos actualizados de trabajo cuando - jefe o supervisor que da las instrucciones todo lo tergiversa ?, lo más seguro es que ni siquiera e xistiera la empresa, pues el objetivo de producci ón no estaría claro, y menos aún las funciones que cada empleado tendría que desarrollar.

157.

Esta unidad la dedicaremos al estudio de los principales elementos de la Administración y las conexiones necesarias que establecen el hombre y su labor a través de la Comunicación.

#### IV. OBJETIVO TERMINAL.

Al terminar el estudio de esta unidad, el estudiante describirá las relaciones entre los elementos de la Administración y el proceso de la Comunicación - para cumplir de manera óptima con las metas productivas de la organización.

#### V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de esta unidad, el estudiante:

- Describirá el concepto de Administración según Agustín Reyes Ponce.
- Describirá las cuatro características principales de la Administración.
- Describirá la importancia de la Administración para los organismos sociales.
- Describirá los elementos de la Administración y las etapas, estados o procesos que comprenden
- Ejemplificará cada uno de los elementos de la Mecánica Administrativa, ejemplificando con experiencias tomadas de su vida laboral, en el puesto que actualmente desempeña.
- Describirá la intervención de la Comunicación en cada uno de los elementos de la Mecánica Administrativa, ejemplificando con experiencias de su vida laboral, en el puesto actual estas intervenciones.



- Ejemplificará cada uno de los elementos de la Dinámica Administrativa con experiencias tomadas de su vida laboral, en el puesto que actualmente desempeña.
- Describirá la intervención de la Comunicación en cada uno de los elementos de la Dinámica Administrativa, ejemplificando con experiencias tomadas de su vida laboral estas intervenciones.

#### VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se recomienda poner especial énfasis en el proceso de interacción unitaria de los elementos de la Administración.

#### VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Ejemplificar con las tareas correspondientes al trabajo del supervisor en la actualidad, cada uno de los elementos de la Administración mencionados, y describir su interacción continua y unitaria.

#### VIII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

- Varios. MANUAL DE ADMINISTRACION. Ed. CDSA. Méx. pp. 1-13, 121-125.
- Folleto de Inducción a la Empresa.

#### IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Doohar M., Joseph. COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO. Ed. Rverté.
- Redfield, Charles. LAS COMUNICACIONES EN LA ADMINISTRACION. E.S.A.A.P.A.C. Méx.

## X. AUTOEVALUACION.

- Describa el concepto de Administración según Agustín Reyes Ponce.
- Describa las cuatro características principales de la Administración.
- Describa la importancia de la Administración para los organismos sociales.
- Describa los elementos de la Administración y las etapas, estados o procesos que comprendan.
- Ejemplifique cada uno de los elementos de la Administración con experiencias tomadas de su vida laboral, en el puesto actual, indicando la intervención de la comunicación en cada uno de los elementos.

## UNIDAD 4.

### II. BARRERAS DE LA COMUNICACION.

### III. INTRODUCCION.

¿ Podemos entendernos perfectamente con una persona que solamente hable Chino ?, ¿ qué relación existe entre la rotura de cables telefónicos y el rompimiento de Relaciones Diplomáticas entre dos países ?, - ¿ Porqué los ciegos y los sordomudos requieren sistemas de instrucción diferentes a los nuestros ?.

Esta unidad nos presenta la relación que existe entre estas preguntas y las barreras de la comunicación que nos afectan en nuestra vida diaria, pues la amplitud y frecuencia de nuestras comunicaciones nos obliga a profundizar en los posibles obstáculos que confunden o entorpecen el proceso de la comunicación. El supervisor debe ser un comunicador eficaz, que suprima o reduzca al mínimo los errores de la comunicación, permitiendo que sus jefes y subordinados entiendan claramente lo que el supervisor quiso decir, tanto oralmente, como por escrito.

### IV. OBJETIVO TERMINAL.

Al finalizar el estudio de esta unidad, el participante describirá la intervención de las barreras de la comunicación en las funciones del supervisor, así como las técnicas de control para deshacerlas.

### V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de la unidad, el estudiante:

- Describirá el concepto de comunicación serial y e  
jemplificará cada una de las barreras que impiden  
el correcto desarrollo de ésta comunicación.
- Describirá y ejemplificará los tipos de comunica-  
ción informales y las técnicas de control social  
para estas comunicaciones.
- Discriminará las características principales de -  
la comunicación estructurada y la comunicación i-  
nestructurada, y describirá las ventajas y desven  
tajas que cada tipo de comunicación presenta.

#### VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se recomienda enfatizar el estudio de las barreras -  
administrativas y los medios de control de las mismas.

#### VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Se recomienda ejemplificar cada una de las barreras  
administrativas con un mínimo de tres experiencias -  
tomadas de su vida laboral, permitiendo así la comple  
ta aclaración de esta unidad.

#### VIII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

- Principios de COMUNICACION. (Texto Programado) B.L.  
M. pp. 24-30.
- Duhalt K., Miguel. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINIS  
TRATIVA , Ed. Mimeográficas FCPS, pp. 33-47.
- Varios. INTRODUCCION A LAS RELACIONES HUMANAS. C.D.  
S.A. Méx. pp. 1-5.

- Describirá las características de las barreras semánticas, ejemplificará tres casos de estas barreras en su experiencia laboral y describirá las técnicas de control para eliminarlas.
- Describirá las características de las barreras físicas y ejemplificará cinco casos de estas barreras, describiendo asimismo, las técnicas de control para eliminar las.
- Describirá las características de las barreras fisiológicas, ejemplificará con tres casos de su experiencia personal o familiar estas barreras, y describirá las técnicas de control para corregirlas o reducirlas.
- Describirá las características de las barreras psicológicas, ejemplificará con experiencias tomadas de su vida laboral los cuatro tipos principales, y describirá las técnicas para controlarlas.
- Describirá las principales barreras administrativas - que existen en la comunicación horizontal y las técnicas para controlarlas.
- Describirá las principales barreras administrativas que existen en la comunicación ascendente y las técnicas - para controlarlas.
- Describirá las principales barreras administrativas - que existen en la comunicación descendente y las técnicas para controlarlas.
- Describirá las principales barreras administrativas - que existen en la comunicación interna efectuada en - cualquier dirección y las técnicas para controlarlas.
- Describirá los orígenes de cada barrera, según Duhalt Krauss.

## IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Varios. COMUNICACION Y APRENDIZAJE. A.R.M.O. Méx.

## X. AUTOEVALUACION.

- Describa y ejemplifique las barreras semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas de la comunicación - con cinco experiencias tomadas de su vida laboral, familiar o personal para cada una de ellas.
- Describa las características de las barreras Administrativas, en la comunicación horizontal, ascendente, - descendente y en cualquier dirección, ejemplificando - cada tipo de barrera con un mínimo de tres experiencias tomadas de su vida laboral.
- Describa el origen de cada barrera, según Miguel F. Du halt krauss.
- Describa las técnicas de control para los diferentes - tipos de barreras, y ejemplifique con experiencias toma das de su vida laboral.
- Describa las características principales de la comunica ción serial.
- Describa los tipos de barreras que afectan la comunica ción serial, dependiendo de los motivos de los transmisores, las suposiciones de los transmisores y de las - tendencias en la transmisión serial.
- Describa los correctivos que recomienda el profesor Ha ney para salvar las barreras.
- Explique en sentido real, lo que significa el enunciado en sentido figurado: "No hay peor sordo que aquel que - no quiere oír".

## UNIDAD 5.

## II. COMUNICACION ORAL.

## III. INTRODUCCION.

La capacidad de expresión oral (hablada) es quizá la mayor oportunidad que tenemos de comunicar nuestra opinión, pensamientos, ideas y creencias, porque a diferencia de la comunicación escrita, normalmente todas las personas hablamos. Claro que para hablar correctamente, no sólo basta aprender una lengua, sino también el saber expresarnos con conocimiento del tema, de la persona a la que queremos dirigirnos y la manera en que lo haremos.

Nuestra expresión corporal cuenta mucho, por ejemplo: imaginemos que deseamos felicitar a un empleado, ¿debemos felicitarlo con la vista fija en nuestros papeles, quizá dándole por momentos la espalda o mientras conversamos por teléfono?, no es posible hacerlo así, ¿verdad?, nuestro subordinado como ser humano merece el respeto de nuestra atención y cortesía en el trato. Estas pequeñas reglas de comunicación pueden evitar muchos problemas, además de garantizar un ambiente de trabajo cordial.

Con esta sola reflexión, apreciamos lo importante de la comunicación oral en nuestro ambiente de trabajo y nos referimos a su estudio en esta unidad.

## IV. OBJETIVO TERMINAL.

Al finalizar el estudio de ésta unidad el estudiante describirá las características de la comunicación oral efectiva entre dos personas o entre grupos y ejemplificará con experiencias de su vida laboral cada uno de estos tipos.

#### V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El participante al finalizar el estudio de la unidad:

- Describirá el papel de la comunidad para el establecimiento de una lengua.
- Describirá el papel de la percepción en la comunicación oral.
- Describirá los niveles de interacción de la comunicación oral.
- Describirá los elementos que deben intervenir necesariamente para el establecimiento de la comunicación oral eficaz.
- Discriminará las formas básicas de la comunicación oral y ejemplificará cada una de ellas con experiencias tomadas de su vida laboral.
- Describirá el concepto de entrevista.
- Describirá los tipos generales de entrevista administrativa.
- Describirá los tipos de entrevista administrativa que se definan por: el número de personas que intervengan, la técnica empleada y el objetivo a desarrollar.
- Describirá la secuencia de pasos básica en la técnica de la entrevista dirigida.
- Describirá la técnica empleada para desarrollar la entrevista no dirigida.
- Describirá el concepto de reunión administrativa.
- Describirá las ventajas de la reunión administrativa.



- Describirá los tipos de reuniones administrativas según su objetivo y su mecanismo de desarrollo.
- Describirá el concepto de orden y sus características principales.
- Describirá los tipos de comunicación externa no escrita y sus características principales.

#### VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se recomienda poner especial énfasis en los elementos que intervienen para el desarrollo de la comunicación oral eficaz.

#### VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Se recomienda practicar la entrevista administrativa en sus diferentes formas, dramatizando con ayuda de sus compañeros los papeles de supervisor y empleado.

#### VIII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

- Varios. PRINCIPIOS DE COMUNICACION. (Texto Programado ), pp. 31-36.
- Rangel H., Mónica, COMUNICACION ORAL. Ed. Trillas, Méx. 11-23, 25-50.

#### IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Varios. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA. Manual I.T.E.S.M., Méx. pp. 10-21.

## IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Michel, Guillermo. APRENDE A APRENDER. Ed. Trillas, Méx.

## X. AUTOEVALUACION.

- Describa el papel de la comunidad para el establecimiento de una lengua.
- Describa cómo interviene la percepción en la comunicación oral.
- Describa los niveles de interacción de la comunicación oral.
- Describa los elementos necesarios para el establecimiento de la comunicación oral eficaz.
- Discrimine las formas básicas de la comunicación oral y ejemplifique cada una de ellas con experiencias tomadas de su vida laboral.
- Describa el concepto y los tipos generales de entrevista administrativa.
- Describa las características de las entrevistas administrativas internas: por número de personas que intervienen, por la técnica empleada o por su objeto.
- Describa la secuenciación de la entrevista dirigida o guiada y su objetivo de realización.
- Describa las características generales de la entrevista de orientación y ajuste, la entrevista de queja, la entrevista de actitud o de opinión.
- Describa las recomendaciones establecidas por los autores, para celebrar entrevistas.
- Describa las características principales de la reunión administrativa, así como las ventajas y tipos de reuniones administrativas más usadas.

- Describa el objetivo de la orden verbal, sus características principales y tipos de órdenes.
- Describa los tipos de comunicación externa no escrita y sus características principales.

## UNIDAD 6.

## II. LA COMUNICACION ESCRITA.

## III. INTRODUCCION.

Cuando aprendemos a leer y escribir nos iniciamos en la verdadera riqueza de nuestra cultura latina, como entonces los libros de texto, después los de grandes autores de habla española y ¿ por qué no ?, nos entretendemos con revistas cómicas; pero nuestra colaboración más importante en este tipo de comunicación surge cuando aprendemos a escribir cartas, informes, memos, requisiciones, reportes, etc., que nos solicitan para el desempeño efectivo de nuestro trabajo, pues la elaboración de un escrito claro y completo permite identificar por ejemplo: el material urgente que necesitamos, el tipo de accidente que sufrió un subordinado nuestro, si consideramos apto o no al trabajador que nos enviaron de personal o que negamos un permiso de trabajo a un subordinado. Recordemos que cada uno de estos escritos llevarán -- nuestra firma, por lo que debemos estar seguros de que realmente escribimos lo que queremos informar.

Esta unidad nos permitirá estudiar más a fondo las características de la comunicación escrita, determinar sus formas de aplicación, así como las ventajas de su uso correcto.

#### IV. OBJETIVO TERMINAL.

Al finalizar el estudio de esta unidad el participante redactará conforme a la estructura de un mensaje correcto las formas de requisición y reporte de material, equipo y herramientas de su empresa, así como las formas de comunicación interna escrita más empleadas en las organizaciones formales.

#### V. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El estudiante al finalizar el estudio de esta unidad:

- Describirá el concepto de comunicación interna escrita.
- Describirá los tipos más frecuentemente utilizados de comunicaciones escritas en la empresa.
- Describirá y se ejercitará en la estructura del mensaje correctamente redactado.
- Describirá y se ejercitará en los conceptos de credibilidad, contexto, contenido, claridad, y capacidad del receptor para la estructuración de mensajes correctamente escritos.
- Describirá las características principales y redactará ejemplos de formas internas de: Memorándum, Instructivo General sobre la empresa, Publicaciones Internas, Informe Anual, Volante, Carta Circular, Carta Personal, Folleto.
- Redactará conforme a las características de estructura de mensajes correctamente redactados las formas de comunicación interna vigentes en su empresa, como son: Requisiciones de mano de obra, material de oficina, Equipo y maquinaria; vales por mano de obra, material, equipo y maquinaria; Reportes de personal, Reportes de Producción.

## VI. PUNTOS IMPORTANTES DE LA UNIDAD.

Se recomienda enfatizar el estudio de la estructura del mensaje correcto.

## VII. INDICACIONES DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

El desarrollo de cada una de las ejemplificaciones permitirá al estudiante aclarar el estudio de esta unidad.

## VIII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

- Varios. PRINCIPIOS DE COMUNICACION (Texto Programado) B.L.M. pp. 37-46.
- Varios. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA. Manual I.T.E.S.M. Méx. pp. 1-10, 22-30.
- MANUAL DE COMUNICACIONES DE LA EMPRESA.

## IX. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

- Balmes, Zoila; Glz. de López, Gracia. COMUNICACION ESCRITA. Ed. Trillas, Méx.
- Michel, Guillermo. APRENDE A APRENDER. Ed. Trillas
- Hdz., René. EL EXITO EN TUS ESTUDIOS. Ed. Trillas.

## X. AUTOEVALUACION.

- Describa el concepto de comunicación interna escrita.
- Describa los tipos de comunicación escrita más utilizados en la empresa.
- Describa y ejercítese en la estructura del mensaje correctamente redactado.

- Describa y ejemplifique los conceptos de credibilidad, contexto, contenido, claridad y capacidad del receptor para la estructuración de mensajes correctamente escritos.
- Describa el funcionamiento de los canales de comunicación en la empresa.
- Describa las características fundamentales, las ventajas y redacte formas internas de: Memorándum, Instructivo General de la empresa, Volante, Carta Circular, Carta Personal, así como esquemas generales de Publicación Interna e Informe Anual.
- Redacte conforme a las características de estructura de mensajes correctamente redactados, las formas de comunicación interna vigentes en su empresa, como son: Requisiciones de mano de obra, material de oficina, equipo y maquinaria, vales por mano de obra, material, equipo y maquinaria; reportes de personal, reportes de producción.

## ANEXO 3.

Página.

Examen Test, Re-Test. ....	173.
Reactivos de Prueba, Unidad 0. ....	180.
Reactivos de Prueba, Unidad 1. ....	185.
Reactivos de Prueba, Unidad 2. ....	192.
Reactivos de Prueba, Unidad 3. ....	199.
Reactivos de Prueba, Unidad 4. ....	203.
Reactivos de Prueba, Unidad 5. ....	210.
Reactivos de Prueba, Unidad 6. ....	217.



## SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA.

## " TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA "

Nombre: .....

Instrucciones: Este examen es una evaluación general sobre - el curso "Técnicas de Comunicación Administrativa", y su propósito es permitir al instructor observar el aprendizaje del material proporcionado durante el curso, por ello, se aplicará a todos los participantes antes de iniciarlo y una vez finalizado.

Agradecemos de antemano su cooperación para dar respuesta a éste examen, y le recordamos que si encuentra dudas en la formulación de las preguntas, no dude en consultar a la Instructora.

-----

- Según una definición etimológica, la Comunicación deriva su nombre de las raíces latinas CUM y MUNIS que significan: Compartir y Don respectivamente; significados que se pueden conjuntar como: Compartir un don o hacer común algo.
- ¿Qué función desarrollan los receptores en el proceso de la comunicación?: Son los que reciben el mensaje y lo describen.
- Clasificando la comunicación según su Naturaleza, defina los tipos de comunicación y sus características generales: Comunicación formal.- se deriva de la empresa, circula por los canales organizacionales y permite coordinar las funciones empresariales. Comunicación informal.- Intercambio de información, fuera del control de la organización, sobre aspectos relacionados con el trabajo.
- Ejemplifique tres casos de comunicación ascendente: Supervisor de Sección a Supervisor de Area; Supervisor de Area a Gerente; Gerente a Director.
- Describa según su ámbito, forma, naturaleza, dirección y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad: PEDIRLE A SU JEFE UN AUMENTO DE SALARIO EN UNA CONVERSACION. Interna, formal, oral, ascendente, individual.

(2)

6. Defina las características de las comunicaciones audio visuales: Hacen uso de dos canales de comunicación o la persona las recibe por la vista y el oído.
7. Enuncie los elementos de la comunicación del Modelo de Melvin L. de Fleur, considerado como el más completo, y describa las características principales de cada elemento: EMISOR-CODIFICADOR: Son las personas que envían el mensaje. MENSAJE: Cantidad seleccionada de información. CANAL: Vehículo para enviar el mensaje. RETROALIMENTACION: Respuesta del receptor al emisor. RECEPTOR: Personas que reciben el mensaje y lo describen.
8. Describa la función de la Retroalimentación como elemento básico de la comunicación: Es la respuesta del receptor al emisor, si ésta no ocurre, no hay comunicación.
9. Ejemplifique tres casos de comunicación informal: rumor, chisme, invitaciones para formar grupos deportivos.
10. Ejemplifique tres casos de comunicación grupal: revistas, periódicos, conferencias.
11. Enuncie los tipos de comunicación permanente que requiere el trabajador: Información sobre su trabajo, sobre su desempeño, sobre la especialidad y de actualización.
12. La definición literal de supervisión es: "Visión por arriba de lo normal".
13. Describa tres características generales del supervisor burócrata: 1.-Organiza su trabajo por rutinas, 2.- se rige por reglas más que por autoridad personal, y 3.- se preocupa por conservar su empleo y evita riesgos.
14. Ejemplifique con tres casos los niveles jerárquicos de su empresa: Operarios, Supervisores de Sección, Supervisores de Area.
15. Describa el concepto de Organización Informal: Es la formación de grupos de trabajadores de una inst. por motivos ajenos a las actividades de trabajo.

(3)

16. El supervisor funciona como intermediario entre las comunicaciones que envían:           empresa           y           trabajadores          .
17. Describa y ejemplifique con tres casos, la disciplina negativa: Son medios auxiliares de mando con efectos negativos para el trabajador: 1.- Descuentos, 2.- Despidos, 3.- Prohibición de permisos.
18. Enuncie los seis tipos de supervisor que menciona Du halt Krauss, de acuerdo con la actitud y el trato que dan al personal bajo sus órdenes: 1. autocrático, 2. paternal, 3. despreocupado, 4. demócrata, 5. burócrata, 6. eficiente.
19. Defina el concepto de Organización Formal: Es el sistema de división de trabajo de una empresa, que da como resultado su estructura formal, o, el establecimiento de la estructura formal formada por niveles jerárquicos.
20. Ejemplifique tres casos de puestos, según la Administración, pertenecientes a su empresa: Gerente de Producción, Inspector de Forjado, Inspector de Control de Calidad.
21. La Adaptación del Supervisor a trabajar bajo las órdenes de especialistas recién salidos de la escuela, para la operación, mantenimiento y colocación de maquinaria, aún cuando él conozca mejores métodos de trabajo adquiridos por su experiencia práctica; es uno de los niveles de adaptación descritos por Delbert C. Miller como:
- Adaptación a las Relaciones Laborales.
  - Adaptación a la Ingeniería.
  - Adaptación al Departamento de Personal.
  - Adaptación Ideológica.
22. Describa el concepto de Organización: Es la formalización (estructura) de relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales que requiere una empresa (organismo social) para su mayor eficiencia ( o para lograr sus metas o fines de producción).
23. Enuncie los elementos de la Mecánica Administrativa: Previsión, Planeación y Organización.

24. Describa en qué consiste la Dirección: En la coordinación y vigilancia de las labores de los trabajadores de un grupo ( o la organización ) para eficientar las labores ( o cumplir con los fines productivos.
25. Se dice que mientras más largos sean los canales de comunicación, ésta suele debilitarse o distorsionarse. Explique usted porqué: Porque el individuo cambia los mensajes de acuerdo a su percepción ( marco de referencia o historia personal ) de las situaciones que observa, cuando cree que están confusos o muy cortos, etc.
26. El mantenimiento de adecuadas Relaciones Humanas con su personal, corresponde al buen funcionamiento del equipo de trabajo. Esto forma parte de una etapa administrativa denominada:
- Previsión.
  - Planeación.
  - Integración.
  - Organización.
27. ¿ Porqué se dice que la Administración no es ciencia todavía, sino técnica?: Porque más que buscar la verdad de lo que acontece, busca la utilidad, a través de la coordinación de recursos.
28. Explique las etapas que comprende la Planeación:
- Políticas: Son principios para orientar la acción.  
Procedimientos: Son secuencias de operaciones o métodos, y Programas: Son formalizaciones de tiempos requeridos, (comprende presupuestos que son programas donde se precisan unidades, costos, etc.)
29. Defina un objetivo para la realización de sus funciones en la empresa, de acuerdo a la definición administrativa de objetivo: \_\_\_\_\_  
Verificar el total de personal a fin de reportar casos de ausentismo. (por ej.)
30. Enuncie los cinco tipos de barreras de la comunicación: Semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

31. Describa las características de las Barreras Administrativas que se suceden en cualquier dirección, ejemplificando los tres tipos principales con casos - diferentes al de su libro de texto: \_\_\_\_\_  
TIEMPO: Se debe a la diferencia de turnos y la dificultar para informar algo.- por ejemplo sobre errores de maquinaria. LUGAR: Se debe a grandes distancias que dificultan los mensajes.- Una compañía con varias sucursales y un archivo central. DIVISIONES DE ESTRUCTURA: Puntos de vista diferentes según el nivel jerárquico.- asesores y trabajadores discutiendo los objetivos de producción.
- 
32. Explique por qué el SER SENSIBLE AL MUNDO QUE PERCIBE EL MENSAJE es una medida para salvar las barreras de la Comunicación y ejemplifique los tres medios de que se vale, con casos diferentes al de su libro de texto.  
Porque es la manera de conocer a la persona con la que vamos a comunicarnos: a) ajustar el mensaje a las necesidades del receptor.- hablar de borregos con un pastor. b) Intercalar información interesante para el receptor.- enmedio de un discurso, comentar los resultados del partido de futbol de ayer. c) Uso de términos que no puedan perjudicar al receptor.- Evitar hablar de religión con un agnóstico.
- 
33. El Sistema Braille se ha empleado con éxito como medio de Instrucción para personas ciegas, esto permite combatir un tipo de barrera: \_\_\_\_\_  
fisiológica.
- 
34. Describa las barreras semánticas y ejemplifique tres casos con barreras de éste tipo: \_\_\_\_\_  
Se deben a la diferencia de significados; por ej. uso de diferentes idiomas, uso de "caló", uso de tecnicismos profesionales.
- 
35. De acuerdo a Duhalt Krauss, el origen de las barreras \_\_\_\_\_ es que los aparatos para transmitir los mensajes son falibles:  
 a) semánticas.  
 b) físicas.  
 c) psicológicas.  
 d) administrativas.
- 
36. En caso de utilizar varios canales de comunicación, - cuáles emplearía para que sus subordinados aprendieran las funciones de su puesto: \_\_\_\_\_  
La voz, para indi-

caciones órales, la escritura para darle manuales sobre las máquinas, auxiliado por la vista para mostrarles el manejo de la maquina, etc. (por ej.).

37. La timidez para poder expresar nuestras ideas hacia otra persona es un tipo de barrera: \_\_\_\_\_  
Psicológica.
38. En caso de asistir a una conferencia, qué tipos de medios emplearía para que la retroalimentación de lo dicho fuera lo más precisa posible. Ejemplifique por lo menos tres medios factibles de emplear: \_\_\_\_\_  
Empleo de notas, uso de grabadora, preguntar dudas o ejemplos.
39. Explique porqué se dice que el lenguaje es autorreflexivo: por que siempre podemos decir más acerca de cualquier cosa (como el vendedor que inventó un desmanchador para quitar las manchas dejadas por los desmanchadores.)
40. Describa cuáles son las formas básicas de la comunicación oral y ejemplifíquelas: Entre dos personas (diálogo telefónico), en grupos pequeños (juegos de salón) en grupos numerosos o grandes (discursos políticos).
41. Enliste cinco tipos de comunicaciones escritas que se emplean comunmente en la empresa: folleto de bienvenida, memoranda, avisos, informes, recados telefónicos.
42. Explique en qué forma la suspicacia o falta de aceptación del emisor afecta la recepción del diálogo: \_\_\_\_\_  
Cuando no nos agrada la persona que nos informa algo, o no lo creemos o tendemos a prejuiciarnos, aun que el mensaje sea cierto.
43. Describa la importancia de conocer a los miembros del grupo en la preparación de la discusión del grupo: \_\_\_\_\_  
Porque el tema se basará de acuerdo a las necesidades del grupo y sus conocimientos, para que se pueda interactuar (trabajar) eficazmente.
44. La entrevista de selección es un ejemplo de comunicación:  
 a) en grupos pequeños.  
 b) en diálogo.  
 c) en grupos grandes.

45. Explique el significado de percepción en la comunicación interpersonal: Es la posibilidad de compartir las impresiones sobre objetos, acontecimientos y personas.
46. Defina lo que es el diálogo, y ejemplifique tres casos: Es un proceso de intercambio de información entre dos personas: relación padre-hijo, maestro-alumno o jefe-subordinado.(por ej.)
47. Enuncie los dos tipos de carteles y las cuatro características comunes que presentan: Publicitario y no publicitario, deben ser: breves, sencillos, claros y compactos.
- 48.Cuál es el objetivo de la creación de un "volante".: Comunicar promocionalmente, o sea, hacer publicidad o propaganda.
49. Defina las características del informe anual: Es el producto del trabajo de una serie de departamentos que se presenta en síntesis de gráficas, resultados, análisis, etc.
50. La conferencia es un ejemplo de la comunicación:
- a) en grupos pequeños.
  - b) en diálogo.
  - c) en grupos grandes.

Al concluir entregue este cuestionario a la Instructora.

Gracias.

SISTEMA DE INSTRUCCION  
PERSONALIZADA.

UNIDAD CERO ( 0 ).

I. SENSIBILIZACION.

II. OBJETIVO.

El estudiante se inicia en el curso "Técnicas de Comunicación Administrativa, bajo el Sistema de Instrucción Personalizada.

Identificará o describirá los propósitos del S.I.P., sus características esenciales y "las reglas del juego".

III. EVALUACION.

Se tomará como un resultado satisfactorio el identificar claramente los propósitos del S.I.P., el describir correctamente todas las características esenciales del S.I.P. y distinguir por lo menos cinco de las "reglas del juego".

IV. JUSTIFICACION.

El estudiante debe iniciarse en el S.I.P., exclusivamente si comprende sus fundamentos, si acepta sus premisas sobre la necesidad de "aprender a aprender" y si entiende las reglas a las que se someterá su actuación a lo largo del curso. El S.I.P. demanda INICIATIVA y RESPONSABILIDAD personales y éstas sólo se manifiestan si hay aceptación y conocimiento previos.

V. MATERIAL DE ESTUDIO.

Los aspectos básicos sobre el S.I.P. y las reglas aplicables, las encontrará en el MANUAL DEL ESTUDIAN-



TE, que es el primer documento de su manual de trabajo.

#### VI. AUTOEVALUACION.

Después de leer cuidadosamente el material del documento titulado MANUAL DEL ESTUDIANTE, evalúe su comprensión del S.I.P., puede, por ejemplo, probar a explicar a sus compañeros algunas de las características esenciales, o tratar de ennumerarle varias de las "reglas del juego".

VII. Si después de lo anterior juzga Ud., que ya está preparado para presentar su examen, proceda:

#### E X A M E N

- I. Señale si las siguientes afirmaciones son falsas (F) o verdaderas (V).
1. El S.I.P. es un Sistema de Instrucción Personalizada que se propone que el alumno "aprenda a aprender".  
( V )                      ( F )
  2. En el S.I.P. el instructor aprende a administrar cuidadosamente su tiempo y su talento.  
( V )                      ( F )
  3. El grupo se conduce, en el S.I.P., a un paso común por lo que nadie se adelanta o rezaga en el curso.  
( V )                      ( F )
  4. Para aprobar una unidad se requiere obtener en el examen de ella, una calificación mínima de siete.  
( V )                      ( F )

5. Quien no asista a una conferencia perderá material necesario para el examen.

( V )

( F )

II. Subraye la contestación que considere correcta para cada aseveración.

1. En un curso bajo el S.I.P., el profesor puede señalar el número de unidades que debe cubrir el alumno en fecha determinada para:

- a) Determinar quién reprueba el curso.
- b) Hacer que todos los alumnos marchen parejos.
- c) Recomendar a ciertos estudiantes que se den de baja en el curso.

2. Se recomienda al alumno que solicite el examen de la unidad tan pronto como:

- a) Pase una semana que presentó el examen de la unidad anterior.
- b) Haya seguido las instrucciones de estudio y agotado los ejercicios de la unidad.
- c) Haya leído todos los ejercicios de autoevaluación.

3. El aula en el plan S.I.P., se utiliza para:

- a) Estudiar, discutir en grupo y presentar exámenes
- b) Oír la cátedra y presentar exámenes.
- c) Conocer al maestro el primer día y volver a verlo en el examen final.

III. Describa el propósito del examen final en el curso.

S.I.P. y diga qué porcentaje de la calificación se integra con su resultado (o sea, qué valor tiene el examen final para la calificación global de la materia): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. Escriba cuál es el mínimo de unidades necesario para aprobar este curso: \_\_\_\_\_

V. Describa las características principales del S.I.P. a partir de las siguientes expresiones:

UNIDADES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ESTUDIO A SU PROPIO PASO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

APRENDIZAJE A EXCELENCIA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CONFERENCIAS/ESTIMULO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENFASIS EN LA COMUNICACION: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MONITORES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Al terminar de responder este examen, entréguelo al instructor o al instructor ayudante, para su evaluación. Si lo aprueba, podrá iniciar el estudio de la unidad número uno. (+)

¡ BUENA SUERTE !

(+) El material del Manual del Estudiante, y de la Evaluación de la Unidad Cero, es un texto adaptado del material elaborado por los participantes al Primer Seminario sobre Instrucción Personalizada, realizado en el Inst. Tecnológico Regional de Celaya en 1974.

## UNIDAD I.

## EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

## REACTIVOS DE EXAMEN.

1. Describa el principio de Información, mencionado por Duhalt Krauss.
2. Informar, significa dar noticia de una cosa, enterar; pero en cuanto a la Administración, su concepto es - más amplio, descríbalos:
3. Según una definición etimológica, la comunicación deriva su nombre de las raíces latina CUM y MUNIS, que significan: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ respectivamente; significados que se pueden conjuntar como: \_\_\_\_\_
4. Cuando el hombre creó \_\_\_\_\_ pudo identificar sus emociones, inquietudes y experiencias, diferenciándose entre las bestias.
  - a) los gruñidos.
  - b) las armas.
  - c) el lenguaje.
  - d) la familia.
5. Al paso del tiempo, el hombre cambió las señales de - humo y los golpes de tambor por medios de comunicación más modernos, como: (Mencione tres de ellos).  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
6. Describa el proceso de la comunicación que definen Moles y Zeltmann.

7. Aristóteles, en su obra "Retórica", propone un modelo de comunicación, que aunque se considera incompleto, fué buen punto de partida de los modelos de comunicación actuales. Describa el modelo:
8. Enuncie los elementos de la comunicación del modelo - de Melvin L. de Fleur, considerado como el más completo, y describa las características principales de cada elemento.
9. Diseñe un diagrama con los elementos del proceso de - la comunicación en interacción y nomínelos.
10. Ejemplifique tres tipos de canales de comunicación:  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
11. Los discursos, los temas de las canciones, los besos, las banderolas de señales, etc. corresponden al mismo elemento de la comunicación, denominado:
12. ¿Un Emisor-Codificador y un Receptor-Decodificador + pueden intercambiar su función en el proceso de la - comunicación? SI \_\_\_ NO \_\_\_ PORQUE: \_\_\_\_\_
13. ¿Qué función desarrollan los receptores en el proceso de la comunicación:
14. Describa las similitudes y diferencias entre el modelo de Comunicación de Melvin L. de Fleur y el Modelo de Comunicación Administrativa, según los elementos que los componen.

15. ¿Qué función desarrollan los Emisores-Codificadores?
16. De la siguiente conversación ficticia identifique - los elementos de la Comunicación:
- SR. VAZQUEZ: (hablando por teléfono) Llame por favor a Julián, Señorita.
- SRITA. ACEVES: Sí Sr. Vázquez, voy a llamarlo.
17. El Marco de Referencia es la información que tenemos sobre otra persona y nosotros mismos, y nos sirve en la Comunicación para:
- dar más información.
  - reducir nuestras comunicaciones, pues ya nos conocemos.
  - nada.
  - que nuestras comunicaciones sean eficaces, basados en la información que poseemos.
18. Describa la función de la retroalimentación como elemento básico de la comunicación.
19. Codificar es un término que se refiere a:
- expresar el contenido del mensaje en un código.
  - elegir la persona con la que deseamos comunicarnos
  - correlacionar elementos de la comunicación.
  - revisar un código establecido.
20. Describa cuál es la función de la comunicación en la Organización empresarial.
21. Describa cuál es la función de la comunicación en los grupos sociales.

22. Clasificando la comunicación según su ámbito, defina los tipos de comunicación y sus características generales.
23. Clasificando la comunicación según su naturaleza, de fina los tipos de comunicación y sus características generales.
24. Clasificando la comunicación según su forma, defina los tipos de comunicación y sus características generales.
25. Ejemplifique tres casos de comunicación interna.
26. Ejemplifique tres casos de comunic ción externa.
27. Ejemplifique tres casos de comunicación formal.
28. Ejemplifique tres casos de comunicación informal.
29. Ejemplifique tres casos de comunicación verbal oral
30. Ejemplifique tres casos de comunicación verbal escrita.
31. Ejemplifique tres casos de comunicación no verbal.
32. Clasificando la comunicación por su dirección, defina los tipos de comunicación y sus características fundamentales.
33. Ejemplifique tres casos de comunicación ascendente.



34. Ejemplifique tres casos de comunicación ascendente.
35. Ejemplifique tres casos de comunicación lateral u horizontal.
36. Clasificando la comunicación por su alcance, defina los tipos de comunicación y sus características fundamentales.
37. Ejemplifique tres casos de comunicación individual.
38. Ejemplifique tres casos de comunicación grupal.
39. Describa según su ámbito, forma, naturaleza, dirección y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad:  
SOLICITAR POR CARTA NUEVO MATERIAL A UN PROVEEDOR.
40. Describa según su ámbito, forma, naturaleza, alcance y dirección, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad:  
ES CRIBIR UNA CARTA A UN AMIGO.
41. Describa según su ámbito, forma, naturaleza, dirección y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad:  
INFORMAR A SUS COMPANEROS EN UNA JUNTA SOBRE EL CAMBIO DE SISTEMAS DE TRABAJO.
42. Describa según su ámbito, naturaleza, dirección, forma y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad:  
PEDIRLE A SU JEFE UN AUMENTO DE SALARIO, EN UNA CON-

## VERSACION.

43. Describa según su ámbito, forma, naturaleza, dirección y alcance, los tipos de comunicación a los que pertenece la siguiente actividad:  
DECIR "BUENOS DIAS" A SUS SUBALTERNOS AL LLEGAR AL LUGAR DE TRABAJO.
44. Cuando deseamos dejar claramente establecida una comunicación, se recomienda utilizar varios canales. - Explique qué medios y formas de comunicación utilizaría si tuviera que invitar a todo el personal de su empresa a una comida con motivo de su fundación.
45. Describa los dos tipos de información que requiere el trabajador para desempeñar eficazmente su trabajo.
46. La información de Orientación que se le da al trabajador comprende principalmente ciertos datos, describalos.
47. La Información de Instalación coloca al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo y comprende:
48. Enuncie los tipos de comunicación permanente que requiere el trabajador.
49. Explique las características básicas que debe tener la información permanente sobre el trabajo que realizará el empleado.
50. Explique la información permanente que requiere el trabajador sobre la forma en que está desempeñando

el trabajo, y la información sobre su especialidad.

51. Defina la información de actualidad que requiere el trabajador y ejemplifique los medios internos de que se puede valer para hacer llegar esta información a los empleados.
52. Las comunicaciones orales pueden dividirse en dos - clases por el tipo de medio utilizado, descríbalas.
53. Defina las características de las comunicaciones audiovisuales.
54. El examen que usted está realizando es un ejemplo de comunicación:
55. Qué similitudes y qué diferencias existen en los tipos de comunicación empleados al escribir una carta a un amigo radicado en el extranjero, y una solicitud para cambiar la herramienta en mal estado a un proveedor.

## UNIDAD 2.

## EL SUPERVISOR Y LA COMUNICACION.

## REACTIVOS DE EXAMEN.

56. La definición literal de supervisión es:
57. Defina el concepto de Supervisor, según Duhalt Krauss.
58. Describa el concepto de Supervisor de Primera Línea.
59. Los objetivos de todo supervisor se refieren a la institución, el desempeño del trabajo y su personal, describa estos objetivos.
60. Describa cuando menos cinco de las once funciones generales que realiza el supervisor.
61. Enuncie los seis tipos de supervisor que menciona Du-  
halt Krauss de acuerdo con la actitud y el trato que  
dan al personal bajo sus órdenes.
62. Describa por lo menos tres características principales del supervisor autocrático.
63. Describa por lo menos tres características generales del supervisor paternal.
64. Describa por lo menos tres características generales del supervisor despreocupado.
65. Describa por lo menos tres características generales del supervisor demócrata.

66. Describa por lo menos tres características generales del supervisor burócrata.
67. Cuál es la característica principal que define al su pervisor más eficiente, según Duhalt Krauss.
68. Según Duhalt Krauss, defina las características fundamentales de los principios de supervisión de:
- a) motivación:
  - b) información:
  - c) libertad en el trabajo:
  - d) oportunidad de desarrollo:
69. Según Duhalt Krauss, defina las características prin cipales de los principios de supervisión de:
- a) aprendizaje:
  - b) gratitud:
  - c) representación:
  - d) orden:
70. El supervisor funciona como intermediario entre las comunicaciones que envían: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
71. Defina el concepto de Organización Formal.
72. ¿Las escuelas, los grupos de boy-scouts y las asocia ciones profesionales, podrían considerarse como orga nizaciones formales? SI NO PORQUE: \_\_\_\_\_
73. Defina qué es la estructura formal de una organiza - ción.
74. Defina el concepto de Autoridad.

75. Defina el concepto de nivel jerárquico.
76. Ejemplifique con tres casos, los niveles jerárquicos de su empresa.
77. Describa cómo se constituye una estructura formal.
78. Defina el concepto de Órgano en Administración.
79. Ejemplifique tres casos de órganos, según la Administración.
80. Defina el concepto de Puesto y ejemplifíquelo.
81. Ejemplifique tres casos de puestos, según la Administración, pertenecientes a su empresa.
82. Defina el concepto de plaza.
83. Ejemplifique tres casos de plazas, en su empresa.
84. Describa cómo se presenta gráficamente la estructura formal de la organización, y los tipos que pueden existir según su formato.
85. Diseñe el organigrama de la estructura formal de su empresa, tomando en cuenta los niveles jerárquicos: 1o., 2o. y 3o.
86. Describa el concepto de Organización Informal.
87. Ejemplifique tres casos de Organización Informal.

88. Ejemplifique un canal donde circule el flujo de información formal en su empresa.
89. Ejemplifique tres tipos de denominación que recibe "el supervisor", aparte de éste término.
90. Cuando una persona asume el cargo de supervisor, debe adaptarse al trabajo y al papel social, prefiriendo - la integración al grupo de supervisores de su empresa, por lo que irá cortando poco a poco los lazos sociales amistosos que mantenía con los niveles operativos. Esta apreciación corresponde a uno de los niveles de adaptación que señala Delbert C. Miller como:
- Adaptación a las relaciones laborales.
  - Adaptación a la Ingeniería.
  - Adaptación al Departamento de Personal.
  - Adaptación Ideológica.
91. La adaptación del supervisor a trabajar bajo las órdenes de especialistas recién salidos de la escuela para la operación, mantenimiento y colocación de maquinaria, aún cuando él conozca mejores métodos de trabajo adquiridos por su experiencia práctica, es uno de los niveles de adaptación que describe Delbert C. Miller como:
- Adaptación a las Relaciones Laborales.
  - Adaptación a la Ingeniería.
  - Adaptación al Departamento de Personal.
  - Adaptación Ideológica.
92. El cambio de las funciones de contratación, traslado de salario, aumentos de salario por méritos y despidos a otras personas especializadas, ocasionó en el

supervisor sentimientos de autoridad muy limitada; ésta apreciación corresponde a la adaptación que - Delbert C. Miller menciona como:

- a) Adaptación a las Relaciones Laborales.
- b) Adaptación a la Ingeniería.
- c) Adaptación al Departamento de Personal.
- d) Adaptación Ideológica.

93. La adaptación a los trámites burocráticos, en cuanto a salarios, fuerza de trabajo, relaciones públicas, tiempo de supervisión, gastos, etc. ocasionaron en el supervisor que anteriormente se dedicaba a asignar las tareas a sus trabajadores, dificultades en la producción por tantas presiones y eventos en los que debía intervenir. Esto corresponde a la adaptación que Delbert C. Miller denomina.

- a) Adaptación a las Relaciones Laborales.
- b) Adaptación a los Sistemas Organizacionales.
- c) Adaptación a la Ingeniería.
- d) Adaptación Ideológica.

94. Aparte de adaptarse a las presiones de la gerencia, el supervisor tuvo que adaptarse a las presiones de sus subordinados por la formalización de sindicatos, ocasionando el acatamiento de instrucciones de dos organizaciones diferentes, enfrentándose a que cualquier falla ocasionaría su despido. Esto corresponde a la Adaptación que Delbert C. Miller denomina:

- a) Adaptación a las Relaciones Laborales.
- b) Adaptación a los Sistemas Administrativos.
- c) Adaptación al Departamento de Personal.
- d) Adaptación Ideológica.



95. Describa el dilema del supervisor al actuar como mediador entre Dirección y Operarios, según Delbert C. Miller.
96. Describa los cuatro tipos de conducta que suele adoptar el supervisor, según Amitai Etzioni, y ejemplifique las actividades que los caracterizan con experiencias tomadas de su vida laboral.
97. ¿Cómo puede ayudar la comunicación al mantenimiento de adecuadas relaciones interpersonales del supervisor?, explíquelo:
98. Describa porqué la comunicación administrativa afecta al supervisor como empleado de una organización formal.
99. Cuántos y cuáles son los niveles de supervisión que existen en su empresa, descríbalos.
100. Describa las principales diferencias entre un Supervisor de Línea, y un supervisor de Segunda Línea ( - frecuentemente llamado Supervisor Administrativo).
101. Describa el concepto de Organización.
- 102.Cuál es la función de la Toma de Decisiones en el trabajo diario del supervisor:
103. Defina el concepto de Disciplina.
104. Describa el concepto de Disciplina Positiva.

105. Describa tres de los medios de Disciplina Positiva.

106. Describa y ejemplifique con tres casos la Disciplina Negativa.

## UNIDAD 3.

## LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

## REACTIVOS DE EXAMEN.

107. La definición etimológica de la palabra Administración, se forma de la unión de los términos AD y MINISTRATIO (minister o minus-ter) que significan:  
 \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
108. Explique porqué se requiere que la Administración surja en una organización social.
109. " La unión moral de hombres que en forma sistemática cooperar coordinando sus medios para lograr un bien común", es la definición de:
- la administración.
  - la sociedad.
  - la sociología.
  - la reunión.
110. ¿Porqué se dice que la Administración no es ciencia todavía, sino técnica?
111. Describa la definición de Administración.
112. Defina las características de la Administración.
113. Describa los dos hechos que demuestran la importancia de la Administración.
114. Explique la dificultad que presenta la Administración para dividirla, por presentarse como unidad, y

los beneficios de una división conceptual.

115. ~~Enumere~~ Enumere los elementos de la mecánica Administrativa.
116. ~~Enumere~~ Enumere los elementos de la Dinámica Administrativa.
117. Describa en qué consiste la Previsión.
118. Explique las etapas que comprende la previsión.
119. Describa en qué consiste la Planeación.
120. Explique las etapas que comprende la Planeación.
121. Describa en qué consiste la Organización.
122. Explique las etapas que comprende la Organización.
123. Describa en qué consiste la Integración.
124. Explique las etapas que comprende la Integración.
125. Describa en qué consiste la Dirección.
126. Explique las etapas que comprende la Dirección.
127. Describa en qué consiste el Control.
128. Explique las etapas que comprende el Control.
129. Ejemplifique una actividad que realice en su trabajo cotidiano y discrimine los elementos de la mecánica administrativa que usted efectúa para realizarla con

éxito.

130. Defina un objetivo para la realización de sus funciones en la empresa, de acuerdo a la definición - administrativa de objetivo.
131. Explique porqué es importante determinar cursos al ternativos de acción para cualquier función que - realice.
132. Describa cuántos y cuáles son los niveles jerárqui cos que componen su empresa.
133. Explique porqué es importante la interpretación de los resultados en la producción obtenida.
134. La entrevista de ingreso es una forma de comunica ción oral que se utiliza en la etapa de \_\_\_\_\_ de la Integración de Personal Administrativo.
135. Se dice que mientras más largos sean los can les - de comunicación, ésta suele debilitarse o distor sionarse, explique usted porqué:
136. Ejemplifique una de las políticas que tengan en su empresa o departamento.
137. Ejemplifique dos formas de llevar a cabo el control de las actividades de su personal.
138. En cuanto a la obligatoriedad de la Comunicación, - ésta puede ser de tres tipos, descríbalos:

139. ¿ Podemos considerar que los presupuestos son programas ? SI \_\_\_ NO \_\_\_ PORQUE: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

140. ¿ Toda Planeación requiere del establecimiento de objetivos o metas ? SI \_\_\_ NO \_\_\_ PORQUE: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

141. El mantenimiento de adecuadas relaciones humanas con su personal, corresponde al buen funcionamiento del equipo de trabajo. Esto forma parte de una etapa administrativa denominada:

- a) Previsión.
- b) Planeación.
- c) Integración.
- d) Organización.

142. La supervisión de personal es una tarea que corresponde a la etapa administrativa:

- a) Planeación.
- b) Integración.
- c) Dirección.
- d) Control.

## UNIDAD 4.

## BARRERAS DE LA COMUNICACION.

## REACTIVOS DE EXAMEN.

143. Describa cuál es el efecto que provocan las barreras en la comunicación.
144. Enuncie los cinco tipos de barreras de la comunicación.
145. Describa las barreras semánticas y ejemplifique -- tres casos con barreras de éste tipo.
146. Describa las barreras físicas y ejemplifique tres casos con barreras de éste tipo.
147. Describa las barreras fisiológicas y ejemplifique tres casos con barreras de éste tipo.
148. Describa las barreras psicológicas y ejemplifique - cuatro casos con barreras de éste tipo.
149. Explique en sentido real, lo que se ha querido decir en sentido figurado en el enunciado: "no hay peor - sordo que aquel que no quiere oír".
150. Describa qué tipo de barrera sería el desconocimiento del marco de referencia del interlocutor, qué efecto provocaría, y ejemplifique dos casos con una barrera de éste tipo.
- 151 Describa las características de las barreras adm -

- nistrativas en la comunicación horizontal, y ejemplifique un caso con éste tipo de barrera, diferente al de su libro de texto.
152. Describa las características de las barreras administrativas en la comunicación ascendente, y ejemplifique un caso de este tipo de barreras, diferente al de su libro de texto.
153. Describa las características de los tres tipos de barreras en la comunicación descendente y ejemplifique cada uno de ellos con casos diferentes al de su libro de texto.
154. Describe las características de las barreras administrativas que se suceden en cualquier dirección, ejemplificando los tres tipos principales con casos diferentes al de su libro de texto.
155. De acuerdo a Duhalt Krauss, el origen de las barreras \_\_\_\_\_ es que las palabras tienen significados diferentes.
- físicas.
  - administrativas.
  - psicológicas.
  - semánticas.
156. De acuerdo a Duhalt Krauss, el origen de las barreras \_\_\_\_\_ es que los aparatos para transmitir mensajes son falibles.
- semánticas.
  - físicas.
  - psicológicas.
  - administrativas.



157. De acuerdo a Duhalt Krauss, el origen de las barreras \_\_\_\_\_ es que los hombres que intervienen en una comunicación pueden tener defectos de nacimiento.
- semánticas.
  - físicas.
  - fisiológicas.
  - psicológicas.
158. De acuerdo a Duhalt Krauss el origen de las barreras \_\_\_\_\_ es que las personas tienen percepciones diferentes y limitadas del mundo exterior.
- semánticas.
  - psicológicas.
  - fisiológicas.
  - físicas.
159. Describa tres tipos de tendencias a las que puede verse sometido el receptor al registrar un mensaje.
160. Ejemplifique tres casos de tendencias a las que puede verse sometido un receptor al registrar un mensaje.
161. Describa tres orígenes de las barreras administrativas.
162. Describa el principio de retroacción que sirve como medida para salvar las barreras de la comunicación.
163. Ejemplifique los tres tipos del principio de retroacción con casos diferentes al de su libro de texto.
164. Explique por qué el ser sensible al mundo que percibe

be el mensaje es una medida para salvar las barre -  
ras de la comunicación, y ejemplifique los tres me-  
dios de que se vale con casos diferentes al de su -  
libro de texto.

165. Describa las medidas para salvar las barreras de la  
comunicación:

a) ser oportuno al enviar el mensaje.

b) usar símbolos sencillos.

c) utilizar adecuada redundancia.

Y ejemplifíquelos con casos diferentes al de su li-  
bro de texto.

166. Describa el uso de canales múltiples para eliminar  
barreras en la comunicación, y ejemplifique los tres  
tipos de medios que se puede uno valer, con casos di-  
ferentes al de su libro de texto.

167. Describa la definición de comunicación serial, y e-  
jemplifíquela con un caso diferente al de su libro  
de texto.

168. Enuncie las tres categorías de la deformación de la  
comunicación serial.

169. Describa los tres tipos de deformación de la comuni-  
cación serial, según los motivos de los transmisio -  
res y ejemplifique cada uno de estos tipos.

170. Describa los dos tipos de barreras que afectan la -  
comunicación serial según las suposiciones de los -  
transmisores y ejemplifique cada uno de estos tipos.

171. Describa los tres tipos de barreras que afectan la comunicación serial según las tendencias de ésta comunicación y ejemplifique cada uno con casos diferentes al de su libro de texto.

172. Describa los correctivos para auxiliar a una adecuada transmisión, según recomienda el profesor Haney, en relación a:

- a) Dar los detalles en orden.
- b) Reducir la velocidad de las transmisiones orales
- c) Simplificar el mensaje.

Y ejemplifique cada correctivo con casos diferentes al de su libro de texto.

173. Describa los correctivos para auxiliar a una adecuada transmisión, según recomienda el profesor Haney, en relación a:

- a) Usar medios duales cuando sea posible.
- b) Poner de relieve lo que es importante.
- c) Reducir el número de eslabones de la cadena.

Y ejemplifique cada correctivo con casos diferentes a los de su libro de texto.

174. Describa los correctivos para auxiliar a una adecuada recepción de la información, según recomienda el profesor Haney, en relación a:

- a) Tomar notas.
- b) Estar atento a la deformación.
- c) Distinguir entre inferencia y observación.

Y ejemplifique cada correctivo con casos diferentes a los de su libro de texto.

175. La timidez para poder expresar nuestras ideas hacia otra persona, es un tipo de barrera:
176. La dificultad para hablar de temas sexuales es un tipo de barrera:
177. En América Latina aunque la mayor parte de sus habitantes hablamos español, las diferencias en la significación de palabras afecta el entendimiento correcto. Esto es un ejemplo de barrera:
178. El Sistema Braille se ha empleado con éxito como medida de instrucción de personas ciegas, esto permite combatir un tipo de barrera:
179. En caso de utilizar varios canales de comunicación, cuáles emplearía para que sus subordinados aprendieran las funciones de su puesto.
180. En caso de que una calculadora digital se rompiera ésto sería un ejemplo de barrera:
181. Es motivo de broma comentar que para hablar con un Secretario de Estado, antes hay que hablar con el secretario particular del secretario, del secretario, del secretario, del secretario, e ir avanzando poco a poco los niveles hasta llegar a la persona referida, este es un tipo de barrera administrativa:
182. Si ante una orden urgente del jefe, uno de sus auxiliares responde "ahorita" y se dedica a otras labores, estamos hablando de un tipo de barrera administrativa:

183. En caso de asistir a una conferencia, qué tipos de medios emplearía para que la retroalimentación de lo dicho fuera lo más precisa posible. Ejemplifique por lo menos tres medios factibles de usar.

## UNIDAD 5.

COMUNICACION ORAL.  
REACTIVOS DE EXAMEN .

184. Explique porqué se dice que las palabras son etiquetas de los objetos.
185. Explique porqué el significado de las palabras reside en el uso que les da una comunidad.
186. Explique porqué las palabras tienen acepciones múltiples.
187. Explique porqué se dice que el lenguaje es autorreflexivo.
188. Explique el significado de Percepción en la Comunicación Interpersonal.
189. Explique porqué el mundo es un producto del que percibe y de lo que se percibe, y ejemplifique con un caso diferente al de su libro de texto.
190. Explique porqué la percepción implica la selección de detalles y ejemplifique con un caso diferente al de su libro de texto.
191. Una consideración sobre la comunicación señala que es una serie de fases de un fenómeno en constante desarrollo, sin ser posible considerar un inicio o un final, esto sucede porque la comunicación es:
- inevitable.
  - irreversible.
  - un proceso.

- 192. Una consideración sobre la comunicación señala que la comunicación es inevitable, explique usted por que.
- 193. Explique porqué se dice que la comunicación es irreversible.
- 194. Cuáles son los dos niveles en que acontece la comunicación interpersonal.
- 195. Explique porqué la comunicación interpersonal nos afecta y es afectada por nosotros mismos.
- 196. Explique porqué el espacio físico puede tener una influencia importante en la comunicación y ejemplifique con un caso diferente al mencionado en su texto.
- 197. Describa cuáles son las formas básicas de la Comunicación oral y ejemplifique cada caso.
- 198. Defina lo que es el diálogo, y ejemplifique tres casos.
- 199. Describa y ejemplifique los tres propósitos principales para entablar diálogos.
- 200. Cuáles serían los factores internos y externos que afectarían el establecimiento del diálogo.
- 201. Explique porqué la disposición a cambiar es una condición fundamental del diálogo.

202. Explique porqué el uso de un código común es una -  
condición fundamental para el diálogo.
203. Explique porqué el marco de referencia recíproco -  
es importante para establecer el diálogo.
204. Explique porqué un interés común por comunicarse -  
es condición fundamental para entablar el diálogo.
205. Explique porqué la respuesta o retroalimentación,  
es condición fundamental para establecer el diálogo.
206. Explique porqué la libertad de expresión es condi -  
ción fundamental para establecer el diálogo.
207. Explique porqué la repetición y formulación de los  
datos son requisitos fundamentales para transmitir  
y recibir información en el diálogo.
208. Enuncie los cinco problemas o interferencias que -  
puede tener el emisor al entablar el diálogo.
209. Explique cómo afecta en el diálogo la emotividad -  
excesiva y la emotividad limitada y ejemplifique -  
cada uno de los casos.
210. Explique cómo afecta en el diálogo la sincroniza -  
ción del tiempo, al hacerlo demasiado tarde o dema  
siado temprano.
211. Explique cómo afecta la incapacidad para emplear la  
retroalimentación con fines correctivos en el diálo  
go.



212. Explique cuál es el caso del "emisor extraviado" en la comunicación y describa cómo afecta el proceso.
213. Explique porqué un emisor demasiado rápido o demasiado lento afecta la comunicación.
214. Enuncie los tres tipos de problemas que presenta el receptor en el diálogo y ejemplifique cada problema con un caso diferente al del libro de texto.
215. Explique en qué forma las actitudes contrarias afectan la recepción del diálogo.
216. Explique en qué forma el establecer conjeturas afecta la recepción del diálogo.
217. Explique en qué forma la suspicacia o falta de aceptación del emisor afecta la recepción del diálogo.
218. Explique las tres habilidades que se deben mantener en un correcto diálogo.
219. Ejemplifique tres casos de las diferentes habilidades que se requieren para mantener un diálogo correcto.
220. Defina las características de la comunicación grupal.
221. Describa qué es una discusión según Monroe y Ehninger.
222. Para lograr eficaces resultados de la Comunicación en grupo hay que seguir ciertos métodos. Según M. -

Rangel H. hay cuatro acciones que deben realizar los miembros de un grupo, descríbalas.

223. Describa los dos tipos de propósitos que originan los grupos de discusión y ejemplifique cada uno de estos casos.
224. Existen dos aspectos que afectan la interacción efectiva en la discusión grupal, explíquelos y ejemplifique cada caso.
225. En la preparación efectiva para desarrollar una discusión hay que analizar el tema o problema previamente, para eso se siguen cuatro pasos básicos, descríbalos.
226. Describa la importancia de analizar el grupo como un todo antes de iniciar una discusión, en su fase de preparación.
227. Describa la importancia de conocer a los miembros del grupo en la preparación de la discusión del grupo.
228. Describa las tres funciones del coordinador de la discusión.
229. Describa tres de las características de un buen participante en un grupo de discusión.
230. Describa la importancia del conocimiento del tema, para poder comunicarse.

231. Explique la importancia de la postura en la comunicación y ejemplifique un caso con el efecto producido de no cumplir con ésta consideración.
232. Explique la importancia del uso correcto de la voz en la comunicación y ejemplifique tres casos de efectos negativos de no cumplir con ésta consideración.
233. Explique la importancia de los ademanes en la comunicación y ejemplifique tres casos de efectos negativos de no cumplir con ésta consideración.
234. Explique la importancia del contacto visual en la comunicación y ejemplifique un caso de efectos negativos de no cumplir con ésta consideración.
235. Describa tres recomendaciones para eficientar el contacto visual en el diálogo.
236. Explique la importancia de la gesticulación en la comunicación y ejemplifique dos casos de efectos negativos de no cumplir con ésta consideración.
237. La entrevista de selección es un ejemplo de comunicación:
- a) en grupos pequeños.
  - b) en diálogo.
  - c) en grupos grandes.
238. La conferencia es un ejemplo de la comunicación:
- a) en grupos pequeños.
  - b) en diálogo.
  - c) en grupos grandes.

239. La televisión, el radio y el cine son ejemplos de comunicación:

- a) en grupos pequeños.
- b) en diálogo.
- c) en grupos grandes.

## UNIDAD 6.

## COMUNICACION ESCRITA.

## REACTIVOS DE EXAMEN .

239. Eliste cinco tipos de comunicaciones escritas que se emplean comunmente en la empresa.
240. Describa los dos tipos de habilidades que supuestamente mejoran al realizar ejercitaciones de comunicaci3n escrita.
241. La estructura de un mensaje debe responder a seis - preguntas b3sicas, describalas y ejemplifiquelas - con un reporte ficticio sobre alg3n subalterno acci dentado.
242. Explique a qu3 se refiere el concepto de credibili dad en la comunicaci3n y ejemplifiquelo.
243. Explique a qu3 se refiere el concepto de contexto - en la comunicaci3n y ejemplifiquelo.
244. Explique a qu3 se refiere el concepto de contenido en la comunicaci3n y ejemplifiquelo.
245. Explique el concepto de claridad en la comunicaci3n y ejemplifiquelo.
246. Explique porqu3 es importante el establecimiento de canales de comunicaci3n y enuncie los dos tipos prin cipales..
247. Ejemplifique los dos tipos principales de canales de comunicaci3n.

248. Explique el concepto de capacidad del receptor en la comunicación y ejemplifíquelo.
249. Defina el concepto de comunicación interna escrita.
250. ~~anuncie~~ ~~los~~ ~~dos~~ ~~tipos~~ ~~de~~ ~~carteles~~, y las cuatro características comunes que deben presentar.
251. Describa cuando menos cuatro características básicas que requiera la redacción de un memorándum.
252. Ejemplifique la redacción de un memorándum tomando en cuenta las características de su redacción correcta.
253. Ejemplifique cinco de las preguntas básicas que debe contener el instructivo general sobre la empresa.
254. Describa tres de las características principales que debe contener un Instructivo General.
255. Describa cuatro de los puntos que señala Marston como fundamento para la elaboración de publicaciones internas dirigidas a los interesados en el manejo y/o asuntos de la empresa.
256. Describa las tres características que menciona Schoenfeld como necesarias para hacer eficaz una publicación interna.
257. Defina las características del Informe Anual.
258. Describa cinco de las recomendaciones para elaborar

un informe anual.

- 259. Describa cinco de las características que se deben tomar en cuenta al elaborar un tablero eficaz.
- 260. Cuál es el objetivo de la creación de un volante.
- 261. Describa tres de las características del volante.
- 262. Explique cuáles son las características del empleo de una carta circular, y su efectividad.
- 263. Explique las características de la carta personal y tres de sus ventajas.
- 264. Describa uno de los problemas que presenta la elaboración de la carta personal.
- 265. Describa las cuatro características básicas que debe contener la carta personal para ser efectiva.
- 266. Describa las cuatro recomendaciones para la elaboración de la carta personal.
- 267. Describa cinco de las ventajas de la realización del folleto.
- 268. Describa las tres recomendaciones para la elaboración de folletos.
- 269. Explique las ventajas del uso de formas escritas de comunicación interna para la requisición o reporte de equipo, material o herramientas.

270. Ejemplifique en la forma adjunta de: REQUISICION DE MANO DE OBRA, un caso ficticio solicitando el siguiente personal: 3 sobrestantes, 2 carpinteros, 1 pailero y 2 torneros. Complete usted los datos requeridos conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
271. Ejemplifique en la forma adjunta de: REQUISICION DE MATERIAL DE OFICINA un caso ficticio solicitando lápices, clips, hojas blancas oficio y carta, papel copia, etc. considerando que su departamento es de 25 personas y requieren el material para 1 mes. Complete usted los datos requeridos conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
272. Ejemplifique en la forma adjunta de: REQUISICION DE MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS un caso ficticio solicitando la compra de una máquina de escribir eléctrica; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
273. Ejemplifique en la forma adjunta de: VALE POR MANO DE OBRA un caso ficticio indicando el préstamo de dos auxiliares para completar en horas extra un pedido urgente. Complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
274. Ejemplifique en la forma adjunta de: VALE POR MATERIAL DE OFICINA un caso ficticio de préstamo de foliadores y engrapadoras. Complete usted los datos



275. Ejemplifique en la forma adjunta de: VALE POR MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTA un caso ficticio de préstamo de dos "grapadoras" para empaques (cajas) de cartón corrugado; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
276. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE AUSENCIAS DE PERSONAL un caso ficticio sobre un subalterno que solicita permiso sin pago de salario por tres meses; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
277. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE ACCIDENTES un caso ficticio sobre un subalterno accidentado al subir a un andamio mal colocado; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
278. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE RETARDOS DE PERSONAL un caso ficticio sobre un subalterno que haya acumulado ocho retardos en el presente mes; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
279. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE PERSONAL un caso ficticio sobre la indisciplina de un subalterno al no cumplir las instrucciones de trabajo; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.

280. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE PERSONAL un caso ficticio analizando las fallas sobre el exceso de desperdicios en su departamento producto de la negligencia de 2 subalternos; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
281. Ejemplifique en la forma adjunta de: REPORTE DE PERSONAL un caso ficticio reportando fallas en el manejo del equipo de seguridad por parte del personal de su área, y solicitando el debido adiestramiento en éste caso; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
282. Ejemplifique en la forma adjunta de REPORTE DE PERSONAL un caso ficticio reportando el uso excesivo de horas extra en el mes próximo pasado por cubrir pedidos urgentes fuera de programación; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
283. Ejemplifique en la forma adjunta de ENTREGA DE PRODUCTO O SERVICIO un caso ficticio indicando la entrega de un pedido urgente sobre "X" producto para la presente semana; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
284. Ejemplifique en la forma adjunta de REPORTE DE PRODUCCION DIARIO un caso ficticio indicando la producción tope del día de hoy; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje -

correctamente redactado.

285. Ejemplifique en la forma adjunta de REPORTE DE PRODUCCION DIARIO un caso ficticio indicando el excesivo rechazo de Control de Calidad en el producto fabricado, según análisis efectuados en su departamento; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.
286. Ejemplifique en la forma adjunta de REPORTE DE CONTROL DE CALIDAD un caso ficticio indicando un incremento del 100 % en los errores de producción del mes pasado a la fecha, ennumerando entre otras causas la falta de personal técnicamente preparado, así como la falta de supervisión; complete usted los datos necesarios conforme a la estructura de un mensaje correctamente redactado.

A N E X O 4.

Página

MANUAL DEL ESTUDIANTE ..... 224.

UNIDAD CERO (0).

II. MANUAL DEL ESTUDIANTE PARA EL SISTEMA S.I.P.

III. INTRODUCCION.

Se encuentra usted iniciado su primer curso dentro de un nuevo sistema de enseñanza conocido como "SISTEMA DE INSTRUCCION PERSONALIZADA" ( S.I.P. ).

Este Sistema ya se ha utilizado con éxito en colegios y universidades de América Latina, incluyendo a México, y en los Estados Unidos, ya que presenta ventajas con respecto a los sistemas "tradicionales" que hasta ahora se han venido utilizando en las escuelas.

Para que usted posea una idea más clara de cuáles son esas ventajas, veamos primero cómo se desarrolla comunmente un sistema tradicional: por lo general, es el maestro quien conoce el programa de estudios solamente, "dicta" su clase, la mayoría de las veces en forma oral y escrita (pizarrón) o, en otras valiéndose de ayudas visuales o audiovisuales (películas, filminas, etc.). La actitud del alumno es casi totalmente pasiva, y sus posibilidades de investigación, muy limitadas. Por otro lado, se parte del supuesto de que todos los alumnos poseen las mismas aptitudes, intereses y recursos, por lo que son capaces de avanzar a un mismo ritmo, pero esto no sucede, pues tal homogeneidad es supuesta.

Recuerde, por ejemplo, cuando se veía apresurado o confundido con algún tema y el maestro lo daba por visto, ya que la mayoría de sus compañeros lo había entendido.

Otra característica del sistema tradicional es que el maestro proporciona todo el material de estudio, las explicaciones, la solución de problemas, etc. dejando al estudiante, muy poco que investigar o aprender por su cuenta.

#### IV. VENTAJAS DEL S.I.P.

Ahora estudiemos las ventajas del S.I.P., que vienen a facilitar el aprendizaje, y a favorecer el hábito de estudio y la autosuperación:

1. El estudiante progresa a su propio paso, o sea, puede terminar todo el material del curso durante las primeras 6 sesiones ( si son 6 unidades ), o bien, puede tomarse todo el tiempo que especifica el calendario del curso ( un mes por ejemplo ) para terminarlo.
2. El estudiante sólo puede pasar de una unidad a la siguiente después de haber aprobado el examen correspondiente, con el 100 % de eficiencia. Esto evita las tradicionales "lagunas" en los conocimientos por dedicarnos al estudio de temas avanzados cuando no hemos entendido los conceptos básicos.
3. Durante el curso se usan conferencias, películas o demostraciones como formas de motivación más que como fuentes de información relevante ( no cuentan para aprobar el curso ). Estos vehículos de motivación son

usados para poner al estudiante en contacto, por ejemplo, con ejercicios prácticos del material que estudia.

4. Hay mayor comunicación entre el instructor y los alumnos, puesto que el instructor ya no viene a "recitar" su clase y los alumnos a escucharlo pasivamente, por el contrario, durante todo el tiempo de "clase" ( si así se le puede llamar ) el instructor está a disposición de los estudiantes para aclarar dudas, sugerir lecturas, asesorar trabajos especiales, revisar exámenes calificados por los monitores, etc.
  
5. Otra característica, quizá la más importante, se refiere a la participación de los monitores, puesto que permite una atención individual ( de uno a uno ) monitor-alumno en cuanto a la presentación de exámenes - que sean necesarios ( dentro de ciertos límites ) por cada unidad, para que el alumno apruebe con un nivel de excelencia. Asimismo, la calificación de los exámenes es inmediata, lo que permite al alumno conocer perfectamente su nivel de rendimiento conforme lo va alcanzando.
  
6. Como se observa en lo anterior, el S.I.P. es un sistema dinámico, que apoya la autosuperación, siguiendo - las inclinaciones e intereses personales de cada alumno, tomando en cuenta también sus capacidades, ritmo de estudio y tiempo disponible para la materia.

## V. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CURSO BAJO EL S. I. P.

227.

Para desarrollar un curso dentro del Sistema de Instrucción Personalizada, es necesario adaptar el aula de manera que se facilite el trabajo. La adaptación consiste en diferenciar tres áreas de trabajo y dos zonas libres.

1. El área de estudio, como su nombre lo indica, está destinada a la preparación personal con base en el material de estudio del curso, la solución de las preguntas y problemas de autoevaluación, las consultas bibliográficas necesarias y las consultas personales con los monitores o con el maestro.

En ésta área, se puede estudiar en grupo, a condición de no interferir con el trabajo de los demás, o sea, trabajar en silencio, no cambiar constantemente de lugar, etc.

Cuando aparezca una duda al estar estudiando ( y haya tiempo suficiente ) deberá recurrirse al monitor para pedir su asesoría o solicitar el examen. Para esto, deberá esperarse el momento en que el monitor esté de ocupado.

2. El área de examen está constituida por varias filas de butacas que están dispuestas para el uso exclusivo de aquellos alumnos que están presentando examen. La distribución de estudiantes se hará, en esta zona de acuerdo a la posición de su monitor, es decir, los alumnos se colocarán lo más cerca posible de éste.

Todo alumno que pase a la zona de examen, deberá hacer lo llevando consigo unicamente papel y lápiz.



Cuando un alumno termine de contestar su examen, deberá presentarlo a su monitor, en un momento en que esté desocupado, para su inmediata calificación. El monitor calificará y dará el resultado inmediatamente, si éste es positivo, se indicará al alumno que puede pasar a la unidad siguiente, si es negativo, se le indicarán los puntos fallos para que los revise antes - de solicitar un nuevo examen de la misma unidad.

La consulta a los monitores y al maestro, podrá hacerse en cualquier momento de una sesión, a condición de que la persona con quien se vaya a consultar se en -- cuenta desocupada. Sin embargo, deberá tenerse en - cuenta que ni el monitor ni el maestro resolverán en forma directa los problemas que pueda presentar un alumno, sino que orientará solamente el estudio de los puntos difíciles para facilitar su comprensión.

Los monitores, dentro del salón, tendrán dos funciones básicas: asesorar a los alumnos y calificar exámenes, haciendo el registro correspondiente de cada uno de los alumnos.

El maestro, por su parte, tendrá a su cargo la supervisión general del curso, la asesoría a alumnos y monitores y la preparación de todos los materiales necesarios para el curso, auxiliándose de sus monitores o del maestro ayudante, según el caso.

Las zonas libres del salón, sirven para separar las árreas de trabajo, por lo cual deberán permanecer todo el tiempo desocupadas.

## VI. EL MATERIAL DEL CURSO.

Al iniciar el curso, el alumno recibirá todo el material necesario para el estudio de su materia y la presentación de sus exámenes, los cuales estarán formulados de manera que contengan preguntas directas, conforme a los objetivos de cada unidad.

Las oportunidades de examen no están limitadas, pero se tomará como norma general, un máximo de dos oportunidades por unidad, aunque para muchos estudiantes no sea necesario hacer uso de ellas.

No existe ninguna penalidad por no aprobar el examen correspondiente a una unidad, pero el tiempo será un factor limitante muy importante. Cada monitor llevará una gráfica de rendimiento de cada estudiante, por lo que se le podrá consultar para saber la situación personal en cualquier momento.

El calendario del curso sirve como guía de la programación diaria que se seguirá, según el avance individual.

La asistencia a la exhibición de películas, conferencias, demostraciones u otros vehículos de motivación, no es obligatoria, se hace por participación voluntaria y no está considerada para la contestación de los exámenes de las unidades.

El contenido del material que se entrega es el siguiente:

1. INTRODUCCION a cada una de las unidades.
2. OBJETIVOS CONDUCTUALES que servirán al alumno para de terminar con precisión qué se espera de él, y qué actividades debe desarrollar para alcanzar esos objetivos.
3. MATERIAL DEL CURSO, que servirá como texto básico.
4. PREGUNTAS Y PROBLEMAS DE ESTUDIO, que servirán al estudiante para desarrollar conductas de memorización, análisis, síntesis y aplicación práctica.

Al pie de los problemas de estudio, se presentarán - las soluciones, para que el alumno pueda evaluarse a sí mismo ( en este caso, se prefiere remitir al estudiante al repaso de su texto ), y considere el momento más apropiado para solicitar el examen de la unidad que esté estudiando.

Aún cuando no es indispensable resolver todos los ejercicios, o preguntas de estudio, lo más deseable es que se haga así, pues la práctica en la solución de problemas y los conceptos que involucran las preguntas, permiten alcanzar los objetivos conductuales de cada unidad.

## VII. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE EVALUACION.

El Sistema de Evaluación puede quedar reducido a tres aspectos:

1. Evaluación para cada unidad.
2. Evaluación de prácticas.
3. Evaluación final del curso.

1. Evaluación para cada unidad.

Cuando el estudiante haya contestado acertadamente su guía de estudio (preguntas de autoevaluación) de cada unidad, estará preparado para presentar el examen correspondiente, debiendo tomar en cuenta, que se le pedirá el 100 % de rendimiento. En caso de no alcanzar ese nivel, deberá solicitar una nueva oportunidad a otro examen de la misma unidad, revisando nuevamente los conceptos en los que no cumplió el nivel de aprovechamiento.

## 2. Evaluación de Prácticas.

Las prácticas del curso se realizarán en forma obligatoria por todo el alumno que ingrese al sistema, se especificarán las fechas de entrega de los reportes correspondientes para su calificación. Las prácticas serán requisito indispensable para aprobar el curso.

## 3. Evaluación Final.

La Evaluación Final del curso puede quedar explicada en los siguientes puntos:

- a) finalidad.
- b) contenido.
- c) características.
- d) valoración.

a) Finalidad: La presentación del examen final y su calificación, cae dentro de las responsabilidades del instructor, lo que se ocurre normalmente con los exámenes de cada unidad.

Este examen tiene como propósito permitir al maestro observar la asimilación del material proporcionado durante el curso, además de que les permite detectar si

hubo alguna falla en la construcción de los exámenes parciales ( por ejemplo, si se dió demasiada importancia a la memorización, descuidando el razonamiento ).

b) Contenido: El contenido del examen final será muestreado ( se elegirán reactivos ) entre todas las unidades que constituyan el curso.

c) Características:

- El examen final se ajustará a una sola oportunidad.
- Las preguntas constitutivas del examen final, serán del mismo tipo que las preguntas de los exámenes de cada unidad.

d) Valoración: Puesto que en el presente curso se estará pidiendo el 100 % de rendimiento en cada unidad, el examen final no influirá en la calificación definitiva del estudiante, pero su presentación será un requisito para poder mejorar la calidad del curso.

ANEXO 5.

Página.

MANUAL DEL MONITOR ..... 233.

## MANUAL DEL MONITOR.

## INTRODUCCION.

Al aceptar fungir como monitor en una materia que se imparte bajo el Sistema de Instrucción Personalizada, inicias una de las experiencias pedagógicas más interesantes que se pueden emprender. Tu función como monitor estará orientada a la atención personalizada de "tus" estudiantes, bajo la supervisión del instructor de la materia.

El conocimiento profundo de los fundamentos del S.I.P., será el elemento principal de trabajo, pues te permitirá guiar adecuadamente a tus estudiantes en cualquier problema que te planteen.

Podemos señalar como características principales las siguientes:

1. El alumno avanza a su propio ritmo.
2. El paso de una unidad a otra está condicionado por el hecho de aprobar con el 100 % de eficiencia el examen de la unidad anterior.
3. Se usará una conferencia sobre el tema "Hábitos de estudio eficientes" como vehículo de motivación.
4. Se incrementa la comunicación maestro-monitor-alumno.
5. Se cuenta con la atención personalizada a los alumnos por parte de los monitores y el instructor.

En virtud de que cada monitor tendrá a su cargo varios alumnos, es necesario que posea la información necesaria

sobre el curso, para eso tendrá que estudiar el Manual - del Estudiante ( contenido en la Unidad 0 ), lo que le - permitirá profundizar en las condiciones generales de - trabajo.

El monitor recibirá:

- a) Guías de Estudio.
- b) Manual del Estudiante.
- c) Manual del Monitor.
- d) Carpetas de los alumnos, conteniendo:
  - Gráficas de seguimiento de avance.
  - Controles de los alumnos a su cargo.

El monitor asistirá a las juntas con el Instructor, re - portará los avances, calificará las pruebas y orientará a "sus alumnos".

El monitor no puede faltar a las sesiones de trabajo pues to que es requerido por los estudiantes a los que examina.

El monitor es un elemento social útil para el grupo, debe captarse la amistad de todos y será un retroalimentador - de conocimientos, experiencias y amistad.

#### LA CARPETA INDIVIDUAL, SU FINALIDAD Y LA MANERA DE EMPLEARLA.

La finalidad de la carpeta individual es la de llevar un control de cada uno de los estudiantes. Es conveniente - tener en cuenta varios puntos para su mejor aprovechamien to.

1. ARCHIVERO. Hay que mantener en orden numérico y/o alfa



bético las carpetas, con el número y nombre de cada a lumno, especificando el grupo ( según el curso ).

2. MATERIAL DE LA CARPETA. Esta contendrá el número de e xamen que le corresponde al estudiante por cada unidad, el cual se obtendrá de los que previamente han sido - estructurados en el banco de reactivos. El monitor de be rá mostrar al estudiante su gráfica de exámenes para que éste vea y esté consciente de su avance. En - caso de que el estudiante no hubiere aprobado la unidad con el primer examen designado, deberá el monitor hacerlo del conocimiento del instructor para que le - proporcione otro examen sobre la unidad.

EXAMEN FINAL. Este estará en la carpeta del estudian- te para que pueda ser presentado en el momento que lo desee, al término de todas las unidades.

COMO NO "DAR CLASES" AL ESTUDIANTE, MIENTRAS SE EVA- LUA UN EXAMEN O SE ACLARAN DUDAS.

1. No se deberá menospreciar al estudiante diciéndole: - "Deberías haber hecho esto" mientras se resuelve total- mente la pregunta, pues propicia irritación, frustra- ción y se pierden en absoluto los principios fundamen- tales del S.I.P.
2. Si al juicio del monitor que califica un examen, hay una pregunta que no ha sido bien con- testada, pregun- tará éste al estudiante "qué entendió en el enunciado de dicha pregunta". Si la contestación fuera contra - dictoria, el monitor puede dar una nueva pregunta al estudiante para que de inmediato se resuelva y califi- que, procurando que esta pregunta sea presentada al -

instructor en la junta semanal para modificarse o cancelarse.

3. Si la pregunta fué bien entendida por el estudiante, el cuál creativamente llegó a la conclusión ( o resultado) final, el monitor podrá consultar al instructor de inmediato y tomar en consideración el desempeño del estudiante.
4. Si definitivamente la pregunta no fué bien contestada, el monitor invitará al estudiante a que tome en cuenta las observaciones realizadas, indicándole con trato amistoso que aproveche la siguiente oportunidad, - presentando nuevamente el examen. Pero se hará la aclaración de que ese nuevo examen será diferente aunque no se saldrá del tema base de la unidad.
5. La sencillez en las explicaciones, y su actitud amistosa serán las mejores herramientas para mantener el respeto obligado en ambas partes.

COMO EVALUAR LOS EXAMENES PROPORCIONANDO RETRO  
ALIMENTACION A LAS PREGUNTAS CONTESTADAS CORREC  
TAMENTE.

- Frente al alumno, seguir secuencialmente el desarrollo del examen e ir calificando sus aciertos, de tal manera que este proceso signifique un estímulo a su esfuerzo y dedicación.
- En caso de que la prueba estuviera bien contestada, pero adoleciera de orden y limpieza, se usará la orientación y el convencimiento amistoso, a fin de explicar-

le con comedimiento, que la buena presentación de los trabajos causa siempre muy grata impresión a las personas que los observan y califican.

- Si el examen fuese impecable, motivarlo a efecto de que continúe en la misma forma trabajando hasta la consecución del curso.
- De manera informal, sin presiones, debe cuestionarlo sobre el tiempo empleado en preparar el examen, las dificultades encontradas en su preparación y si el material fué claro en su contenido, y anotará las observaciones que describa el estudiante en el registro de observaciones en la carpeta individual de referencia.
- Finalmente le mostrará la gráfica de ejecución que le corresponde a fin de que aprecie objetivamente su aprovechamiento. La gráfica se encontrará pegada en una de las paredes del aula, y el monitor deberá anotar en la misma el aprovechamiento alcanzado por sus alumnos en cada sesión.

#### COMO ORIENTAR AL ESTUDIANTE EN EL CASO DE PREGUNTAS MAL CONTESTADAS.

Estando presente el estudiante, el monitor paso a paso ratificará los resultados del examen en cuanto se refiera a sus aciertos y errores.

El monitor deberá ser un sujeto que siempre mostrará firmeza al calificar.

Con atención interrogará al estudiante sobre lo que entendió en los enunciados de las preguntas que fueron mal contestadas.

Si la pregunta fué ambigua, le hará una nueva pregunta - por escrito que será contestada en ese momento en el área de exámenes y la cuál deberá ser calificada de inmediato.

Con respecto a la pregunta mal contestada si el estudiante reacciona con agresividad y provoca alegatos, el monitor deberá ser cauto y no propiciará polémica alguna, si no que con firme eficiencia le orientará sobre qué es lo que debería contestarse. Lo estimulará a fin de que sus dudas sean consultadas con el monitor antes de presentar un examen o directamente con el instructor.

El monitor deberá ser siempre una persona que pueda explicar al estudiante, con la finalidad intrínseca de no irritarlo y demostrarle que no es su intención perjudicarlo y que actúa justamente en la evaluación.

Se le indicará al estudiante que aproveche la siguiente oportunidad, se prepare y procure acudir en acto de consulta al monitor cuando el caso lo amerite.

#### CASOS ESPECIALES A LOS QUE PUEDE ENTRENARSE UN MONITOR.

Durante cualquier reunión, es común que se susciten diferencias entre los puntos de vista entre las personas que tratan algún asunto común debido a sus distintos caracteres y temperamentos.

Es probable que la persona que funja como monitor se enfrente a diversos tipos de individuos que puedan presentar problemas. Se recomienda al monitor que en cualquier caso que se presente, conserve serenidad y evite lo más posible entrar en polémicas que no conduzcan a una solución satisfactoria; antes bien, escuchar con calma y tratar de hacerles ver a los estudiantes su error por medio del material de consulta, y cuando la situación no pueda ser controlada o si el individuo de que se trate se muestre difícil, deberá recurrir al instructor, para que sea él quien oriente al alumno inconforme.

Para las distintas actitudes de los alumnos corresponde un comportamiento al caso adecuado.

- Cuando el alumno sea agresivo en su trato, se recomienda mantener la serenidad, dejarle agotar su discusión, y des ués, con hechos, sin recriminarle su actitud, hacerle los puntos en que incurrió en error. Jamás discutir con él y en caso de persistir su comportamiento comunicarle al instructor, quien atenderá personalmente la situación.
- Cuando se enfrente a un alumno "sabio", al que le parez ca poco lo que los demás saben o hacen, se recomienda invitarle a repasar el material en la parte correspondiente al tema que se trate y dejar que se convenza él mismo de su error.
- Cuando se enfrente a un tipo extrovertido (hablador) - le interrumpirá con tacto y le explicará la realidad - de la situación, animándolo a mejorar sin entrar nunca en discusión con él.

- Cuando se enfrente a un tipo introvertido (reservado), deberá hacerle preguntas fáciles sobre el tema, tratando de animarlo e infundirle seguridad y confianza en sí mismo para que se centre en el tema que se ha equivocado.

Habrán más tipos de individuos que lleguen a crear problemas, provocando, insultando, etc. Siempre evita cualquier fricción y llama al instructor para que sea él quien se haga cargo del problema.

#### REUNIONES SEMANALES ENTRE INSTRUCTOR Y MONITORES.

Las reuniones semanales entre instructor y monitores son una fuente de información importante para el maestro, la cuál le dirá qué casos especiales habrá que atender en cuanto a problemas específicos de los estudiantes que atiende el monitor.

Estas juntas semanales servirán también para orientar al monitor a resolver casos de estudiantes copiones, "sabelotodo", agresivos, etc.

Asimismo, tendrá la información acerca de la funcionalidad del S.I.P., y también se verá la forma de elaborar los programas de recuperación de un estudiante.

Podemos decir que estas juntas pueden informar sobre aspectos del material o procedimiento del curso y por lo tanto tender a mejorar el material de las unidades y por consiguiente del curso en general, para el próximo período del S.I.P. que se llegue a efectuar.

El manejo de la hoja de reporte será una de las responsabilidades del monitor y en ella asentará los datos pertinentes inmediatamente después de haber realizado el examen, para obtener información en las justas semanales entre instructor y monitores.

La finalidad de la hoja de reporte semanal es anotar el progreso que el alumno va teniendo a través del estudio de la materia y se puede resumir en la forma siguiente.

Auxilia a supervisar el progreso que va alcanzando el estudiante en el curso, en relación al tiempo especificado y de esta forma el maestro podrá planear y preparar programas suplementarios tanto para alumnos adelantados como para alumnos atrasados.

Proporciona datos sólidos para el monitor, el cual tendrá la responsabilidad de orientar al alumno, indicando la correlación de las unidades de estudio con los libros de lectura o consulta (no considerados en la guía de estudio) y la importancia de los conocimientos que deben tomarse como prerrequisitos de las unidades posteriores.

Asimismo constituye una base para la comunicación verbal entre monitor y alumno, pudiendo retroalimentar al educando en sus exámenes presentes o anteriores.