



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS TECNICAS DE
CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

168
PSI

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n :

Cruz Olguín, María del Carmen

Kató Ramírez, Estela

Olmos y Venegas, Carmelina

Mexico, D. F.

M-0034297

1981



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.

GRACIELA:

En el difícil camino de la
decisión para hacer este
trabajo, tu afecto nos - -
alentó desde el primer mo
mento.

Gracias.

2368

A NUESTROS SINODALES:

José Luis,

Wally,

Carmen y

Enrique

Por compartir su tiempo con

nosotros en este esfuerzo.

ADELA:

Por la forma incondicional
de estar siempre con nosotras.

BERTHA ALICIA:

Por tus valiosas orientaciones

LULU:

Mil gracias por el esfuerzo y
la paciencia que le dedicaste
a este trabajo.

*ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS TECNICAS
DE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO*

I N D I C E

INTRODUCCION

EL PROBLEMA

CAPITULO I

REFORMA ADMINISTRATIVA.

- Bases Legales
- Acuerdos
- Implementación

CAPITULO II

EL PROCESO DE LA CAPACITACION

- Estructura y Funcionamiento de una Subdirección de Capacitación del Sector Público.
- La importancia del Rol del Instructor

CAPITULO III

ANTECEDENTES

PROCEDIMIENTO

- Sujetos
- Material
- Tratamiento Estadístico.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS.

CAPITULO V

DISCUSION

- Conclusiones
- Limitaciones
- Recomendaciones.

DEFINICION DE TERMINOS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

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

El Programa de Reforma Administrativa comprende, metodológicamente, tres áreas básicas de análisis y reestructuración:

- 1) La de sistemas sustantivos, que se refiere a agrupar de acuerdo a las funciones encomendadas a las diversas dependencias del Estado.

- 2) La de los sistemas adjetivos o de apoyo común que incluyen funciones de programación, presupuesto, información, estadística, contabilidad y evaluación de resultados, comunes a todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

- 3) La de los sistemas de administración de los recursos humanos, que incluye el análisis y revisión de los problemas de capacitación, contratación, calificación, promoción, seguridad social y desarrollo de los trabajadores al servicio del Estado.

En este último contexto, la Reforma Administrativa ha considerado dentro de la quinta etapa el establecimiento de un sistema de capacitación dentro de las dependencias del Sector Público como una prestación a los trabajadores que les sirva de base para un desarrollo integral de sus recursos, que traerá como consecuencia el mejoramiento de la organización.

Dentro del Sector Público la capacitación se encontraba adscrita en unidades administrativas diversas, cuya importancia y reconocimiento variaba desde una sección hasta un departamento como máximo nivel organizacional.

A partir de las políticas dictadas por la Reforma Administrativa, se estableció que el nivel de la capacitación debería estar como un mínimo considerada en el rango de Subdirección.

En el trabajo que estamos presentando, se partió de una unidad administrativa que se encargaba de llevar a cabo las labores de capacitación. A raíz de la Reforma Administrativa, dicha unidad elevó su nivel jerárquico a Subdirección, con lo que su estructura organizacional se vio modificada. Esta situación nos permitió llevar a cabo el análisis comparativo que estamos presentando.

El objetivo principal de nuestra Tesis, consistió en la evaluación de dos cursos de "Relaciones Humanas" con dos métodos diferentes, Método de Conferencia y Método de Dinámicas de Grupo.

Esta inquietud surgió del hecho de que comúnmente se confunden la capacitación con impartir cursos sin una investigación previa, y sobre todo, sin la evaluación posterior para comprobar si fueron útiles, o si lograron los objetivos que

se habían planteado. Producto de ello es que en este trabajo se desarrollen los siguientes incisos:

- a) Diagnóstico y Planeación
- b) Determinación de necesidades
- c) Coordinación y organización
- d) Tipos de capacitación
- e) Niveles de capacitación
- f) Objetivos instruccionales
- g) Selección de técnicas
- h) Ejecución y dirección
- i) Evaluación y control

Esperamos que de los resultados de este estudio exploratorio, emanen futuros trabajos que permitan mejorar los sistemas utilizados actualmente para un desarrollo integral de los Recursos Humanos.

EL PROBLEMA

EL PROBLEMA.

La necesidad de impartir en cada Secretaría de Estado, cursos de capacitación para proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para aumentar la eficiencia y eficacia, nos ha conducido a observar una realidad que nos demuestra, que - estos seminarios no siguen las técnicas adecuadas que permitan la adquisición de nuevos conocimientos y además no promueven la integración de los participantes.

Las técnicas pedagógicas no han sido evaluadas y encontramos que los esfuerzos por mejorar las habilidades no han logrado el éxito esperado.

Es por esta razón que surgió en nosotros la inquietud por determinar en base a un estado exploratorio, las diferencias -- que pueden presentarse en la evaluación de dos cursos de "Relaciones Humanas" con métodos diferentes como son, el de Conferencia y el de Dinámicas de Grupo en cuanto a:

- a.- Adquisición de conocimientos
- b.- Integración de los participantes
- c.- Presentación de ciertas conductas.

CAPITULO I

REFORMA ADMINISTRATIVA

PRINCIPIOS BASICOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

CAMBIO, REFORMA Y REESTRUCTURACION

Para efectos del desarrollo en este trabajo proponemos distinguir, convencionalmente, al fenómeno del cambio administrativo normal, de lo que pueden ser la reforma y la reestructuración o revolución administrativa.

El cambio administrativo ocurre por procesos propios y sin que se generen mayores problemas. Conforme las técnicas administrativas van avanzando, las funciones y los objetivos del Estado aumentan; la maquinaria administrativa crece y, consecuentemente, el personal administrativo y las instalaciones con que cuenta se desarrollan en forma paralela.

La característica principal del cambio administrativo es que éste produce generalmente un crecimiento por agregación, en el que se mezclan estructuras anacrónicas con otras más modernas y se producen grandes diferencias técnicas y de recursos entre las dependencias. Generalmente, esto conduce a un círculo vicioso en el cual, por ejemplo, no se asignan nuevos recursos a un organismo porque éste es ineficiente y en consecuencia, continúa volviéndose cada vez más inadecuado por la falta de dichos recursos.

Por otra parte, los conglomerados sociales tampoco pueden --

evitar el cambio, puesto que siempre existe cierto dinamismo que proviene, entre otras causas, de:

1. Las variantes relaciones con el medio ambiente
2. Las nuevas ideas y las innovaciones.
3. Presiones poderosas en favor del progreso, que pretenden la erradicación de males sociales observables, y
4. La tendencia natural a comparar y evaluar las actividades sociales.

El cambio no es siempre el resultado de una previsión deliberada en tanto que una reforma sí requiere una previsión razonada que dé base a la decisión de la autoridad responsable. La reforma de una oficina requiere la decisión del jefe de esa oficina; la de una Secretaría, la decisión del Secretario; la del Poder Ejecutivo, la decisión del Presidente de la República.

El cambio administrativo se produce, por lo general, sin grandes fricciones; se ajusta a los intereses existentes, se puede negociar su velocidad, y se renuncia a hacer modificaciones que pudieran encontrar obstáculos de importancia. La reforma, por su parte, se caracteriza por encontrar resistencias constantemente por los cambios gubernamentales de el se xe nio, sin embargo, una nota característica de las sociedades contemporáneas es la tendencia a innovar y enfrentar las

resistencias e inercias de los sistemas. Las razones que --
tienden a generar en una sociedad la conciencia de la necesi-
dad de una reforma administrativa provienen, por lo general,
de algunos de los siguientes cuatro presupuestos fundamenta-
les:

1. Variación importante de los objetivos nacionales, los ob-
jetivos del Estado y los objetivos del Gobierno.
2. Desarrollo poco común de las técnicas, los equipos o los
estilos administrativos que necesariamente conllevan a -
una variación cualitativa y apreciable sobre los sistemas
de trabajo de la administración, en lo general y en lo -
particular.
3. Cambios de personas en la dirección del Sector Público,
lo cual implica una reinterpretación de los medios de ac-
ción y de las estrategias del Estado para el cumplimien-
to de sus objetivos.
4. Distorsión de la actividad estatal por obsolescencia o -
por la inclusión de variables cuya existencia o, por lo
menos, cuya fuerza no se había revelado debido a un aná-
lisis incompleto de la situación.

Por su parte una reestructuración radical o revolución admi-

nistrativa, si bien puede ser resultado de la operación de - mecanismos de reforma, se diferencía completamente de ésta - en que no es permanente, sino que constituye una transforma- ción concreta de ciertas estructuras, procedimientos o siste- mas, de raíz, pero discontinua en el tiempo. Este tipo de - reorganizaciones se hace necesario de tiempo en tiempo para - corregir deficiencias o adaptar el sistema a las nuevas polí- ticas de un titular del Ejecutivo. Pero no puede pensarse - en que sea conveniente llevar a cabo reorganizaciones de es- te género con demasiada frecuencia, pues ningún programa po- dría cumplirse adecuadamente en un clima de ausencia de nor- mas o directrices de acción, aceptadas en forma general y pa- ra un período adecuado de tiempo por el mecanismo estatal.

MACRO Y MICROREFORMAS

Desde el punto de vista de los ámbitos de su acción y de su extensión, la reforma administrativa puede ser denominada - micro o macroreforma. La convención de trabajo que se ha ve- nido utilizando en México define a las microreformas como -- aquellas que se desarrollan en el interior de las distintas instituciones públicas, y como macroreformas a aquellas que son comunes a partes completas del sector público o a éste - en su conjunto.

REFORMAS EFICIENTISTAS Y REFORMAS EFICACISTAS

Desde el punto de vista de los resultados que pretenden alcanzar, se pueden concebir reformas de tipo eficientista o de tipo eficazista. Las primeras son las que solamente intentan el mejoramiento de la eficiencia (relación costo-beneficio) y la economía del gasto, sin que la preocupación básica radique en el logro, adecuado o no, de los objetivos sustantivos o trascendentes encomendados al aparato administrativo. Una característica básica de las reformas eficientistas es que sus objetivos se traducen finalmente en la postulación de "la reforma por la reforma", lo cual la convierte en un fin en sí misma y no la observa como el medio que es, o sea como un instrumento para la consecución de objetivos ulteriores. Generalmente este tipo de enfoque predomina en las actividades orientadas a la consecución de ganancias o dividendos.

Por su parte, las reformas eficazistas que surgen básicamente por los problemas característicos que confronta al Sector Público se orientan al logro eficaz y no sólo eficiente, de los objetivos que tiene encomendados el Estado como ejecutor de la voluntad popular. Generalmente, tratan de conseguir que todos los elementos del aparato estatal, tanto individual como colectivamente, puedan cumplir con mayor eficacia sus objetivos respectivos, pero coadyuvando al logro de los objetivos de conjunto de la Administración.

La Administración Pública, por su propia esencia, se puede ver obligada, en ocasiones, a sacrificar la eficiencia de uno o más de sus elementos, en aras de la eficacia global. Ningún reformador administrativo debe pasar esto por alto, si bien, desde luego, lo anterior debe procurarse también dentro de límites razonables de eficiencia.

REFORMAS AUTOCRATICAS Y REFORMAS DEMOCRATICAS O PARTICIPATIVAS.

Las reformas administrativas pueden llevarse a cabo con un mayor o menor grado de participación. Por señalar sólo los extremos (que nunca se dan completamente en la realidad social), tenemos, por un lado, a las reformas autocráticas y por el otro a las reformas anárquicas y sin control.

Lo más próximo a las primeras, serían las reformas "de gabinete", concebidas por una sola persona o por un pequeño grupo de técnicos o especialistas, que generalmente se formalizan en una ley o reglamento en el cual se ordena, obligatoriamente, el cumplimiento detallado de los proyectos concebidos por el grupo de técnicos, sin contar con la opinión ni el consenso del resto de los administradores públicos.

En ocasiones, con base en esa norma o en ese reglamento, el pequeño grupo de expertos hace, desde su "torre de marfil", todos los planteamientos de la reforma; pública "recetas" y

ordena que se lleven a cabo, desde arriba, todos los procesos que considera convenientes.

Las reformas de este tipo casi nunca tienen éxito, como lo demuestran, por ejemplo, los intentos realizados en 1937 en el Brasil, a través del Departamento Administrativo del Servicio Público (DASP), y en 1958, en Venezuela, cuando con la Comisión de Administración Pública se trataron de llevar a cabo reformas desde fuera de las propias dependencias.

Por lo general, este estilo de reforma se plantea cuando un nuevo gobierno asume la administración de un país y, al tratar de ofrecer "recetas" y soluciones prontas al electorado nacional, cae en la elaboración precipitada de normas jurídicas que, en ocasiones, llegan a establecer un grado inconveniente de detalle, intentando regular hasta el último trámite procedimental del programa de reforma. Los ejemplos históricos de este tipo de medidas demuestran que las más acabadas concepciones y los modelos académicamente más perfectos, si no son negociados con quienes habrán de participar en la implementación de la reforma aunque se establezcan por la vía jurídica y con la fuerza de la autoridad no pasan de ser meros buenos deseos o ejercicios teóricos que no llegan a traducirse en el cambio de realidades concretas.

La reforma administrativa tiene un ritmo y un tiempo de madurez que no pueden ser violentados; la urgencia y el subse-

cuenta apresuramiento no justifican el uso de métodos auto--
cráticos, que generalmente producen efectos negativos; más -
aún, el caso de la Administración mexicana imbuida desde la
Colonia de un espíritu tan autónomo que inclusive llegó a ge-
nerar la frase "obedézcase, pero no se cumpla" frente a las
instrucciones venidas de la metrópoli si no se programan --
las reformas con la participación activa de los empleados y
funcionarios públicos afectados, se está invitando a que las
instrucciones se ignoren o bien se obstaculicen en los nive-
les operativos.

En el otro extremo encontraríamos a las reformas que, en - -
aras de una total participación de opiniones, gustos e inte-
reses, carecieran de directrices previas de coordinación y -
en las cuales se pretendiera sumar toda la gama de ideas y -
metodologías posibles sobre la reforma a efectuar, como si -
de la simple acumulación de opiniones e intereses pudiese es-
tablecerse un programa coherente.

Aún en el caso de que esto pudiera intentarse en el largo --
plazo, lo más probable es que, al atomizarse los esfuerzos -
reformadores a corto término, se generarían proyectos antité-
ticos, ya que cada unidad reformaría sus elementos internos
sin tomar en cuenta las necesidades y criterios de las demás,
suboptimizando así el funcionamiento global, porque cada ele-
mento tendería a conseguir metas individuales que no siempre
serían las más adecuadas para el conjunto del sistema.

Lo más cercano a este tipo puro es, en un ritmo mucho más lento, el mero cambio administrativo descoordinado, que afecta en forma distinta a las diversas instituciones, distorsionando a largo plazo el funcionamiento del sistema global.

Un programa de reforma adecuada, debe intentar un equilibrio dinámico entre estos extremos. Por ello, debe contar con directrices y pautas de coordinación de los esfuerzos reformadores, pero también debe ser lo suficientemente abierto y democrático como para que en él puedan tener una participación adecuada todos los niveles administrativos, en la medida de sus propios ámbitos de acción.

La más amplia participación sirve para generar una mejor motivación, así como para compatibilizar los esfuerzos y la información que permiten hacer factibles las mejoras de ciertos elementos en un medio ambiente dado.

REQUISITOS MINIMOS PARA UNA REFORMA

Generalmente se conviene que toda reforma requiere, si ha de tener éxito, por lo menos cierto grado de autoridad, técnicas recursos y tiempo.

La combinación de estos cuatro elementos es, en alguna medida, la mezcla que da cuerpo a una reforma y la hace efectiva.

La autoridad, en una reforma democrática, proviene no sólo de la decisión que se tome al más alto nivel para iniciar la reforma sino también de la participación y el consenso logrados para cada etapa de la reforma.

La necesidad de contar con medios técnicos proviene de que la reforma requiere y debe impulsar una mayor racionalidad, una menor dependencia del empirismo y de la improvisación, aun las que están basadas en la buena intención y la vocación de servicio.

Conviene, por lo mismo, tanto la institucionalización de los mecanismos para ejercer tal autoridad y tal consenso, como la implantación de órganos de apoyo técnico, integrados por especialistas en las ciencias y técnicas administrativas, económicas y jurídicas.

Toda reforma, como esfuerzo extraordinario para producir deliberadamente innovaciones en las trayectorias de una organización, deben asignársele los recursos necesarios para que se puedan alcanzar, a un nivel satisfactorio, los objetivos de la reforma. Ya se dijo también que las reformas tienen un ritmo y, por lo tanto, requieren tiempo de desarrollo.

Martínez Cabañas señala con respecto a los requisitos de técnicas y tiempo, lo siguiente:

"Reforma a cualquier unidad administrativa, oficina, departamento, dirección o Secretaría de Estado, representa siempre serios problemas. Mucho mayor es aún la complicación si se trata de modificar todo el aparato administrativo de un gobierno, tanto en sus dependencias tradicionales Secretarías o departamentos como en el conjunto integral, lo que se reconoce como el sector público.

La reforma administrativa de fondo debe partir de un estudio cuidadoso y lo más complejo posible de la realidad existente, que contenga la investigación de las causas que hayan originado la obsoleta o defectuosa organización, o como a veces sucede, la ausencia total de organización, es decir el caos.

Es por eso que se recomienda que toda reforma auténtica sea precedida de un trabajo de investigación con métodos científicos, que dé realmente un diagnóstico de la situación existente. Para lograr esto las técnicas administrativas han experimentado avances muy considerables.

El diagnóstico debe dar también un análisis de los objetivos que se propone alcanzar la función pública. Dichos objetivos se encuentran consignados en la legislación que crea o reglamenta la actividad de que se trata.

La reforma administrativa no es una serie de acciones y decisiones incongruentes o al azar, debe ser una concatenación -

de pasos programados que obedezcan a un plan, no importa que el plan de su totalidad se lleve muchos años en realizar. Es indispensable tener una concepción de conjunto, es por esto que se requiere que la reforma sea integral, es decir, que abarque dentro de su radio de acción todas las partes que constituyen la organización, para saber cuál sería el efecto que se produciría en cada una de ellas, no importando si sólo alguna o algunas experimentaran modificaciones debido a la reforma que se pretende implantar.

Una reforma administrativa pretende, en primer término, definir con claridad los objetivos de la administración. Una vez hecha esta tarea, examinar con qué medios cuenta la organización actual para la realización de dichos fines; si los medios no son adecuados, entonces se plantea el problema de pensar en nuevas formas de organización que tomen el lugar de las antiguas. Esta parte normalmente lleva bastante tiempo en su ejecución, de ahí que sea prácticamente imposible señalar plazos fijos para la sustitución de inadecuadas estructuras.

En nuestro país las autoridades responsables han reconocido, desde el principio, que no es labor para unas semanas o para unos meses es una tarea de estudio y preparación que abarcará años, como ha sucedido en otros países que han emprendido trabajos similares, y requiere del concurso de todos, tanto de los particulares como de los servidores públicos." (1)
Ver final del capítulo

EL PROCESO DE LA REFORMA

Por medio de la Ley Orgánica de la Administración se asientan los cambios que reclama la estructura sectorial, y se reordenan por funciones las Secretarías de Estado a fin de contar con la organización y los instrumentos idóneos para realizar el Programa de Gobierno. El proceso de la Reforma Administrativa puede enunciarse sintéticamente en la siguiente secuencia de etapas.

PROGRAMACION DE LA REFORMA

MOMENTOS

- A) Análisis y diagnóstico de la situación administrativa.
- B) Selección, por parte de las autoridades, de objetivos de la reforma administrativa e indicación de prioridades a alcanzar, en el marco de la situación.
- C) Determinación de los medios (instrumentos normativos y organismos responsables de orientar, coordinar, ejecutar y evaluar las reformas) y medidas (políticas, programas y proyectos) para alcanzar los objetivos escogidos.

E t a p a I

La reforma administrativa incluye reagrupamientos sectoriales para crear cabezas responsables de sector. Concentrar - en cuanto a metas, en cuanto a políticas y descentralizar en cuanto a ejecución. Esto se logra mediante la creación de - cabezas de sector.

INSTRUMENTACION DE LA INFRAESTRUCTURA

MOMENTOS

- A) Implantación de los mecanismos legales y administrativos para la reforma administrativa.

- B) Integración de las nuevas entidades que se encargarán de promover, estudiar y proponer en cada institución, sistema o sector, los programas y proyectos de reforma, así como sus normas de evaluación y control

- C) Funcionamiento efectivo de esos mecanismos e instituciones.

E t a p a II

La segunda etapa de sectorización de la reforma administrativa consiste en instrumentar la coordinación operativa entre las dependencias coordinadoras del sector y las entidades pa

raestatales en ellos agrupadas. Uno de los esfuerzos de la reforma administrativa fue organizar el sector central mediante su Ley Orgánica, racionalizando la atribución de funciones y competencias por áreas de similitudes, bien entendido que éstas son convenciones que cuando se legalizan se convierten en Normativas y, en consecuencia en obligatorias.

EJECUCION DE REFORMAS CONCRETAS

MOMENTOS

Toma de decisiones sobre las propuestas de reforma. Esto es lo que para algunos constituye el momento fundamental de las reformas, ya que aún habiéndose cubierto todas las etapas anteriores, la falta de esta decisión hace que la realidad siga igual y no se puedan realizar las innovaciones.

E t a p a III

Se dió especial atención a la tercera etapa de coordinación intersectorial, tanto para efectos de aquellas funciones sustantivas en que se requiere concertación entre varios o todos los sectores, como por lo que se refiere a ciertas funciones de apoyo que son comunes a todos los ramos.

Esta etapa se ha significado por la integración de grupos y comisiones intersectoriales, fundamentalmente para la formulación de planes y programas, así como para la sistematiza-

ción de acciones conjuntas.

C O N T R O L

MOMENTOS

- A) Medición de los resultados obtenidos.
- B) Evaluación de los resultados obtenidos, comparándolos con las metas programadas, con el fin de determinar si hay o no desviaciones, circunstancias o -- nuevas posibilidades, así como sus posibles causas.
- C) Sugerencias de medidas correctivas a los órganos de cisorios que pueda modificar las decisiones iniciales y redefinir los objetivos propuestos, así como reajustar o indicar su reformulación a la administración.

E t a p a IV

Se inició la cuarta etapa de la reforma administrativa, denominada "reforma de ventanillas" o "de barandilla". Esta etapa, orientada a simplificar los trámites y a mejorar la atención en el trato directo de la administración con el público, prevee ocho aspectos a reformar, que son: mejorar la orientación e información al público que acude a las oficinas; abrir canales institucionales para responder a las quejas y sugerencias; simplificar los sistemas y procedimientos; des-

concentrar territorialmente la administración; adecuar los instrumentos jurídicos; mejorar el medio ambiente laboral y la áreas de atención al público; capacitar y sensibilizar a los servidores públicos que tienen trato directo con el público; difundir los derechos y obligaciones, así como motivar la participación de los usuarios.

E T A P A V

Sobre la base de algunas experiencias piloto, en esta quinta etapa se ha preparado la integración de nuevos escalafones como eje de la reestructuración del sistema de administración y desarrollo del personal al servicio del Estado, tal como lo han demandado en diversas ocasiones los propios trabajadores por medio de su federación sindical.

La quinta etapa de este proceso de reforma se orienta a lograr la reestructuración del sistema de recursos humanos del propio sector público. Es indudable que del cambio de aptitudes y de la capacitación adecuada del servidor público depende finalmente la posibilidad de traducir en hechos los propósitos del programa de gobierno.

Esta etapa de administración y desarrollo de los recursos humanos tiene como objetivo que los servidores del Estado reciban los beneficios de un servicio civil debidamente organizado.

Hay que mencionar a este respecto los proyectos de una nueva Ley de Responsabilidades de Funcionarios Públicos, así como una de Estímulos y Recompensas. Por otra parte, se estudia la creación de un sistema escalafonario más justo que tome en cuenta no sólo la antigüedad, sino también los conocimientos y aptitudes, para garantizar el ascenso de los trabajadores al servicio del Estado.

Cada uno de estos momentos se caracteriza por requerir de decisiones al más alto nivel y de recursos apropiados para su cumplimiento. No basta la decisión inicial de formular un diagnóstico global. Si dicho diagnóstico ha de servir de base para elaborar un programa de acción, es necesaria una nueva decisión, en la que se señalen las prioridades que considere urgentes el Ejecutivo. Esta decisión permite, en algunos casos, instrumentar la infraestructura de mecanismos de reforma, pero nuevamente se requieren decisiones específicas para implantar las recomendaciones que formulen tales mecanismos. Cada paso cambia la situación anterior, lo que es sin duda un avance, pero a su vez exige nuevas decisiones. Se trata, de hecho, de una verdadera cadena de decisiones.

Cada una de estas decisiones genera, asimismo, una demanda diferente de recursos para llevarlas a cabo; no es igual el número de horas-hombre o de recursos materiales o financieros que insume la elaboración de un diagnóstico, que los que requiere, por ejemplo, la generalización de las medidas que

recomienda dicho diagnóstico. Esta demanda de recursos humanos o financieros adicionales, en ocasiones, determina la posibilidad y la oportunidad de llevar a cabo las medidas de reforma programadas, muchas veces sin poderse apegar a las prioridades recomendadas por los programadores o técnicos de la reforma.

DEFINICION PROPUESTA

Por todo lo anterior, proponemos entender, para efectos del desarrollo de este estudio, la reforma de la administración pública como un proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la cosecución de todos los objetivos del Estado. Tanto de aquellos considerados como coyunturales, como de los que son consustanciales a su propia existencia; lo mismo en los aspectos que se refieren a cada una de las instituciones públicas, como a los de la Administración Pública, en su conjunto.

Este proceso debe ser necesariamente deliberado por parte de las altas autoridades gubernamentales y, si ha de tener éxito, debe contar además con la plena participación de todos los servidores públicos de los diversos niveles administrativos que componen la Administración Pública. Debe asimismo, estar apoyado en los principios de las ciencias y técnicas administrativas y orientarse a revisar y evaluar los siste--

mas, los procesos, las estructuras y el desempeño de la administración pública, tanto en la acción de cada uno de sus -- elementos como en la de todo el conjunto, para proponer y -- llevar a cabo las modificaciones y mejoras que se vayan re-- quiriendo. Generalmente este proceso se enfrenta a los obs-- táculos normales que genera toda innovación y, por lo mismo, debe contar con el apoyo político y la estrategia de implan-- tación que le permitan vencer la resistencia que le opongan los intereses formales e informales que habrán necesariamen-- te de afectarse.

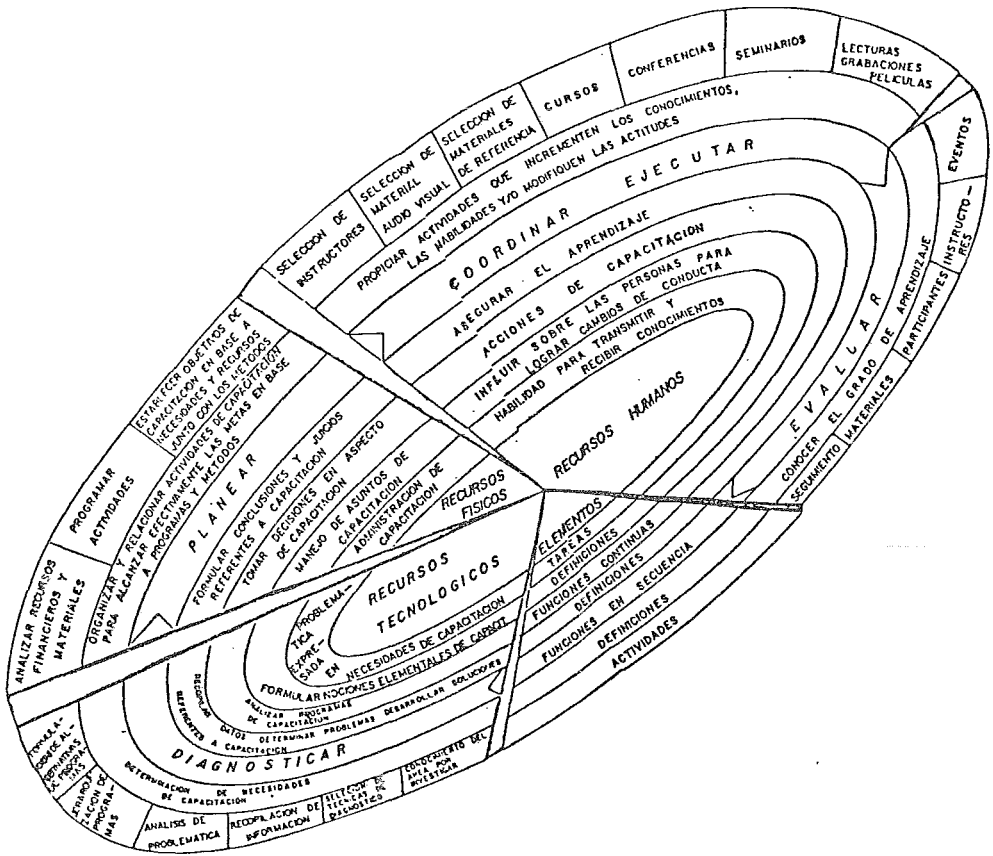
Debido a que la administración no existe en el vacío, sino -- que forma parte de un sistema social global y refleja histó-- ricamente los valores de dicho sistema, no es un fin en sí -- misma sino que debe considerársela un medio para alcanzar -- los fines que se proponga una sociedad organizada jurídica-- mente. Por esta razón una reforma administrativa generalmen-- te se encuentra relacionada con otras reformas de carácter -- social, económico y político. Como todo proceso de reforma, exige a su vez ser administrada y programada; esto implica -- contar con mecanismos institucionales adecuados de operación y apoyo así como una estrategia apropiada, para lo cual con-- viene contar con un modelo básico y con objetivos bien defi-- nidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Martínez C.G.
"Bases para una Reforma Administrativa
Editorial Revista Comercio Exterior
Noviembre, 1966 pp. 820-822

CAPITULO II
EL PROCESO DE LA CAPACITACION

EL PROCESO DE CAPACITACION



(2) Ver final del capítulo

Consideramos muy conveniente la creación de un diagrama que represente e interrelacione las actividades de la capacitación para facilitar su explicación y su aplicabilidad (esquema) tratando de identificarlas entre sí para que sirvan de guía a las personas que se dediquen a esta importantísima actividad.

A continuación explicaremos los apartados del proceso.

1.1. DIAGNOSTICO Y PLANEACION:

Así como la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, para la capacitación y el desarrollo de personal, el diagnóstico será la primera fase de su ciclo.

Es muy importante hacer notar que existe una íntima relación entre estos dos conceptos puesto que hablando en términos de capacitación, el diagnóstico permitirá el planear todas las actividades previamente para que se logre un aprendizaje en los individuos que integran una organización.

En términos generales podremos definir el diagnóstico como el conjunto de actividades que determinan las necesidades reales de capacitación.

1.2 DETERMINACION DE NECESIDADES

Todas las actividades de capacitación y desarrollo de perso-

nal que se realicen en cualquier organización, deberán estar basadas en necesidades reales. Para poder encontrar evidencias que justifiquen, es necesario realizar una investigación adecuada, la correcta determinación de necesidades es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero
- Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Desarrolla una actividad favorable de los directivos y del personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación que la organización requiere.

Para cualquier organización, el cumplimiento de los objetivos institucionales es fundamental y dependerá en gran parte del grado de eficiencia con que sus recursos humanos estén cumpliendo las tareas que les han sido asignadas.

Cuando estos recursos no están rindiendo lo esperado, existirán problemas que es importantísimo detectar como por ejemplo:

- Costos elevados
- Desperdicios excesivos
- Producción insuficiente

- Falta de cooperación
- Dificultades en la comunicación

Estos problemas pueden originarse en causas personales o propias de la organización. Cuando derivan de la carencia de conocimientos o habilidades o actitudes personales, estaremos hablando de necesidades de capacitación.

El propósito de la determinación de necesidades de capacitación será el de conocer con exactitud las deficiencias actuales del personal así como las necesidades futuras, contestando básicamente a las siguientes preguntas:

¿Quién necesita la capacitación?

¿En qué necesita la capacitación?

La detección de necesidades debe informar de resultados concretos, como podrán ser:

- Número de personas que necesitan una capacitación determinada.
- Descripción concreta de las actividades en que serán capacitados.
- Razones que justifiquen esa capacitación.
- Características de las personas que se van a capacitar.

Es importante aclarar que en la determinación de necesidades habrá algunas que serán obvias o manifiestas, y éstas se po-

drán obtener en base exclusivamente a la observación directa, como por ejemplo, en los análisis de rotación personal, los índices de jubilación, etc., que nos hablaron de la necesidad de capacitar a cierto número de personas para que ocupen los puestos que por una u otra razón están vacantes.

Otras necesidades se deberán de detectar o descubrir ya que - no son obvias, a éstos les llamaremos encubiertas y deberán - ser objeto de un estudio o un análisis mayor.

CUADRO COMPARATIVO DE TECNICAS (3) Ver final del capítulo

Técnicas	Tipo de aplicación	APLICACION		NO. DE INVESTIGADOS		Material Requerido	Tiempo a prox. de elab. del material (contando con la descripción del puesto)	Tiempo requerido (aproxim.)	Requiere de habilidades esp. del investigador o jefe.	RESULTADOS QUE OFRECE		
		Quién aplica	A quien se aplica	Mínimo	Máximo					Número de trabajadores y nombres	Lista de actividades o tareas	Evidencia (razones por las que se va a capacitar)
Inventario de habilidades		Investigación	Jefe inmediato	1	20	Inventario de habilidades	20 mins.	Según No. de investigación y actvs.	No	Sí	Sí	Individual
Técnica de tarjetas	Individual o colectivo	Investigador o jefe	Investigador	1	Ilimitado	Tarjetas	15 mins.	20 mins. por sujeto o por grupo	No	Sí	Sí	Individual
Lista de verificación	Individual o colectivo	Investigador o Jefe	Investigador	1	Ilimitado	Lista de verificación	30 mins.	30 mins. por sujeto o por grupo	No	Sí	Sí	Individual
Entrevista	Individual	Investigador o Jefe	Investigador o Jefe	- . -	1	Guía	15 mins.	30 mins. por sujeto	Sí Técnicas de entrevista	Sí	Sí	Individual
Cuestionario	Individual o colectivo	Investigador o Jefe	Investigador	1	Ilimitado	Cuestionario	40 mins.	30 mins. por sujeto o por grupo	No	Sí	Sí	Individual
Juntas de trabajo	Grupal	Investigador o Jefe	Investigador o Jefe	4	20	Tarjeta cuestionario y hoja de información	40 mins.	30 mins. por sesión	Sí Manejo - de grupo	Solo globalmente	Sí	Grupal o individual según manejo

1.2.2. ANALISIS DE PUESTOS

Esta técnica consiste básicamente en un estudio sistemático de las actividades que se realizan en un puesto determinado, enlistándolas junto con aquello que se necesita saber del individuo para realizarlos.

Primero se hace la división del puesto en sus componentes mayores, se identifican todos los elementos que pertenecen a cada componente. Una vez analizado el puesto para componentes, se observa también el grado en que se deben dar ciertas características, se hace la comparación entre lo que debería de realizarse y lo que se logra en realidad, esto nos indicará la necesidad específica de capacitación.

1.2.3. INVENTARIO DE HABILIDADES

Este instrumento sirve para determinar las necesidades de capacitación por áreas o tareas específicas.

Consiste básicamente en enlistar al personal de una determinada área o departamento que se dedique a la misma actividad y se compara con cada una de las funciones principales de cada puesto, calificado el grado de rendimiento en las mismas; el resultado dirá si la mayoría de las personas de un mismo departamento o área requieren capacitación en alguna función o actividad específica. Con esto podremos detectar necesida

des reales de capacitación.

1.2.4. TECNICA DE TARJETAS

Este sistema es una variante del anterior, se enlistan las áreas o tareas específicas y se anotan una por una en tarjetas, posteriormente se les entrega al grupo y se les pide que conforme a su criterio las ordene de mayor a menor importancia, dependiendo del grado de necesidad específica de capacitación.

Este sistema se utiliza en grupos que se dedican a una misma actividad; dependiendo de la importancia que el grupo dé a la necesidad específica, se programan las actividades de capacitación.

1.2.5. LISTA DE VERIFICACION

En esta técnica, también se enlistan las actividades de un área o departamento, tratando de que se marquen con una "X" los aspectos considerados como necesidades de capacitación o que puedan mejorar al grupo o a la persona que está contestando la lista. Es importante hacer mención de que una vez contestada ésta, habrá de agregar las preguntas que apoyen y aclaren los aspectos contestados con anterioridad.

Este tipo de cuestionario es muy fácil de llenar y puede ser

aplicado en grupo o en forma individual, por la flexibilidad de su concepción, relativo a esta técnica.

1.2.6. ENTREVISTA

Esta técnica es una de las más comunes para la determinación de necesidades de capacitación, aunque su preparación lleva mucho tiempo, en ella se involucra a las personas desde el inicio del ciclo de capacitación y esto es fundamental para su éxito.

Es importante aclarar que esta técnica deberá de aplicarse en forma individual, teniendo que invertir una gran parte de tiempo en su realización.

La entrevista puede ser de tres tipos, dependiendo de su propio origen: dirigida, semidirigida y libre.

LA ENTREVISTA DIRIGIDA.- Es conducida por el entrevistador apoyándose en una serie de preguntas que ha elaborado previamente y por las que se esperan respuestas más o menos breves del entrevistado.

LA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA.-El entrevistador determina previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas

según el giro que tome ésta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre guiado por el entrevistador.

LA ENTREVISTA LIBRE.- El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar más o menos libremente. A pesar de ser una conversación libre, el entrevistador deberá de estar atento para evitar disgregaciones.

1.2.7. CUESTIONARIO

Esta técnica es una de las más usadas puesto que tienen muchas ventajas sobre las anteriores, como son:

- Se puede aplicar al mismo tiempo a muchas personas.
- Su costo de aplicación es muy bajo.
- Se puede obtener información de cualquier tipo, dependiendo de su contenido (técnico, humano, etc.)
- Se puede aplicar a distintos niveles de la organización.

Esta técnica consiste en elaborar una serie de preguntas con respecto a un tema o área determinadas, es importante, que estas preguntas se redacten en forma clara y precisa y que las personas receptoras puedan tener opción a contestar si o no mientras más fácil sea su respuesta, menos posibilidades

se tendrá de error y si él quiere profundizar sobre algún aspecto en especial se preguntará el por qué.

1.2.8. ANALISIS DE EQUIPO Y/O PROCEDIMIENTO

La introducción de nuevos equipos y la modificación o renovación de procedimientos en el trabajo, suele plantear nuevos sistemas de relaciones interpersonales, cambios en la estructura de la organización, en la comprensión de operaciones y procesos, manejo de maquinaria, equipo, papelería, trámites, etc. Los cambios en el trabajo deben preveer la necesidad de elaborar planes de capacitación orientada específicamente a los requerimientos de tal transformación. Richard B. Johnson recomienda un sencillo procedimiento:

"Enlistar en una secuencia lógica los pasos necesarios para el proceso de trabajo anterior y los que implica la reforma.

- Hacer una crítica severa de cada paso para determinar qué tan necesarios son los cambios y qué entrenamiento, aclaraciones, etc., ha de requerir el personal afectado". (4)

1.2.9. JUNTAS DE TRABAJO

La técnica consiste en reunir a un grupo de personas que pertenezcan a un área de trabajo y se subdividen en grupos pe--

queños de no más de ocho personas, nombrando un moderador en cada subgrupo, al que se le da una tarea determinada, pudiendo ser esta la de analizar las necesidades de capacitación de esa área.

Se deberán anotar las conclusiones de cada subgrupo.

Posteriormente se reúnen en una sesión general y se documentan las conclusiones de cada subgrupo haciendo una serie de conclusiones generales. Esta técnica tiene la ventaja de -- que involucra a las personas desde la propia detección de necesidades y además facilitará la planeación de las actividades conforme a las necesidades del grupo en estudio.

1.2.9.1. OTRAS TECNICAS DE ANALISIS

La descripción de las técnicas anteriores, nos permite apreciar que es posible y hasta recomendable, cuando las condiciones lo permiten integrar una batería de técnicas para determinar las necesidades de capacitación, aquí sólo mencionamos los nombres de algunos que se prestan particularmente a combinaciones:

- Análisis de problemas.
- Análisis de comportamiento (desviaciones de una conducta típica o normal del grupo)
- Análisis de la organización

- Evaluación del trabajo.
- Reunión creativa o brainstorming (tormenta de ideas)
- Comités consultivos (permanentes)
- Comparación interdepartamental o interorganizacional
- Conferencias
- Consultoría externa
- Sistema de sugerencias
- Simulación
- Encuestas
- Aplicación de pruebas o test, etc.

2. COORDINACION Y ORGANIZACION

Tanto para el proceso administrativo como para la capacitación la organización constituye la segunda etapa que se basará en dos aspectos fundamentales; el primero, la elaboración de los programas y posteriormente en la selección de los métodos de instrucción. Estos aspectos están íntimamente relacionados, puesto que uno depende del otro. Para una mayor comprensión los analizaremos por separado.

Podremos decir que la coordinación será la relación que exista entre los programas y los métodos por lo tanto vamos a referirnos ahora a ambos aspectos.

2.1. ELABORACION DE PROGRAMAS

La función que tiene la elaboración de Programas de Capacitación será desarrollar una serie de actividades de aprendizaje que lleve a las personas a ser más eficientes en el puesto para el cuál son capacitadas. El éxito de un programa dependerá del aprendizaje de los asistentes, por esta razón -- consideramos de máxima importancia este punto.

Para elaborar los programas es muy conveniente tener antecedentes que originen su enfoque, siendo tres los principales:

- Es necesario tener una descripción completa y precisa de las actividades o temas en que se capacitará a las personas.
- Es conveniente conocer las características de las personas en entrenamiento, como son su edad, escolaridad y experiencia previa.
- Por último será recomendable antes de elaborar el programa, saber el número de personas que en forma tentativa asistirán al curso.

2.2. CRITERIOS PARA LA CAPACITACION

La consideración de estos aspectos nos llevan a elaborar una clasificación de los diferentes tipos de sistemas de capacitación que podemos plantear, según sea el criterio que emplea

mos para determinar su uso.

CRITERIOS DE LA CAPACITACION	CARACTERISTICAS	T I P O
<p>SEGUN LA FORMA DE ACCION</p> <p>POR LA PROFUNDIDAD Y COMPLEJIDAD DEL TIPO DE LOGROS</p> <p>DE ACUERDO A LOS NIVELES</p>	FORMAL	<p>General Específica</p>
	INFORMAL	<p>Manuales Procedimientos Interacción con los compañeros de trabajo, etc.</p>
	FORMATIVA	<p>Entrenamiento Adiestramiento Capacitación Desarrollo</p>
	INFORMATIVA	<p>Orientación general (conferencias, folletos, boletines, etc.).</p>
	EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO	<p>Adiestramiento por inducción</p>
	BASICO U OPERATIVO	<p>Adiestramiento en el puesto Adiestramiento vestibular Adiestramiento preventivo Adiestramiento correctivo</p>
	SUPERVISORIO	<p>Capacitación para dirigir</p>
	TECNICOS	<p>Capacitación Técnica</p>
	MANDOS INTERMEDIOS	<p>Formación y desarrollo de mandos intermedios</p>
FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL	<p>Desarrollo</p>	

(5) Ver final del capítulo

3. TIPOS DE CAPACITACION

Si tomamos como criterio la forma de acción, la capacitación sera:

3.1. FORMAL

Si se administra en forma sistemática como un proceso planeado y controlado puede ir de lo general a lo específico. - - Cuando implica aspectos relacionados indirectamente con la tarea o trabajo a realizarse se llamará capacitación formal general.

Cuando las actividades de capacitación se centren en un aspecto específico del trabajo o tarea a realizarse, entonces se llamará capacitación formal específica.

3.2. INFORMAL

Todo empleado se encuentra en posibilidades de adquirir conocimientos, habilidades o actitudes aun cuando estas no le sean proporcionadas en forma sistemática; ejemplo de ello es la información que se obtiene a través de manuales, procedimientos; interacción con compañeros de trabajo, etc.

3.3. FORMATIVA

Si es simplemente un complemento que permita que el trabajador se ubique más adecuadamente en el contexto de la organización y obtenga un estándar más alto de eficiencia. Ejemplo: la orientación que se obtiene a través de conferencias, folletos, boletines, etc.

4. NIVELES DE CAPACITACION

De acuerdo a los niveles, la capacitación puede dirigirse a:

Empleados de nuevo ingreso: a este nivel le llamaremos Adiestramiento por Inducción. En este tipo de capacitación a cada nuevo empleado se le informa de la organización general, funciones, reglas y políticas de la organización; se le presentan a seis compañeros de trabajo y se les da una idea de como encaja su labor en el funcionamiento general de la misma. Este programa de Orientación -Inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, y le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar.

4.1. NIVEL BASICO U OPERATIVO

En este nivel tenemos los siguientes tipos de capacitación:

4.1.1. ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO

El sistema más antiguo y más sencillo de instruir a un nuevo empleado es enseñarle directamente mientras trabaja, bajo la estrecha vigilancia de un supervisor o de un trabajador experimentado. Es el adiestrar al individuo en el puesto mientras, de hecho, trabaja en él.

4.1.2. ADIESTRAMIENTO VESTIBULAR

Este tipo de adiestramiento es el que se proporciona fuera del trabajo; es recomendable cuando la labor es difícil, cuando los errores o la lentitud hayan obstaculizado realmente los planes o sistemas de trabajo, o cuando se necesita un aprendizaje especial.

Un ejemplo de adiestramiento vestibular son los llamados "Dispositivos Simuladores"

4.1.3. ADIESTRAMIENTO PREVENTIVO

Este tipo de adiestramiento se origina en la necesidad de instruir a los empleados en los procedimientos cuando son substituidos o modificados o bien cuando el equipo de trabajo es modificado, o substituido por otro, etc. Se trata de preparar a los empleados para futuros cambios.

4.1.4. ADIESTRAMIENTO CORRECTIVO

Cuando un empleado no alcanza el estándar de acuerdo a las normas establecidas a su actuación no es satisfactoria. Cuando el empleado olvida los sistemas y procedimientos o abandona los correctivos para adoptar sistemas abreviados y descuidados que exigen menos energía y menos atención, está indicando el adiestramiento correctivo.

4.2. NIVEL TECNICO

4.2.1. CAPACITACION TECNICA

Esta capacitación está dirigida al personal de nivel técnico comprende básicamente conocimientos académicos y aplicación práctica de los mismos a la situación laboral. Es de sobra conocido que el rápido avance tecnológico requiere que este personal se encuentre a la vanguardia de su profesión, porque se espera que introduzca tecnología avanzada que perfeccione los instrumentos de trabajo.

4.3. NIVEL SUPERVISORES

CAPACITACION PARA DIRIGIR

Tiene como finalidad en este nivel proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes que comprenden desde aspectos administrativos, técnicas de evaluación del trabajo, relacio

ciones humanas supervisión propiamente dicha, etc., con miras a desempeñar la función que se les confía en forma satisfactoria. Y al mismo tiempo prepararlos para asumir futuras responsabilidades en otro nivel.

4.4. NIVEL MANDOS INTERMEDIOS

Formación y desarrollo de mandos intermedios.

Es el proceso orientado y planeado para desarrollar lo más plenamente posible a todas las facultades de los funcionarios potenciales con la finalidad de integrar un equipo dirigente efectivo. Algunas técnicas utilizadas para conseguir este objetivo son: suplentes. Antes de que un funcionario pueda pasar a ocupar un puesto superior, hay que contar con un reemplazante que tome su lugar, un candidato a hacerse cargo de sus obligaciones representándolo gradualmente en diversas facetas del trabajo.

Rotación sistemática.- El funcionario que va ascendiendo pasa de un puesto y de un cargo a otro.

Asignaciones especiales.- Como medio para distinguir cuáles son los hombres que están notablemente calificados para los cargos superiores, algunas organizaciones asignan a sus funcionarios de nivel medio, labores especiales, que les permitan hacerse una idea de cuales son las responsabilidades y -

obligaciones correspondientes al nivel máximo de la organización.

4.5. NIVEL FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL

Administración significa planeación, organización, integración, dirección y control de los elementos que componen una empresa. El desarrollo de funcionarios representa la oportunidad planeada de recibir entrenamiento, crecimiento predirigido, experiencia dirigida y planeada. "Un ejemplo de ello lo tenemos en los cursos de desarrollo organizacional de sistemas avanzados de administración, etc., que se proporcionan a los funcionarios de alto nivel para alcanzar optimamente los objetivos y metas de la organización" (6)

Cuando hemos determinado el tipo de sistema de capacitación que emplearemos podemos pasar a la tarea siguiente que consiste en la fijación de los objetivos.

5. LOS OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

Determinarán la amplitud y contenido del curso, las técnicas de aprendizaje que se deberán utilizar, los materiales didácticos y el tiempo de evaluación empleado.

"Los objetivos instruccionales deberán ser redactados en forma clara y precisa para que cualquier persona entienda el --

porqué del curso, deberán de contener el estímulo a los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos y precisar específicamente el dominio que se deberá de obtener al finalizar el mismo" (7)

En base a los objetivos se estructurará el contenido del curso que es la siguiente etapa de elaboración del programa.

La estructura se hará en forma lógica, o sea que deberá de tener una secuencia de lo más fácil o lo que es de dominio común hasta lo complicado, seleccionando los métodos que se aplicarán para la enseñanza.

Para su mayor comprensión, el contenido deberá de programarse de preferencia con unidades específicas.

6. LAS TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Una vez investigadas y determinadas las necesidades, se elaborará el programa de capacitación y desarrollo. Esto implica desde la elección de la mejor alternativa de acción, hasta la elaboración de los materiales de apoyo, pasando desde luego, por la selección de técnicas de capacitación. Las técnicas de capacitación y/o desarrollo y los materiales didácticos (medio), permiten realizar con el curso los cambios de conducta esperados en los participantes y con esto se logran los objetivos de aprendizaje.

Una vez que el personal regrese a sus actividades laborales e integre los conocimientos a su trabajo, se satisfacen las necesidades originalmente diagnosticadas, previo seguimiento de los participantes.

Se entiende por técnica de capacitación la manera preconcebida y uniforme de enseñar algo a una persona o grupo; con buenos resultados. Existen numerosas técnicas y al seleccionarlas es indispensable mantener una coherencia con la filosofía del programa.

La creación de un número tan grande de técnicas se debe en primer lugar a la enorme gama de necesidades que plantea la capacitación y el desarrollo de personal y no existe una técnica o grupo de técnicas capaces por sí solas de producir los cambios de conducta.

6.1 SELECCION DE TECNICAS DE CAPACITACION IDONEAS PARA LAS DISTINTAS NECESIDADES.

Si se piensa en toda necesidad de capacitación y desarrollo se convierte en el objetivo a lograr por las actividades inherentes al sistema, entonces la selección de técnicas se realizará en función del objetivo.

En términos muy generales los objetivos se pueden clasificar considerando los siguientes factores:

- a) El número de personas a quien se destina el programa individual y colectivo.

- b) Naturaleza de los conocimientos o habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes.

- c) Nivel de los trabajadores: básico u operativo, técnicos, funcionarios menores, funcionarios intermedios y funcionarios de alto nivel.

A continuación presentamos un cuadro que se refiere a algunas de las técnicas de capacitación y que indica con una "X" los tipos de objetivos que generalmente se pueden lograr con su aplicación.

CUADRO REPRESENTATIVO DE TECNICAS Y OBJETIVOS (8) ver final del capítulo

TECNICAS	O B J E T I V O S							Funcionarios		
	Indivi duales	Colec tivos	Conoci mientos	Destre zas ma nuales	Acti- tudes	Básico	Técnico	Menores	Inter medios	De Alto Nivel
Exposición		x	x			x	x	x	x	x
Discusión		x	x			x	x	x	x	x
Corrillos		x	x		x	x	x	x		
Simposio		x	x				x	x	x	x
Demostración	x	x		x		x	x			
Estudio de casos		x	x		x	x	x	x		
Incidente		x	x		x	x	x	x		
Dramatización		x			x	x	x	x	x	x
Juego de negocios		x	x		x				x	x
Ejercicio de charola	x	x	x		x			x	x	x
Laberinto de acción	x	x			x			x	x	x
Senbilización		x	x		x			x	x	x
Intrucción programada	x	x	x			x	x	x		

Desde luego que para la selección de técnicas, existen otras - consideraciones muy importantes que deben tomarse en cuenta co mo son:

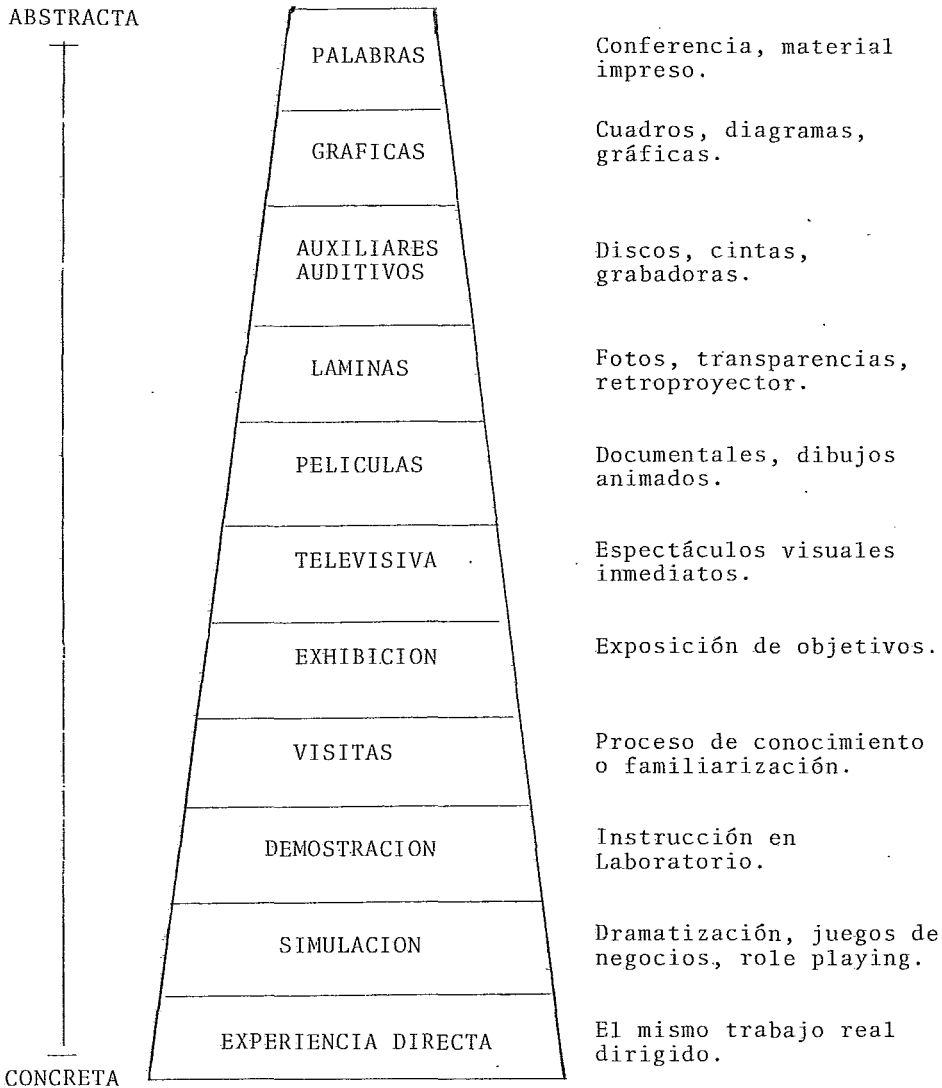
- Costo
- Tiempo
- Condiciones materiales
- Disponibilidad de instructores calificados.
- Necesidad de materiales especiales.

Sin embargo, para satisfacer una necesidad, el objetivo debe - ser el primer factor a considerar. Si esto no es posible por - diversas cuestiones como son, disponibilidad de tiempo o falta de materiales específicos, debe utilizarse otra técnica que -- ofrezca el mayor número de ventajas.

Cada técnica tiene sus características propias; entre ellas -- las más importantes son:

- El uso
- El número máximo y mínimo de participación que admite
- Desarrollo
- Ventajas y desventajas.

TECNICAS DE CAPACITACION (9) ver final del capítulo



El ordenamiento de los medios y métodos de comunicación para su uso en el proceso de capacitación, demanda una comprensión adecuada y muchas habilidades. El instructor debe estar consciente de los recursos de capacitación. Al infundir en su programa los medios apropiados a los entrenados, por un lado, y a los objetivos de la capacitación por el otro, la sesión en el aula común puede convertirse en una experiencia estimulante y vital que nos conduzca al verdadero aprendizaje.

Es por eso que para diseñar un programa de capacitación utilice recursos más concretos, se requiere mucho más competencia técnica en la materia de que se trate. Es necesario dominar la programación de medios para lograr los objetivos de la capacitación.

7. EJECUCION Y DIRECCION.

La cuarta etapa del ciclo de capacitación será la ejecución, aunque la dirección sea para la administración, la cuarta fase es importante aclarar que se refiere al mismo aspecto. Porque la dirección propicia actividades para llegar a los objetivos de la misma.

Este tipo de actividades son llamadas de muy diferente forma de acuerdo a su función y su propia organización, trataremos de mencionar los más comunes al respecto: Cursos, conferencias,

seminarios, simposiums, material de lectura, cassetts, películas, etc., en pocas palabras todas las actividades que programamos con el fin de propiciar cambios de conducta en los individuos en base al aprendizaje serán los aspectos de que se compone la ejecución.

8. EVALUACION Y CONTROL.

La evaluación será la quinta y última etapa del ciclo de capacitación y la relacionamos con el control porque será la base para asegurar el éxito de los programas de capacitación.

"La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado de la capacitación." (10)

Comúnmente suele definirse como la actividad de precisar todo aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento, para determinarlo, podemos especificar que aspectos del programa pueden servir como indicadores de la efectividad. Podemos mencionar los siguientes:

- Reacción de los participantes.
- Aprendizaje (referido a principios, hechos, técnicas)
- Aptitudes que han sufrido una modificación o causa del programa.
- Resultados tangibles (costos, cantidad, calidad, etc.)

8.1 VENTAJAS DE LA EVALUACION.

Permite determinar la eficiencia del programa de adiestramiento y de cada una de las unidades que lo forman.

8.2 LOS INDICADORES PARA LA EVALUACION.

Los indicadores de eficiencia que hemos mencionado, tienen -- una naturaleza distinta y plantean a la evaluación varios problemas ya que no pueden medirse, con una norma o regla común; algunos pueden procesarse en cantidades o grados, otros dependen de apreciaciones subjetivas, así por ejemplo: en el pri--mer indicador: la reacción, ésta se refiere a los sentimien--tos o al gusto de los participantes respecto al prográma, ge--neralmente el instructor evalúa la reacción sin medirla, sin--embargo es posible diseñar una serie de preguntas, aplicarlas al grupo y transformarlas en cantidades por medio de un proceso de tabulación. Incluso es recomendable aplicar este tipo - de cuestionarios a la mitad del programa y emplear las conclusiones que de él se obtengan en retroalimentar el programa. - Una hoja de evaluación de reacciones suele contener la siguiente información.

- a) Datos generales sobre el curso.
- b) Relaciones del curso con los intereses del partici--pante.
- c) Equilibrio entre la exposición y la discusión del -

tema. En ambos puntos habrá que determinar si existe o no y en que grado, usando para ello una escala convencional.

- d) Calificación del expositor o instructor en cuanto a: fijación y aclaración de objetivos, interés y amabilidad, uso de apoyos audiovisuales.
- Capacidad de síntesis y para elaborar conclusiones.
 - Disposiciones de ánimo, cooperación y ayuda.
 - Capacidad para clarificar e ilustrar sus explicaciones.
 - Capacidad para manejar el tiempo (puntualidad, distribución de pausas, discusión, etc.)
- e) Sugerencias para la mayor efectividad de las sesiones.

Casi siempre es conveniente que el coordinador de un programa, evalúe a los instructores, en este caso la información a recabar debe incluir como mínimo, los siguientes puntos:

- A. En una fase de preparación
1. Preparación específica para la sesión que le corresponde y si aquella está orientada al grupo.
 2. Integración de su tema de exposición al contexto general del programa y la coordinación específica con los temas tratados por otros instructores.
- B. En la fase de una realización.
1. Capacidad para sostener el interés y la atención del grupo.
 2. Entusiasmo y dinamismo.
 3. Empleo de apoyos audiovisuales.
 4. Claridad y orden en la presentación del tema.

5. Grado de cobertura del tema.
6. Elaboración de resumen y conclusiones
7. Capacidad de ajuste y/o aplicación -- del tema al contexto real de los participantes.

La medición del aprendizaje ha logrado un avance considerable - con el desarrollo de las nuevas técnicas de enseñanza.

"El simple hecho de definir los objetivos exige que se planteen los resultados que se persiguen con precisión, hasta donde sea posible, fijando las normas para su medición. Si hemos definido adecuadamente los objetivos, la evaluación del aprendizaje podrá realizarse en forma oportuna y correcta." (11)

- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarle sus resultados.

La función general de la evaluación es conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de ---- adiestramiento.

Para conocer realmente cuales son las adquisiciones de los par-

ticipantes, debidos al programa y por lo tanto a la eficiencia del mismo, es recomendable efectuar una evaluación inicial antes de comenzar el adiestramiento y aplicar otra al final, ambos son instrumentos equivalentes que miden los mismos aspectos. Es indudable que si se ignora lo que saben los participantes antes de ser adiestrados, se desconocerá la eficiencia real de la instrucción. La evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de elaboración del programa, para lo cual se requiere cumplir con las siguientes condiciones:

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

8.3 CLASIFICACION DE LA EVALUACION.

Dado que la evaluación es una tarea compleja y variada es conveniente clasificarla en varios tipos según su amplitud y según el momento en que se aplica.

CRITERIOS	TIEMPOS DE EVALUACION	EXPLICACION
Por su amplitud	General	Explora El contenido de todo el curso
	Parcial	Explora solo una parte del mismo
Por el momento de aplicación	Inmediata	Se realiza: durante el programa o a su término
	Mediata	Al volver el participante a su trabajo
Por el uso de un método específico	Formal	Forma parte del programa total y establece normas y criterios y métodos de medición
	Informal	Se basa en opiniones espontáneas y abiertas de los participantes
Por los criterios que emplea	Objetivo	Precisa, cuantificable
	Subjetiva	Indefinida no mensurable

(12) Ver final del capítulo

8.4 METODO BASICO DE EVALUACION.

De una manera general pueden considerarse tres métodos básicos dentro de los que caben una gran variedad de técnicas.

1. Método de evaluación, por experimentación controlada (implica la formación de dos grupos, "Control y Experimental")
2. Método de Medición previa y posterior con un solo grupo.
3. Método de Evaluación posterior al programa (Con un solo grupo).

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

Para efecto de este estudio hemos considerado pertinente el conocer cómo se encuentran constituidas las áreas de Capacitación del Sector Público de donde se obtuvo la muestra. Para ello se llevó a cabo una entrevista con los titulares responsables de la Subdirección de Capacitación que depende de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, observándose los siguientes aspectos: La Subdirección tiene encomendada la elaboración de:

- Cursos Generales de Capacitación.
- Otorgamiento de becas.

A continuación haremos la descripción genérica y específica de cada una de estas áreas.

Además explicamos las funciones que realiza un coordinador antes, durante y después del curso.

CURSOS GENERALES

- | | | | |
|----|--|-----|---|
| 1. | DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. | 1.1 | Elabora los programas y cronogramas de cursos generales en base a las necesidades manifiestas, destinados a personal de diferentes niveles. |
| | OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO. | 1.2 | Envía los programas y cronograma de cursos generales al Departamento de Capacitación y Desarrollo. |

2. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 2.1 Recibe los programas y cronogramas de cursos generales.
 - 2.2 Si no da su visto bueno, los regresa con -- sus observaciones a la oficina de capacitación y desarrollo para los efectos procedentes.
 - 2.3 Si da su visto bueno, los envía a la Subdirección de capacitación y Desarrollo de Personal.
3. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 3.1 Recibe los programas y cronogramas de cursos generales.
 - 3.2 Si no da su visto bueno, los regresa con -- sus observaciones al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
 - 3.3 Si da su visto bueno, los envía a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
4. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 4.1 Recibe programas y cronogramas de cursos generales.
 - 4.2 Si no da su visto bueno, los regresa con sus observaciones a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal para los efectos procedentes.
 - 4.3 Si da su visto bueno, los envía a Oficialía Mayor para su autorización.

5. OFICIALIA MAYOR
 - 5.1 Recibe programas y cronogramas de cursos generales.
 - 5.2 Si no los autoriza, los regresa con sus observaciones a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
 - 5.3 Si los autoriza, los envía a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal para su ejecución.

6. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 6.1 Recibe programas y cronogramas de cursos generales autorizados.
 - 6.2 Los envía, a través de oficio, a las diferentes Unidades Administrativas para su conocimiento.
 - 6.3 Asimismo los envía a la Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal para que adopte las medidas pertinentes.

7. UNIDADES ADMINISTRATIVAS.
 - 7.1 Reciben programas y cronogramas de cursos generales mediante oficio.
 - 7.2 Solicitan, por medio de oficio la aplicación de los que consideren convenientes, a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

- 7.3 Archivar el oficio a través del cual recibieron los programas y cronogramas de cursos generales junto con los documentos.
- 8. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 8.1 Recibe oficio de solicitud de aplicación de algunos de los cursos generales apegados a los cronogramas que fueron presentados.
 - 8.2 Envía el oficio de solicitud a la Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal para su atención procedente.
- 9. SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 9.1 Recibe oficio de solicitud, programas y cronogramas de cursos generales autorizados.
 - 9.2 Envía esta documentación al Departamento de Capacitación y Desarrollo para su atención procedente.
- 10. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 10.1 Recibe oficio de solicitud, programas de cursos generales autorizados.
 - 10.2 Envía orden de trabajo, presentando las prioridades para la aplicación de los programas generales, apegándose a los cronogramas, a la oficina de operación y becas.
 - 10.3 Archiva oficio de solicitud.
- 11. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 11.1 Recibe orden de trabajo y procede a su ejecución.

OFICINA DE OPERACION Y BECAS.

11.2 Archiva orden de trabajo

11.3 Organiza los eventos como sigue:

- Selecciona a los participantes.
- Recluta y selecciona a instructores.
- Acondiciona instalaciones (aulas)
- Solicita al Departamento de comunicación materiales didácticos y de apoyo.
- Prepará el equipo audiovisual.
- Nombra a los coordinadores e instructores.
- Prepara ceremonia de inauguración.
- Solicita al Departamento de Evaluación, los instrumentos para la evaluación de los instructores y de los cursos.
- Prepara, en su momento oportuno, ceremonia de clausura.

11.4 Realiza los eventos como sigue:

- Inscribe a los participantes.
- Realiza ceremonia de inauguración.
- Controla la asistencia de los participantes.
- Coordina los eventos.

- Proporciona materiales de apoyo a los participantes y materiales didácticos a los instructores.
 - Solicita al Departamento de Comunicación constancias de participación para los asistentes.
 - Realiza ceremonias de clausura y de entrega de constancias de participación.
 - Aplica instrumentos de evaluación.
- 11.5 Una vez concluidos los cursos, integra expedientes de cada uno.
- 11.6 Solicita cuestionarios aplicados al Depto. de Evaluación, los contesta y los envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
12. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 12.1 Recibe cuestionarios aplicados contestados y los envía al Departamento de Evaluación.
13. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION. 13.1 Analiza y evalúa los cuestionarios aplicados.
- 13.2 Envía resultados y cuestionarios evaluados al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
14. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 14.1 Recibe resultados y cuestionarios aplicados evaluados y los remite a la Oficina de Operación de Becas.

11-0034297

- | | | | |
|-----|--|------|---|
| 15. | DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
OFICINA DE OPERACION DE BECAS. | 15.1 | Recibe resultados y cuestionarios evaluados. |
| | | 15.2 | Elabora informe de resultados obtenidos y de cumplimiento de objetivos y lo envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo. |
| 16. | JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. | 16.1 | Recibe y revisa informes de resultados obtenidos y de cumplimiento de objetivos. |
| | | 16.2 | Envía dichos informes a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal. |
| 17. | SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. | 17.1 | Recibe y envía informes citados a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. |
| 18. | DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. | 18.1 | Recibe informes mencionados y los envía a las Unidades Administrativas solicitantes. |
| 19. | UNIDADES ADMINISTRATIVAS SOLICITANTES. | 19.1 | Reciben informes aludidos. |

CURSOS A PEDIDO

1. UNIDADES ADMINISTRATIVAS SOLICITANTES.
 - 1.1 Envían requisiciones de cursos a través de oficio, especificando características de los mismos y de los participantes, a la Dirección General de Administración y Desarrollo de personal.
2. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 2.1 Recibe oficio de requisición de cursos y lo envía a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.
3. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 3.1 Recibe oficio de requisición de cursos, lo revisa y lo turna para su atención al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
4. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 4.1 Recibe oficio de requisición de cursos.
 - 4.2 Revisa cada una de las requisiciones y procede a establecer contacto con las áreas solicitantes.
 - 4.3 Archiva oficio de requisición.
 - 4.4 Envía orden de trabajo con las solicitudes de cursos a la Oficina de Capacitación y Desarrollo.
5. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
 - 5.1 Recibe orden de trabajo y analiza las solicitudes de cursos.
 - 5.2 Recaba información complementaria con las áreas solicitantes para definir alternativas de acción, tales como:

- 5.2.1 Detección de necesidades de capacitación manifiestas, a través de entrevistas con los funcionarios de las áreas de trabajo que requieren los cursos.
 - 5.2.2 Detección de necesidades de capacitación encubiertas, a través de la aplicación de cuestionarios y otros instrumentos, al personal que a juicio de los funcionarios requiera capacitación general o específica.
 - 5.3 Aplica instrumentos de investigación.
 - 5.4 Analiza y concentra resultados.
 - 5.5 Elabora informe de necesidades existentes para su propio control.
 - 5.6 Elabora programas de cursos y cronogramas de actividades para satisfacer requerimientos.
 - 5.7 Envía lo anterior al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
6. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- 6.1 Recibe y revisa programas de cursos y cronogramas de actividades.
 - 6.2 Los corrige y complementa según el caso.
 - 6.3 Envía los programas y cronogramas a la Subdirección de capacitación y Desarrollo de Personal.
7. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- 7.1 Recibe programas y cronogramas.

- 7.2 Si no los aprueba, los re-
gresa con sus observacio--
nes al Departamento de Ca-
pacitación y Desarrollo pa
ra los efectos procedentes
 - 7.3 Si los aprueba, da visto -
bueno y los envía a la Di-
rección General de Adminis-
tración y Desarrollo de --
Personal.
8. DIRECCION GENERAL DE
ADMINISTRACION Y DE-
SARROLLO DE PERSONAL.
- 8.1 Recibe programas y crono--
gramas.
 - 8.2 Si no los autoriza los re-
gresa con sus observacio--
nes a la Subdirección de -
Capacitación y Desarrollo
de Personal para los efec-
tos procedentes.
 - 8.3 Si los autoriza, da su vis-
to bueno y los envía a las
Unidades Administrativas -
solicitantes.
9. UNIDADES ADMINISTRA-
TIVAS SOLICITANTES.
- 9.1 Reciben programas de cur-
sos y cronogramas de acti-
vidades.
 - 9.2 Si no los aprueban, los re-
gresan con sus observacio-
nes a la Dirección General
de Administración y Desa-
rrollo de Personal para --
los efectos procedentes.
 - 9.3 Si los aprueban, dan su --
visto bueno y los envían a
la Dirección General de Ad-
ministración y Desarrollo
de Personal.
10. DIRECCION GENERAL
DE ADMINISTRACION Y
DESARROLLO DE PERSO
NAL
- 10.1 Recibe programas y crono--
gramas con visto bueno de
las unidades Administrati-
vas solicitantes y los en-
vía a Oficialía mayor para
su autorización.

11. OFICIALIA MAYOR
- 11.1 Recibe programas y cronogramas con visto bueno.
- 11.2 Si no los autoriza, anota sus observaciones y los regresa a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, para los efectos procedentes.
12. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- 12.1 Recibe programas y cronogramas autorizados y los envía a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal para su atención precedente.
13. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- 13.1 Recibe programas y cronogramas autorizados y los turna al Departamento de Capacitación y Desarrollo para su atención precedente.
14. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
- 14.1 Recibe los programas y cronogramas autorizados y los archiva.
- 14.2 Envía orden de trabajo presentando las prioridades para la aplicación de los programas, a la Oficina de Operación de Becas.
15. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- 15.1 Recibe orden de trabajo y procede a su ejecución.
- 15.2 Archiva orden de trabajo.
- 15.3 Organiza los eventos como sigue:
- Selecciona a los participantes.

- Recluta y selecciona a instructores.
- Acondiciona instalaciones (aulas).
- Solicita al Departamento de Comunicación materiales didácticos y de apoyo.
- Prepara el equipo audiovisual.
- Nombra a los coordinadores de cursos.
- Realiza reuniones entre coordinadores e instructores.
- Prepara ceremonia de inauguración.
- Solicita al Departamento de Evaluación, los instrumentos para la evaluación de los instructores y de los cursos.
- Prepara, en su momento oportuno, ceremonia de clausura.

15.4 Realiza los eventos como sigue:

- Inscribe a los participantes.
- Realiza ceremonia de inauguración.
- Controla la asistencia de los participantes.
- Coordina los eventos.
- Proporciona materiales de apoyo a los participantes y materiales didácticos a los instructores.

- Solicita al Departamento de Comunicación, --- constancias de participación para los asistentes.
 - Realiza ceremonias de clausura y de entrega de constancias de participación.
 - Aplica instrumentos de evaluación.
- 15.5 Una vez concluidos los cursos, integra expedientes de cada uno.
- 15.6 Solicita cuestionarios -- aplicados al Departamento de Evaluación, los contesta y los envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
16. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 16.1 Recibe cuestionarios aplicados contestados y los envía al Departamento de Evaluación.
17. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION. 17.1 Analiza y evalúa los cuestionarios evaluados al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
18. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 18.1 Recibe resultados y cuestionarios aplicados evaluados y los remite a la Oficina de Operación de Becas.
19. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 19.1 Recibe resultados y cuestionarios evaluados.
- OFICINA DE OPERACION DE BECAS. 19.2 Elabora informe de resultados obtenidos y de cumplimiento de objetivos y lo envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

- | | | | |
|-----|--|------|--|
| 20. | JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO | 20.1 | Recibe y revisa informes de resultados obtenidos y de cumplimiento de objetivos. |
| | | 20.2 | Envía dichos informes a la Subdirección de Capacitación y desarrollo de Personal. |
| 21. | SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL | 21.1 | Recibe y envía informes citados a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. |
| 22. | DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL | 22.1 | Recibe informes mencionados y los envía a las Unidades Administrativas solicitantes. |
| 23. | UNIDADES ADMINISTRATIVAS SOLICITANTES. | 23.1 | Reciben informes aludidos. |

OTORGAMIENTO DE BECAS

1. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. 1.1 Solicita a las Instituciones otorgantes de becas (S. R.E., CONACYT, etc.) proporcionación información sobre su programa general de becas.

2. INSTITUCION OTORGANTE 2.1 Recibe oficio de solicitud y envía información sobre las becas disponibles a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
2.2 Archiva oficio.

3. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. 3.1 Recibe información y la turna a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de personal.

4. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. 4.1 Recibe información sobre el programa general de becas y la turna con sus instrucciones al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

5. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 5.1. Recibe la información sobre becas, la analiza y selecciona aquellos que representen interés para el personal de la dependencia, en base a las necesidades prioritarias existentes y las instrucciones de su jefe inmediato superior.
5.2 Envía la información ya seleccionada a la oficina de operación y becas.

6. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- 6.1 Recibe la información de becas ya seleccionadas e información general sobre las mismas.
- OFICINA DE OPERACIONES Y BECAS
- 6.2 Investiga las características de las becas y los requisitos que se deben cubrir para su otorgamiento, con las instituciones otorgantes.
- 6.3 Elabora documento de las becas seleccionadas, con sus características y requisitos necesarios y lo envía al Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
7. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- 7.1 Recibe documento de becas con sus características y requisitos y lo envía a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.
8. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- 8.1 Recibe y revisa documento de becas.
- 8.2 Si no da su visto bueno, lo regresa con sus observaciones al Departamento de Capacitación y Desarrollo para los efectos procedentes.
- 8.3 Si da su visto bueno lo envía a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
9. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- 9.1 Recibe y revisa el documento de becas
- 9.2 Si da su visto bueno, lo envía a la Oficialía Mayor pa

ra su autorización.

- 10. OFICIALIA MAYOR
 - 10.1 Recibe y revisa documento de becas.
 - 10.2 Si no lo autoriza, lo regresa con sus observaciones a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal para los efectos procedentes.
 - 10.3 Si lo autoriza, lo remite a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal para su ejecución.

- 11. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 11.1 Recibe documento de las becas seleccionadas con sus características ya autorizado, y elabora ofrecimiento de becas en original y copia, para todas la Unidades Administrativas de la dependencia.
 - 11.2 Envía copia del ofrecimiento a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal para su difusión y promoción a través de su oficina de Comunicación y documento de las Becas seleccionadas para su archivo.

- 12. UNIDADES ADMINISTRATIVAS.
 - 12.1 Recibe original del oficio de ofrecimiento de becas, lo difunde entre el personal, seleccionando a los más idóneos para cada beca.
 - 12.2 Elabora y envía relación de solicitudes de becas con su justificación respectiva pa

ra cada caso a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

13. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. 13.1 Recibe relación de solicitudes de becas con su justificación y la envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo con sus instrucciones.
14. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. 14.1 Recibe relación de solicitudes de becas y la turna a la oficina de Operación y Becas para que efectúe la investigación de cada una de ellas.
15. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO OFICINA DE OPERACION Y BECAS. 15.1 Recibe la relación y solicitudes, y establece contacto con los solicitantes a través de cada delegado Administrativo.
- 15.2 Realiza la apertura de expediente personal para cada solicitante y procede a efectuar las siguientes actividades:
- Entrevista inicial
 - Evaluación psicológica
 - Investigación socio-económica.
 - Requerimiento de certificado de terminación de estudios. (Título Profesional o carta de pasante según sea el caso).
 - Cumplimiento de otros requisitos exigidos para cada beca.

- 15.3 Elabora informes de resultados y cumplimiento de requisitos, y lo envía al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- 15.4 Archiva expedientes.
- 16. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 16.1 Recibe informes de resultados y cumplimiento de requisitos, lo analiza y selecciona los casos que deben ser aceptados.
 - 16.2 Rúbrica de conformidad y la envía a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo.
- 17. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 17.1 Recibe y revisa informes de resultados y cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de becas.
 - 17.2 Si no da su visto bueno, lo regresa con sus observaciones al Departamento de Capacitación y Desarrollo para los efectos procedentes.
 - 17.3 Si da su visto bueno, lo envía a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
- 18. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
 - 18.1 Recibe y revisa informes de resultados y cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de becas.
 - 18.2 Si no da su visto bueno, lo regresa junto con sus observaciones a la Subdi-

rección de Capacitación y
Desarrollo de Personal.

18.3 Si da su visto bueno, lo -
envía a la Oficialía Mayor
para su autorización.

19. OFICIALIA MAYOR

19.1 Recibe y revisa informes -
de resultados y cumplimien
to de requisitos para el -
otorgamiento de becas.

19.2 Si no lo autoriza, lo re--
gresa junto con sus obser-
vaciones a la Dirección Ge
neral de Administración y
Desarrollo de Personal.

19.3 Si lo autoriza, lo remite
a la Dirección General de
Administración y Desarro--
llo de Personal para su e-
jecución.

20. DIRECCION GENERAL DE
ADMINISTRACION Y DE-
SARROLLO DE PERSONAL.

20.1 Recibe informes y elabora
comunicacion en original y
copia.

20.2 Envía original de la comu-
nicación para la Unidad Ad
ministrativa de adscrip-
ción del solicitante.

20.3 Envía copia para el solici
tante y archiva informes.

21. UNIDADES ADMINISTRATI
VAS SOLICITANTES.

21.1 Recibe original del oficio
de autorización para el trá
mite de las becas aprobadas,
comunica la decisión a los
solicitantes y les autori-
za realizar la tramitación
correspondiente ante la --
propia Dirección General -
de Administración y Desarro

llo de Personal, y ante las Instituciones otorgantes.

- | | |
|---|---|
| 22. SOLICITANTE | 22.1 Realiza las gestiones necesarias. |
| | 22.2 Recibe beca y documentación requerida. |
| | 22.3 Una copia de la beca con documentación requerida para la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. |
| 23. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE -- PERSONAL. | 23.1 Recibe copia de la beca -- con documentación y otorga permiso especial para cumplir con la beca. |
| | 23.2 Recaba firma del becario - de compromiso de reincorporarse a la Institución al término de sus estudios. |
| | 23.3 Envía copia de la beca y - documentación a la Subdi-- rección de Capacitación y Desarrollo de Personal. |
| 24. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL | 24.1 Recibe y turna copia de la beca y documentación. |
| 25. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. | 25.1 Recibe y turna copia de la beca y documentación. |
| 26. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO. | 26.1 Recibe y archiva copia de las becas y documentación. |

OFICINA DE OPERACION
Y BECAS

26.2 Recibe informes periódicos de resultados de los empleados becados.

26.3 Informa del resultado a:

- Jefatura del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Dirección General de Administración y desarrollo de Personal.
- Unidad Administrativa de adscripción del empleado becado.

COORDINACION DE CURSOS

FUNCIONES DEL COORDINADOR ANTES DEL CURSO

1.- Oficina de Operación y Becas

-Recibe el programa que envía la Oficina de Planeación y Organización de Capacitación.

-Revisa que el programa que recibió esté correctamente elaborado, puesto que en él basará sus funciones.

-Si la Oficina de Operación y Becas está de acuerdo con la elaboración del programa, se procederá a hacer los preparativos correspondientes.

-Si no se está de acuerdo con el programa, se regresará a la Oficina de Planeación y Organización de Capacitación.

2.- -De acuerdo al programa se encarga de conseguir el material necesario, así como el aula donde se efectuará el curso.

- Lugar en que se efectuará el curso.

- Supervisar que el aula se encuentre en condiciones óptimas.

- Que se encuentre limpia.

- Que se encuentre ventilado.

- Que hayan las sillas suficientes para los participantes.

Material que se utilizará tanto para el instructor, como para el participante.

Que se encuentre en el aula todo el material necesario.

- Que haya pizarrón, gises, borrador, marcadores, retroproyector, pantalla, proyector de películas, de cuerpos opacos, transparencias, grabadoras, discos, radio, etc.

- Revisar que los materiales que se van a necesitar para los participantes, se encuentren completos como son: programas, gafetes, lápices, blocks, etc.

- Cuidar que los recesos marcados en el programa se respeten.

 - Supervisar que el café se sirva a tiempo durante los recesos.

 - En caso de que el curso sea de tiempo completo, se solicita al comedor que tenga la comida preparada a la hora que se fije en el programa.
- 3.- El coordinador se encargará de dar los siguientes avisos:
- Dar aviso a la Dirección General de Difusión y Relaciones para que manden a los periodistas y fotógrafos el día de la inauguración del curso, así como para la clausura del mismo.

 - Llamar a los instructores un día antes, para verificar su puntual asistencia al curso.

 - Llamar a la(s) Dirección(es), a la(s) cuál(es), se les va a impartir el curso, con la finalidad de comprobar que los participantes han sido informados sobre el curso que se les impartirá, así como el lugar, fecha y hora en que se iniciará.

FUNCIONES DEL COORDINADOR DURANTE EL CURSO

- 1.- Llevar un control de los participantes, para saber a qué Dirección pertenecen, así como verificar su asistencia, para que a su vez, esto sirva para la elaboración de sus respectivos diplomas.
- 2.- Verificar que el instructor esté a la hora marcada en el programa.
- 3.- Dar la bienvenida a los participantes del curso.
 - 3.1) Darles a conocer el contenido del programa.
- 4.- Proporcionar el material que se requiere tanto al instructor como a los participantes.
- 5.- Conducir reuniones aunque sean pequeñas, en caso de retardo o falta del instructor, con la finalidad de que los participantes no estén solos y el tiempo les sea ameno.
- 6.- Tratar con amabilidad al personal, para que se sientan con mayor seguridad durante el curso.
- 7.- Mantener la disciplina de los participantes durante el

curso, para que se trabaje en un ambiente de cordialidad; y las preguntas que surjan deberán ser contestadas en orden con el objeto de lograr un mejor entendimiento del tema que se esté tratando.

- 8.- Llevar a cabo una evaluación al finalizar el curso, para tener un conocimiento del aprovechamiento de los participantes.
- 9.- Hacer una evaluación de los instructores por medio de un cuestionario que llenarán los participantes.
- 10.- Encargarse de la clausura del curso, así como repartir a los asistentes los diplomas del mismo.

FUNCIONES DEL COORDINADOR DESPUES DEL CURSO

- 1.- Recibir y tratar las quejas y sugerencias de los participantes, con la finalidad de ver qué errores se cometieron durante el curso, para tratar de corregirlos.
- 2.- Preparar los informes y reportes del curso, para dar a conocer a los encargados del área cómo se desarrolló el curso.
- 3.- Asegurarse de que todo el material que se proporcionó al instructor sea devuelto en buenas condiciones, ya -

que este material servirá para los demás cursos que se lleven a cabo.

3.1) En caso de que a los participantes se les haya dado material didáctico para ser usado solo en ejercicios, se asegurará que hayan sido devueltos.

R E S U M I E N D O :

1. El coordinador es el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente ve que las cosas se hagan y cómo se hacen. Es de quien depende en último término la eficiencia de los eventos que se celebren.
2. Es la persona que une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto mediato con unos y otros.
3. Es el transmisor no solo de las órdenes e informaciones de las jerarquías superiores, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, etc., de los participantes.
4. Quizá muchas de las deficiencias que se hallen en un curso, puedan deberse a la mala preparación del coordinador de cursos.

C) EL ROL DEL INSTRUCTOR

EL ROL DEL INSTRUCTOR.- El rol que el instructor desempeña dentro de la capacitación de personal, es el de agente de cambio, ya que de sus habilidades y cualidades dependerá el éxito o el fracaso de un curso.

No es nada extraño asistir a un curso en donde el instructor o expositor es un magnífico conocedor del tema, pero que no cuenta con la habilidad de transmitir sus conocimientos, o que no tiene la más mínima idea de cómo manejar un grupo, lo que hace su exposición cansada y confusa. También es muy común encontrarnos con empresas que compran "paquetes" no elaborados especialmente para satisfacer las necesidades reales de su empresa o institución y que en el mejor de los casos, sólo las adapta a sus necesidades.

La relación del especialista en capacitación y los instructores debe ser estrecha y sincera para que juntos puedan percibir los avances y planear las modificaciones para eliminar los errores y dificultades que se les presenta, con un espíritu de profesionalismo ambicioso que les permita sobresalir en cuanto a resultados reales de capacitación.

El profesionalismo de un instructor no sólo radica en que cuente con:

Personalidad

- Seguridad en sí mismo
- Una magnífica modulación de su voz
- Dotes de mando
- Buen uso de sus ademanes
- Ser puntual

Además de esto debe conocer básicamente cuál es el proceso del aprendizaje en los adultos, ya que el aprendizaje es el cambio de conducta que él desea obtener y que no ocurriría mientras no lo refuerce con un elemento importantísimo como es la motivación; generando el que los participantes deseen saber, comprender u obtener una habilidad para lo cual un buen instructor debe reconocer la importancia de - motivar a los participantes de acuerdo a sus necesidades - personales de:

- Seguridad
- Reconocimiento
- Nuevas experiencias
- Aceptación
- Ayuda hacia otros

Si un instructor desea realmente alcanzar los objetivos propuestos para su curso, debe comprender las diferentes leyes psicológicas que controlan y afectan el proceso del aprendizaje en los adultos, como son:

LEY DEL EFECTO.- Las personas tienden a repetir las respuestas que le son satisfactorias y agradables y evitan aquéllas que le son molestas.

Cuando los participantes al curso encuentran que esto es - agradable y que están aprendiendo algo de él, participarán más activamente si son ayudados por el instructor.

LEY DE LA PRIMACIA.- Esta ley dice que las primeras impresiones son las más duraderas. Por lo que el instructor debe despertar el interés de los participantes desde el primer tema, así como indicarles desde su inicio cuáles son los objetivos que se espera logre el grupo al finalizar el curso.

LEY DEL EJERCICIO.- Entre más se repita una conducta, más rápidamente se forma el hábito, siempre y cuando sea la repetición correcta. Un buen instructor estará pendiente de que la respuesta sea la correcta y si no lo es, corregirla.

LEY DE LA CADUCIDAD.- Un conocimiento o una habilidad que no se ejercita, con el tiempo tiende a olvidarse. Existe el período crítico que sigue inmediatamente al proceso del aprendizaje, por lo cual el instructor debe tener la habilidad de reforzar el aprendizaje cuando lo revisa nuevamente, lo que se ha dado en llamar sobre-aprendizaje.

LEY DE INTENSIDAD.- Se dice que cuando el aprendizaje es vivido intensamente de una manera excitante y novedosa, es más fácil de recordarse, que cuando se presenta de una forma aburrida y cansada.

Por eso, se les recomienda a los instructores que le den "vi-da" a sus cursos por medio de ayudas visuales y proyectando entusiasmo al grupo.

Existen también bloques para que no se dé el aprendizaje entre los participantes, como son sus actitudes, sus emociones y sentimientos, los cuales no pueden ser controlados por el instructor pero sí otros como lo son:

ABURRIMIENTO.- Del instructor depende grandemente atraer la atención de los participantes y de levantar el estado de ánimo del grupo para que éste no sea ni cansado ni aburrido.

CONFUSION.- La organización previa a la presentación de los temas, evitará que el instructor dé demasiadas ideas, a la vez que puedan ser contradictorias unas con otras y provoquen confusión entre los participantes.

TEMOR.- El instructor debe evitar hacer sentir temor al grupo para participar, ya que es muy común entre las personas,

sentir miedo al ridículo o ser heridos en su amor propio.

IRRITACION. - Cuando el instructor pierde el control del grupo, o permite ser interrumpido constantemente o tiene frecuentes demoras puede ocasionar fácilmente la irritabilidad del grupo.

EL ROL DEL INSTRUCTOR DURANTE LOS RECESOS

Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal"*, menciona que son muchos los grupos que critican al instructor por tener dos personalidades, una dentro del aula y otra fuera de ella. Ya que ellos tratan de evitar el diálogo informal con los participantes, es natural que el instructor desee descansar y relajarse, pero les recuerda que un instructor debe ser ejemplo de cordialidad y de que practique lo que predice, más si se trata de un curso de relaciones humanas.

Para Alfonso Siliceo, un instructor debe:

- "- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo.

- Tener conocimiento necesario. Estar al día en su especialidad.
- Ser agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automatización del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad." (13)

El incremento de instructores más profesionales se alcanzará en la medida que éstos permitan ser evaluados con métodos más científicos que la evaluación de reacción y así puedan estar conscientes de sus deficiencias y puedan capacitarse en las áreas que les permitan perfeccionar nuevas técnicas en la capacitación de personal.

ROL DEL INSTRUCTOR INTERNO

En innumerables ocasiones el jefe, supervisor o responsable de un área de actividad es la persona más idónea para capacitar a su personal en el desempeño de las funciones que -- tienen encomendadas. Para tales casos, presentamos un procedimiento de orden práctico que le permita al jefe o supervisor realizar la instrucción en el propio trabajo y además no sólo comunicar lo que se requiere aprender, sino verificar - el que haya sido comprendido y aprendido.

<p>I. <u>Prepare al trabajador o empleado</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Anímele, sea amable con él. Defínale su trabajo y averigue su experiencia. Despierte su interés por aprender. Colóquelo en posición conveniente.	<p>III. <u>Ensayo de la Ejecución</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Hágale ejecutar la operación. Corrija errores.. Hágale explicar puntos claves mientras repite la operación.. Pregúntele para asegurarse que aprendió.. Continúe hasta asegurarse que sabe.
<p>II. <u>Presentación de la Operación</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Explíquelo, muestre e ilustre una a una las fases importantes.. Recalque cada punto clave.. Instruya clara, completa y pacientemente.. Cuide de no enseñar más de lo que él puede asimilar.. Resumen	<p>IV. <u>Observación del Desarrollo del trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none">. Póngalo a trabajar independientemente.. Indíquelo a quién debe acudir si tiene dudas.. Revise su trabajo frecuentemente; invítelo a hacer preguntas.. Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

2. Mckenzie R. A.
"El Proceso Administrativo en tercera dimensión"
Harvard Business Review
Noviembre-Diciembre, 1969 pp.23
3. Vargas E.
"Los medios para la enseñanza"
Editorial Servicio Nacional Armo
1a. Edición, 1973 pp. 15
4. Craig R. L. y Bittel L.R.
"Manual de entrenamiento y desarrollo de personal"
Editorial Diana
2a. Edición, 1972 pp. 34
5. Valdespino y L. M.
"Capacitación y desarrollo de personal"
Lic. en Administración ITAM
Tesis, 1976 pp.58
6. Chester I. B.
"Educación para ejecutivos"
Editorial Continental
1a. Edición, 1974 pp. 37
7. Odiorne G.
"Administración por objetivos"
Editorial Limusa
1a. Edición, 1974 . pp. 144
8. Pardo U. V y Cols.
"Curso de Formación de Instructores"
Casa de la Bolsa Banamex, S.A. de C.V. (Depto. de Capaci
tación)
Edición inédita, 1980 pp.62
9. Ob. Cit # 5 pp. 331
10. Alvarez M., Bonfil Ma. del C.; Mendoza A.
"Manual para elaborar programas de adiestramiento"
Editorial Servicio Nacional Armo
2a. Edición, 1972 pp. 32

11. Sociedad en Norteamérica para el adiestramiento y Desarrollo
"Métodos de adiestramiento" ASTD
1a. Edición, 1972 pp. 179

12. Lemus L.A.
"Manual de evaluación del rendimiento escolar"
La Habana Cultural
2a. Edición, 1973 pp. 88

13. Siliceo A.
"Capacitación y Desarrollo de personal"
Editorial Limusa
2a. Edición, 1973 pp. 96

14. Treviño C.C., Vega R.H., Martínez B.E.
"Formación de Instructores (Manual Programático)
Centro Nacional de Capacitación Administrativa
Edición Inédita pp. 83

CAPITULO III

ANTECEDENTES

PROCEDIMIENTO

A N T E C E D E N T E S

Debido a la importancia de evaluar las técnicas de Capacitación existentes con la finalidad de lograr mejores resultados y sobre todo cuando se refiere a la interrelación social laboral hemos querido hacer un estudio de dos de las Técnicas más utilizadas en la Capacitación de Personal en Relaciones Humanas. Como antecedentes diremos que uno de los primeros en preocuparse por hacer estudios para mejorar el nivel de producción y las relaciones humanas en el ambiente de trabajo fue Elton Mayo en 1927.

Después en 1936 Sherif hizo un análisis técnico del concepto de Norma Social en donde toma como variables, el producto de la interacción social y el estímulo social en determinados sujetos de un grupo. En donde la conducta del grupo se ve afectada por las normas sociales establecidas que son aprendidas o imitadas durante la interacción de los sujetos escenarios diferentes.

Después una vez que se determinó que las normas sociales funcionan como marco de referencia en el comportamiento del grupo. Lippitt, Lewin y Whaith (1937-1940) publicaron artículos sobre la manipulación experimental de la atmósfera del grupo, los cuales influyeron en el emergente estudio de la Dinámicas de Grupos.

La dinámica de los grupos es una ideología que se interesa por la forma en que deberían manejarse los grupos. Tal ideología hace hincapié en la importancia que tiene un líder democratizado. Sin embargo, el enfoque moderno sobre dicha dinámica nos afirma que es una técnica que permite interpretar roles, observar los procesos del grupo y atender a las decisiones que se han usado para mejorar las habilidades en las relaciones humanas.

En general se piensa que las técnicas más adecuadas para un eficaz entrenamiento en las relaciones humanas interpersonales están fincadas en la formación de grupos, en los que activa y dinámicamente puedan experimentarse y observarse las conductas y actitudes que se desean estudiar y modificar.

De las técnicas utilizadas en Relaciones Humanas nos encontramos con:

Grupo T o de Sensibilización de las Relaciones Humanas.

Creado en Bethel Naine en 1947 por Lel and P. Bradford. Kenneth D. Benne y Gordon Lippitt.

Cuya finalidad radica en que los miembros de un grupo percibe el efecto de la conducta de los demás tiene sobre cada uno de ellos y viceversa así como la importancia de comunicarse con el grupo.

Dramatización

Creado por el Dr. J. L. Moreno que lo considera como una herramienta del entrenamiento que puede aplicarse a las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en actuaciones reales.

Juegos de Negocios

Tiene antecedentes anteriores a la Dinámica de Grupos. Se caracteriza en que la competencia es su parte esencial por lo que se ha utilizado para analizar a través del juego los procesos de interacción en el conflicto competitivo.

Paralela a estas técnicas se encuentran las:

Experiencias estructuradas cuya técnica de entrenamiento estudia y mejora los procesos psicosociales de interacción de un grupo informal a formal en donde se trata de obtener un aprendizaje conductual mediante la experiencia o vivencia personal de ciertas situaciones previamente estructuradas de acuerdo a los objetivos de comportamiento que se desde implantar.

Antecedentes Nacionales

Como estudio antecedente a nuestra tesis encontramos la tesis de Gabriel Jarillo Enriquez que tuvo como finalidad esclarecer la validez que las experiencias estructuradas poseen en relación al método de conferencia para la adquisi-

ción de conocimientos referentes a conceptos básicos de los procesos psicosociales y determinar el grado de integración y cohesión que con estas técnicas se producen en los grupos laborales de entrenamiento y si esta validez es similar para dos diferentes niveles jerárquicos de trabajadores.

Las conclusiones a las que llegó fueron:

En cuanto a conocimientos:

Que con el método de experiencia estructurada resultó de una efectividad superior al método de conferencia para la adquisición de conocimientos tanto para el grupo de nivel operativo como en los de nivel de mando.

En cuanto al nivel afectivo:

La aplicación de cualquiera de estas dos técnicas no producen resultados significativamente diferentes en cuanto a la cohesión e integración del grupo. Sin embargo, existe una tendencia a mejorar este aspecto mediante las experiencias estructuradas de acuerdo a los resultados del estudio sociométrico.

En los dos métodos se incrementó significativamente en el posttest las interacciones positivas pero ninguna demostró ser superior al otro.

Las características de este estudio se asemejan al nuestro - en cuanto a que nosotros queremos establecer las diferencias que existen con las dinámicas de grupo en relación al método de conferencia para la adquisición de conocimientos referentes a conceptos básicos del curso de Relaciones Humanas y la determinación del grado de integración que se produce en los 2 grupos laborales de entrenamiento.

S U J E T O S

DESCRIPCION DE LA MUESTRA DEL GRUPO I "CONFERENCIAS"

Características

La muestra total de nuestra investigación fue tomada en una población de sujetos que labora en una dependencia del Ejecutivo Federal, la cual estuvo formada por 20 sujetos con categoría de jefes de departamento.

Datos de la muestra

Edad:	De 30 a 35 años	
Sexo:	Masculino	5
	Femenino	15
Escolaridad:	profesionistas	20

DESCRIPCION DE LA MUESTRA DEL GRUPO II "DINAMICAS"

Características

La muestra total de este grupo también fue tomada de la misma población de sujetos que labora en la misma dependencia del Ejecutivo Federal, la cual estuvo formada por 20 sujetos con categoría de Jefes de Departamento.

DATOS DE LA MUESTRA

Edad:	De 30 a 35 años	
Sexo:	Hombres	12
	Mujeres	8
Escolaridad:	Profesionistas	20

E S C E N A R I O

LUGAR DE INVESTIGACION

Los seminarios se desarrollaron en el Centro de Capacitación, de la propia Institución de la que forman parte los participantes, el Centro cuenta con todas las comodidades y equipo necesario para el desarrollo de las dos técnicas de instrucción.

EQUIPO Y MATERIALES

EQUIPO Y MATERIAL UTILIZADO EN EL "GRUPO I"

Se utilizaron:

- a). Pizarrón
- b). Retro proyector
- c). Acetatos
- d). Material escrito

EQUIPO Y MATERIAL UTILIZADO EN EL "GRUPO II"

Se utilizaron:

- a). Rotafolio
- b). Material escrito
- c). Tijeras
- d). Reglas
- e). Lápices
- f). Plumones

MATERIAL DEL INSTRUCTOR

El instructor tenía elaborado previamente un material teórico que consta de 58 cuartillas sobre el curso de Relaciones Humanas el cual será utilizado tanto para el método de conferencia, como para el método de dinámicas de grupo.

Lo que nosotros esperamos con este estudio exploratorio es:

1º Cuando a un grupo se le capacita en las "Relaciones Humanas" con el método de dinámicas de grupo, el nivel de adquisición de conocimientos es diferente al grupo que sólo se le administre el método de conferencia.

2º La aplicación del método de dinámicas de grupo en un pro-

grama de capacitación permite una mayor integración entre los participantes, a diferencia del grupo que recibe el método de conferencia.

- 3º La aplicación del método de conferencia incrementa entre los participantes las conductas de:

Escuchar al Instructor

Intervenciones provocadas por el Instructor

Intervenciones espontáneas

Distracción

Variable dependiente

- a). Nivel cognoscitivo sobre el proceso de las Relaciones Humanas (Relación hombre-grupo de trabajo, sistemas de comunicación, Ley de la Conducta Humana, etc.)
- b). Integración del grupo a nivel simpatía y antipatía por medio de las elecciones de aceptación o rechazo entre los participantes del grupo

"PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS NULAS Y ALTERNAS"

Para la adquisición de conocimientos:

H1. Sí hay diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos por los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los resultados obtenidos por los sujetos que recibieron el método de Dinámica de Grupo.

Ho. No hay diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos por los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los resultados obtenidos por los sujetos que recibieron el método de Dinámica de Grupo.

Para la integración del grupo:

H1. Sí hay una diferencia significativa en los resultados obtenidos en el cuestionario sociométrico, entre los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos -- que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

Ho. No hay una diferencia significativa en los resultados obtenidos en el cuestionario sociométrico, entre los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos -- que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

Para los registros observacionales:

H1. Sí hay diferencia significativa en los registros observau

H1. Sí hay diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos por los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los resultados obtenidos por los sujetos que recibieron el método de Dinámica de Grupo.

Ho. No hay diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos por los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los resultados obtenidos por los sujetos que recibieron el método de Dinámica de Grupo.

Para la integración del grupo:

H1. Sí hay una diferencia significativa en los resultados obtenidos en el cuestionario sociométrico, entre los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos -- que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

Ho. No hay una diferencia significativa en los resultados obtenidos en el cuestionario sociométrico, entre los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos -- que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

Para los registros observacionales:

H1. Sí hay diferencia significativa en los registros observau

cionales aplicados a los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

Ho. No hay diferencia significativa en los registros observacionales aplicados a los sujetos que recibieron el método de Conferencia y los sujetos que recibieron el método de Dinámicas de Grupo.

COMPARACIONES EXPERIMENTALES

Después de haber seleccionado los 40 sujetos que participaron en los cursos de "Relaciones Humanas" se eligieron también -- con una muestra accidental el primer grupo que participaría en el método de Conferencia y el segundo que participaría con el método de Dinámicas de Grupo. Una vez programada la fecha para el curso, a través de cada Dirección General se les entregó una invitación personal.

Los cursos se desarrollaron durante dos semanas con un total de 20 horas distribuidas en 2 horas diarias, de lunes a viernes con intervalos diarios de descanso de 10 minutos, y con horario de 8 a 10 horas para el curso de Conferencia y de 17 a 19 horas para el grupo de Dinámica.

A cada uno de los grupos se les aplicó antes y después del -- curso el cuestionario de conocimientos y el cuestionario so--

ciométrico (pre-test y post-test). En los dos métodos de instrucción se hicieron dos tipos de registros, uno por bloques discontinuos y otro de play check.

COMO INSTRUMENTOS DE EVALUACION SE DISEÑARON:

- a). Un cuestionario de conocimientos.
- b). Un cuestionario sociométrico.
- c). Y dos tipos de registros observacionales.

a). CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS

Este cuestionario consta de 30 preguntas abiertas, elaboradas en base a los objetivos específicos del curso fundamentado - el material teórico descrito anteriormente.

Las preguntas fueron seleccionadas entre 100 por los mismos - instructores y se les dio un valor de dos puntos cuando la -- respuesta estaba correctamente contestada, un punto cuando la respuesta es incompleta y cero cuando la respuesta es inco- - rrecta o no se contestó, de acuerdo al material teórico.

Este mismo cuestionario se utilizó para evaluar los conoci- - mientos antes y después del curso.

El orden de las preguntas es la misma en que se presentaron - los puntos para cada uno de los temas del curso.

b). CUESTIONARIO SOCIOMETRICO

Se diseñó un cuestionario sociométrico con la finalidad de evaluar de una manera cuantitativa y cualitativa la simpatía y antipatía en cada uno de los grupos.

Este cuestionario consta de 10 preguntas abiertas, los índices sociométricos que se pretendieron obtener fueron los de:

- 1). Frecuencia y porcentaje de aceptaciones de cada uno de los participantes.
- 2). Frecuencia y porcentaje de rechazos de cada uno de los participantes.

Los sociogramas se construyeron en base a las respuestas obtenidas, éstas reflejan por medio de diferentes tipos de líneas el número de aceptaciones o rechazos, que parten desde el sujeto que seleccionó o rechazó, al sujeto seleccionado o rechazado, permitiendo observar fácilmente los sujetos con mayor número de selecciones o de rechazos. Las mujeres fueron representadas por círculos y los hombres con triángulos.

c) REGISTROS OBSERVACIONALES

Se hicieron observaciones temporales porque se utilizaron parámetros temporales para estructurar el procedimiento de regis--

tro. Se utilizaron dos técnicas temporales.

- a) Muestras por bloques discontinuos
- b) Play Check

DEFINICIONES DE TECNICAS

La técnica de muestras por bloques discontinuos.- Consistió en la medición continua en tiempo, de la conducta, estableciendo un criterio arbitrario de duración de cada intervalo para fragmentar el comportamiento de unidades discretas. El tiempo que se estableció para este registro fue de 30 segundos para cada participante. Existió una separación entre cada bloque de observación, de modo que hubo discontinuidad en tiempo entre los registros sucesivos.

La técnica de play check.- Es un registro de observación de grupos. Se contó el número de sujetos que en un momento estaban emitiendo una conducta determinada de antemano. Este registro nos proporciona información numérica respecto al porcentaje o proporción de sujetos en un grupo, que están emitiendo una o varias conductas, en períodos de observación discontinua.

La confiabilidad de las dos técnicas de observación fue controlada por más de un observador. Se utilizaron cuatro observadores. Los observadores hicieron sus registros independien-

temente, sin comunicarse y sin distraerse. Se utilizaron doce categorías de registro. Los registros se llevaron a efecto en una situación natural, en donde los observadores estuvieron expuestos físicamente a los sujetos que se registraron, evitando todo tipo de interacción posible.

Para garantizar la comparabilidad de los sujetos se pidió al Departamento de Personal que los sujetos de los dos grupos tuvieran las mismas características de:

- a) Nivel jerárquico
- b) Escolaridad
- c) Edad

PROCEDIMIENTO PARA MONITOREAR LOS EFECTOS DE CONTAMINANTES.

a). Para evitar la fatiga de los participantes se programó que se hiciera un descanso de 10 minutos a la mitad de la clase en donde se les ofrecía café y galletas para -- evitar la sensación de hambre durante el transcurso de -- las 2 horas de instrucción.

b). Con la finalidad de controlar los efectos de las prue- -- bas y registros aplicados se llevaron a cabo de la si- -- guiente manera:

a) En la prueba de cono-
cimientos

De un total de 100 preguntas -
se eligieron 30 de las más re-

presentativas por los instructores.

- b) En el test sociométrico. Del test sociométrico de J.L. Moreno se eligieron 10 de las preguntas que hacían alusión a las conductas que queríamos registrar en base a un grupo de instructores de esta materia que fungieron como jueces.
- c). Sistema de observación. Para la aplicación de un sistema de observación que tiene referencia a conductas específicas, se realizó en un grupo anterior al sujeto de estudio, una observación anecdótica prolongada con el fin de definir con sumo cuidado las diferentes categorías incluidas.

Esta observación se hizo a partir de la evaluación directa de ciertos aspectos o circunstancias, bajo las cuales se presentaron las conductas a registrarse. Los observadores (2), describieron en los términos más concretos posibles las conductas que ocurrieron en el salón de clases en un momento dado: mirar al maestro, tener comunicación horizontal, bostezar, etc. Teniendo esta información, se elaboraron posteriormente las categorías que incluyen a las conductas ya observadas. Se tradujeron las conductas concretas a las categorías especificadas con fines de codificación.

LA OBSERVACION ESPECIFICA FUE

QUE	CON QUIEN	DONDE

A partir de esta observación inespecífica se desprendió información respecto a las conductas que ocurrían con mayor frecuencia, así como diferentes conductas que se incluyeron en una misma categoría.

d). Con el objeto de que la precisión de los observadores sea la misma se definieron operacionalmente las conductas (ver anexos) a registrar para evitar errores de observación.

Otra forma de controlar esto radicó en que dos observadores vieran a un grupo de sujetos y otros dos al otro grupo⁽¹⁰⁾, por períodos de 30 segundos a cada uno de los sujetos, para registrar las conductas. Haciendo la evaluación correspondiente.

Con respecto a la aplicación de los cuestionarios; las -

instrucciones se dieron a través del instructor en forma verbal al mismo tiempo a todos.

No se limitó el tiempo de su aplicación.

- f). Para controlar los efectos de la diserción en nuestros grupos de estudio se tomará en cuenta solamente a los sujetos que contesten el pretest y el postest de los cuestionarios que se apliquen.

- g). Para que los efectos de la aplicación sucesiva de los cuestionarios de evaluación tuvieran mayor confiabilidad se aplicó el cuestionario de conocimientos al principio por ser éste el más grande y por el grado de dificultad que podía presentar y después el test sociométrico.

ANALISIS DEL PSICOGRUPO DE "CONFERENCIA" EN PRE-TEST

En las matrices sociométricas No. 1 y No. 3 así como en los sociogramas 1 y 3 se puede observar los siguientes resultados.

Con mayor número de selecciones de simpatía

(1A, 6B, 3C, 4D, 2E)	=	16
(2A, 3B, 2C, 2D, 4E)	=	13
(5A, 1B, 1C, 3D, 2E)	=	12
(1A, 2B, 6C)	=	9

En donde el líder del grupo es el sujeto número 3 con las elecciones más altas, seguido por los sub-líderes 11 y 7 más bajos en su puntuación.

Con mayor número de selecciones de antipatía

(2A, 4B, 2C, 1D, 4E)	=	13
(2A, 1B, 1C, 3D, 1E)	=	8
(1A, 2C, 3D, 2E)	=	8

Con mayor número de antipatía el sujeto número 8 con un puntaje muy marcado en relación a los demás seguido por los sujetos 9 y 13.

Indiferentes al grupo

En simpatía 14, 16, 17

En antipatía Ninguno

ANALISIS DEL PSICGRUPO DE "CONFERENCIA" EN EL POST-TEST

En las matrices sociométricas número 2 y número 6 así como en los sociogramas 2 y 6 se puede observar los siguientes resultados:

Con mayor número de selecciones de simpatía

(2A, 3B, 2C, 2D, 6E)	=	15
(1A, 6B, 3C, 2D, 2E)	=	14
(5A, 1B, 1C, 4D, 2E)	=	13
(1A, 2B, 6C)	=	9

En donde podemos observar que subió como líder el sujeto número 11 en relación al pre-test y como sub-líderes se reafirmaron el número 3, el número 7 y el número 12.

Con mayor número de selecciones de antipatía

(3A, 6B, 2C, 1D, 5E)	=	17
(2A, 2B, 2C, 3D, 1E)	=	10
(1A, 2C, 4D, 2E)	=	9
(2A, 1C, 1D, 5E)	=	8

Como se puede diferenciar con el pre-test el sujeto número 8 aumentó su antipatía ante el grupo, lo mismo que el número 13 y 9 y surgiendo un sujeto más a este grupo el número 8 con ca

si el mismo puntaje de el número 9.

Indiferentes al grupo

En simpatía	14, 16 y 17
En antipatía	ninguno

Los números 14, 16 y 17 es un ejemplo del completo aislamiento de estos tres sujetos con el resto del grupo.

El sujeto número 3 no logró ni una sola elección de antipatía, lo que reafirma su liderazgo ante el grupo.

ANALISIS DEL PSICOGRUPO DE "DINAMICAS" EN EL PRE-TEST

En las matrices sociométricas número 5 y número 7 así como en los sociogramas número 5 y número 7 se puede observar los siguientes resultados:

Con mayor número de selecciones de simpatía

(2A, 3B, 6C, 2D)	=	13
(4A, 1B, 5E)	=	10
(3A, 2B, 1C, 1D, 3E)	=	9

En donde podemos percibir fácilmente que el sujeto número 12 es el líder ya que cuenta con mayor puntaje de simpatía, también los sub-líderes están muy bien definidos, como son el número 9 y el 11.

Con mayor número de selecciones de antipatía

(1A, 2B, 5E)	=	8
(3B, 2C, 2D)	=	7
(3A, 2B, 1C)	=	6
(4A, 1C, 1D)	=	6

En donde se observa que el sujeto número 9 tiene el puntaje más alto en el grupo de antipatía pero que al mismo tiempo -- tiene un puntaje alto en simpatía lo cual demuestra la divi--

sión del grupo en cuanto a sus selecciones.

Indiferentes al grupo

En simpatía 2,5 y 17

En antipatía 2, 11 y 17

ANALISIS DEL PSICOGRUPO DE "DINAMICAS" EN EL POST-TEST

En las matrices sociométricas número 6 y número 8 así como en los sociogramas número 6 y número 8 se puede observar los siguientes resultados.

Con mayor número de selecciones de simpatía

(2B, 1D, 7E)	=	10
(3A, 1B, 1C, 4D, 1E)	=	10
(3A, 3B, 2C, 1D)	=	9

Se puede percibir claramente que dos son los líderes, los sujetos número 1 y 4 y como sub-líder el sujeto número 10 los cuales son completamente diferentes a los que se eligieron en el pre-test.

Con mayor número de selecciones de antipatía

(4A, 2B, 1C, 4D, 2E)	=	13
(2A, 3C, 1D, 3E)	=	9
(3A, 1C, 1D, 3E)	=	8

Unicamente permaneció el sujeto número 9 con el mismo puntaje que en el pre-test y el sujeto número 5 ocupó el puntaje más alto en antipatía más que en el pre-test, el sujeto número 6

también aumentó marcadamente su antipatía.

Indiferentes al grupo

En simpatía	17
En antipatía	2,4 y 17

Siendo el sujeto número 4 uno de los líderes nadie lo eligió con antipatía.

El sujeto número 17 no hizo ninguna elección ni en el pre-test ni en el post-test por negarse a ello, lo que se refleja también en la indiferencia del grupo hacia el NO obteniendo ninguna selección.

C A P I T U L O I V

ANALISIS DE RESULTADOS

R E S U L T A D O S

TRATAMIENTO ESTADISTICO

Para la elección de la prueba estadística, consideramos la manera en que la muestra de puntajes fue obtenida, la naturaleza de la población de la que se sacó la muestra y la clase de medición en los puntajes.

Todos estos factores nos llevaron a determinar la utilización de la prueba.

χ^2 para dos muestras independientes.

Esta se utiliza usualmente cuando se supone que dos grupos difieren con respecto a alguna característica y, por lo tanto, con respecto a la frecuencia relativa con que los miembros del grupo son encontrados en diferentes categorías. Para probar esta hipótesis, contamos el número de casos de cada grupo en cada categoría y comparamos la proporción de casos en las diferentes categorías de un grupo con la del otro grupo.

En nuestro caso se tabularon las respuestas del cuestionario de conocimientos del sociograma, la frecuencia de conductas que se registraron. Sin embargo, este último debido a las -

características de los datos se tomaron en cuenta 4 de las categorías más representativas para los fines de este trabajo.

Luego se sustituyeron en la fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O_{ij} = es el número observado de casos clasificados en el Pre test y E_{ij} = es el número de casos esperados conforme a la hi pótesis nula que clasificaron en la fila del Postest.

R E S U L T A D O S

NIVEL COGNOSCITIVO

GRUPO CONFERENCIA

SUJETO	O PRETEST	E POSTEST
1	20	20
2	24	27
3	7	24
4	7	27
5	22	24
6	32	29
7	25	24
8	10	25
9	11	18
10	15	25
11	12	23
12	17	19
13	16	21
14	11	15
15	15	14
16		
17		
	$\Sigma = 244$ $M = 16$	$\Sigma = 335$ $M = 22$

GRUPO DINAMICA DE GRUPO

SUJETO	O PRETEST	E POSTEST
1	7	8
2	25	6
3	7	2
4	13	2
5	3	5
6	9	6
7	5	4
8	6	4
9	10	8
10	3	5
11	5	5
12	3	7
13	5	5
14	4	4
15	8	9
16	9	4
17	4	9
	$\Sigma = 126$ $M = 7$	$\Sigma = 93$ $M = 5$

NOTA: Resultados de la aplicación del cuestionario de conocimientos.

Sujetos: Participantes al curso

Pretest: Cuestionario de conocimientos que se aplicó antes del curso.

Postest: Cuestionario de conocimientos que se aplicó al finalizar el curso.

NIVEL COGNOSCITIVO

	PRETEST		POSTEST		
Conf. 16.5	6			13	19
	6.65	A	B	12.35	
Dinam.	1		C	0	1
	6.65		D	12.35	
	7			13	20

$$E_a = \frac{19 \times 7}{20} = 6.65$$

$$E_b = \frac{19 \times 13}{20} = 12.35$$

$$E_c = \frac{19 \times 7}{20} = 6.65$$

$$E_d = \frac{19 \times 13}{20} = 12.35$$

gl. = 1

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$\chi^2 = \frac{(6-6.65)^2}{6.65} + \frac{(13-12.35)^2}{12.35} + \frac{(1-6.65)^2}{6.65} + \frac{(0-12.35)^2}{12.35} =$$

$$\chi^2 = 0.0635 + 0.0342 + 4.80 + 0$$

$$\chi^2 = 4.89$$

3.84 TABLAS

Si es significativa

gl. = 1 .05

RESULTADOS DE SIMPATIA

GRUPO CONFERENCIA

SUJETOS	PRETEST	POSTEST
1	1	1
2	4	4
3	16	14
4	7	7
5	4	6
6	4	2
7	12	13
8	2	2
9	1	1
10	2	3
11	13	15
12	9	9
13	2	2
14	0	0
15	4	4
16	0	0
17	0	0

GRUPO DE DINAMICAS

SUJETOS	PRETEST	POSTEST
1	4	10
2	0	7
3	6	6
4	6	10
5	0	1
6	1	1
7	2	1
8	2	3
9	10	2
10	1	9
11	9	3
12	13	7
13	2	1
14	7	3
15	4	5
16	1	2
17	0	0

NOTA: Resultado de los puntajes obtenidos en el cuestionario sociométrico

Sujetos: Participantes al curso

Pretest: 1a. aplicación del test sociométrico el primer día del curso

Postest: 2a. aplicación del test sociométrico al finalizar el curso.

RESULTADOS DE SIMPATIA

SOCIOGRAMA

	PRETEST		POSTEST		
Conf.	5		6		11
	5	A	B	5.9	
Dinam.	6	C	D	7	13
	5			5.9	
	11		13		24

$$E_A = \frac{11 \times 11}{24} = 5$$

$$E_B = \frac{11 \times 13}{24} = 5.9$$

$$E_C = \frac{11 \times 11}{24} = 5$$

$$E_D = \frac{11 \times 13}{24} = 5.9$$

$$\chi^2 \sum = \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$\chi^2 \sum = \frac{(5 - 5)^2}{5} + \frac{(6 - 5.9)^2}{5.9} + \frac{(6 - 5)^2}{5} + \frac{(7 - 5.9)^2}{5.9}$$

$$\chi^2 = \sum 0 + .001 + .2 + .2$$

$$\chi^2 = .40$$

$$\chi^2 = 3.84 \text{ TABLAS}$$

$$g1 = 1 \quad 0.5$$

No fue significativo

RESULTADOS DE ANTIPATIA

GRUPO CONFERENCIA

SUJETOS	PRETEST	POSTEST
1	3	4
2	2	2
3	1	0
4	3	3
5	3	2
6	4	5
7	3	1
8	13	17
9	8	9
10	7	8
11	3	4
12	1	1
13	8	10
14	1	1
15	3	3
16	4	6
17	1	2

GRUPO DE DINAMICAS

SUJETOS	PRETEST	POSTEST
1	7	3
2	0	0
3	3	3
4	3	0
5	4	13
6	4	9
7	6	2
8	4	2
9	8	8
10	1	2
11	2	4
12	0	3
13	3	4
14	6	6
15	3	6
16	1	6
17	0	0

NOTA: Resultado de los puntajes obtenidos en el cuestionario sociométrico.

Sujetos: Participantes al curso

Pretest: 1a. aplicación del test sociométrico el primer día del curso.

Posttest: 2a. aplicación del test sociométrico al finalizar el curso.

RESULTADOS DE ANTIPATIA

SOCIOGRAMA

	PRETEST		POSTEST		
CONF.	4		5		9
	3.7	A	B	5.2	
DINAM.	4	C	D	6	10
	3.7			5.2	
	8		11		19

$$E_A = \frac{9 \times 8}{19} = 3.7$$

$$E_B = \frac{9 \times 11}{19} = 5.2$$

$$E_C = \frac{9 \times 8}{19} = 3.7$$

$$E_D = \frac{9 \times 11}{19} = 5.2$$

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(4 - 3.7)^2}{3.7} + \frac{(5 - 5.2)^2}{5.2} + \frac{(4 - 3.7)^2}{3.7} + \frac{(6 - 5.2)^2}{5.2}$$

$$\chi^2 = \sum .02 + .007 + .02 + .12$$

$$\chi^2 = 0.16$$

$$\chi^2 = 3.84 \text{ TABLAS}$$

$$g1 = 1 \quad .05$$

No fue significativa

C O N D U C T A	CONFERENCIA	DINAMICA
PREGUNTAS	1	1
ESCUCHAR AL INSTRUCTOR	399	67
ESCUCHAR A COMPAÑEROS	87	239
TOMAR NOTAS	113	144
INTERVENCIONES PROVOCADAS POR EL INSTRUCTOR	10	4
INTERVENCIONES ESPONTA NEAS	25	12
INTERVENCIONES CON OB- SERVACIONES INTRASCEN- DENTES	6	1
COMUNICACION HORIZONTAL	32	211
DISTRAERSE	86	32
LIDERAZGO	0	17
REIRSE	51	112
SOMNOLENCIA	22	16

REGISTROS OBSERVACIONALES

	CONFERENCIA		DINAMICA	
ESCUCHAR	399 87.00	A	67 8.99	466
DISTRIBUIRSE	86 87.00	C	32 8.99	118
	485		99	584

$$E_A = \frac{466 \times 99}{584} = 8.99$$

$$E_B = \frac{466 \times 485}{584} = 87.00$$

$$E_C = \frac{118 \times 99}{584} = 8.99$$

$$E_D = \frac{118 \times 485}{584} = 87.00$$

$$\chi^2 = \frac{(67 - 8.99)^2}{8.99} + \frac{(399 - 87)^2}{87.00} + \frac{(32 - 8.99)^2}{8.99} + \frac{(86 - 87)^2}{87.00}$$

$$\chi^2 = 13.03 + 11.31 + 2.20 + .011$$

$$\chi^2 = 26.55$$

$$\chi^2 = 3.84$$

$$g1 = 1 \quad .05$$

Si es significativa

REGISTROS OBSERVACIONALES

	CONFERENCIA		DINAMICA	
INT. PROV. POR EL INST.	10 9.60	A	4 4.39	14
INT. ESP.	25 9.60	C	12 4.39	37
	35		16	51

$$E_A = \frac{14 \times 35}{51} = 9.60$$

$$E_B = \frac{14 \times 16}{51} = 4.39$$

$$E_C = \frac{25 \times 35}{51} = 9.60$$

$$E_D = \frac{25 \times 16}{51} = 4.39$$

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$\chi^2 = \frac{(10 - 9.60)^2}{9.60} + \frac{(4 - 4.39)^2}{4.39} + \frac{(25 - 9.60)^2}{9.60} + \frac{(12 - 4.39)^2}{4.39} =$$

$$\chi^2 = .016 + .034 + 24.70 + 13.19 =$$

$$\chi^2 = 37.94$$

$$\chi^2 = 3.84 \text{ TABLAS}$$

$$gl = 1 \quad .05$$

Si es significativa

GRADOS DE LIBERTAD

$$df = (r - 1) (k - 1)$$

$$df = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$df = (1) (1)$$

$$df = 1$$

RESULTADOS	χ^2	NIVEL SIGNIFICA.	DIFERENCIAS	
Test Sociométrico Resultados de Simpatía	0.40	3.84	3.44	No fue significativa
Test Sociométrico Resultados de Antipatía	0.16	3.84	3.68	No fue significativa
Cuestionario Cognoscitivo	4.89	3.84	1.05	Fue significativa
Registros observaciona- les Escuchar - Distraerse	26.55	3.84	22.61	Fue significativa
Registros observacionales Intervenciones provocadas por el instructor - Intervenciones espontáneas.	37.94	3.84	34.10	Fue significativa

CAPITULO V

DISCUSION

D I S C U S I O N

Conclusiones.- Los resultados de este estudio exploratorio fueron los siguientes:

En cuanto a la adquisición de conocimientos encontramos que sí existe diferencia significativa en la adquisición de conocimientos entre el grupo I y el grupo II. Debido a que su nivel de significancia fue mayor al 0.05, notándose mayor adquisición de conocimientos en el grupo de conferencia con respecto al grupo de dinámicas de grupo.

Por lo tanto aceptamos la hipótesis nula que dice que si hay diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario de conocimientos por los sujetos que recibieron el método de conferencia y los resultados obtenidos por los sujetos que recibieron el método de Dinámicas de grupo.

En cuanto a la integración de los participantes observamos que no existen diferencias significativas entre los participantes del grupo I y el grupo II.

En el grupo I de Conferencia se pudo observar que no presentó ninguna variación entre las elecciones del pre-test con el post-test, y en el grupo de dinámicas de grupos sí se presentó

sentó una variación pero sin ser ésta significativa por lo cual aceptamos la hipótesis alterna que dice que no hay una diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el cuestionario sociométrico entre los sujetos que recibieron el método de conferencia y los sujetos que recibieron el método de dinámicas de grupo.

En cuanto a los registros observacionales si existió una diferencia significativa entre los registros del grupo I y el grupo II.

El grupo I de conferencia presentó mayor frecuencia en la conducta de "escuchar al instructor" lo que nos indica una actitud pasiva de los participantes además fue la que presentó de todas las conductas registradas la frecuencia más alta, lo cual no ocurrió en el grupo II de dinámicas de grupo esto nos indica que existió mejor interrelación entre los participantes de ese grupo.

En el grupo I de conferencia hubo mayor índice de distracción a diferencia del grupo II de dinámicas ya que con este método los participantes se encontraban más involucrados en las dinámicas limitándoles la posibilidad de distracción. Con esto podemos afirmar que la conducta de escuchar al instructor y de distraerse ocurren con mayor frecuencia en el método de conferencia a diferencia del método de dinámicas, en -

donde estas conductas se presentaron con menor frecuencia.

Otras conductas registradas y comparadas fueron las de intervenciones provocadas por el instructor y las de intervenciones espontáneas, estas dos conductas se vieron incrementadas en el grupo I de conferencia a diferencia del grupo II de dinámicas en donde estas conductas se presentaron en menor grado.

Con esto podemos aceptar la hipótesis nula que dice: Sí hay diferencia significativa en los registros observacionales hechos a los sujetos que recibieron el método de conferencia y los sujetos que recibieron el método de dinámicas de grupo.

L I M I T A C I O N E S

En este estudio exploratorio nos encontramos con varias limitaciones por haberlo llevado a cabo en las condiciones rea--les de trabajo, por lo que consideramos importante que el --Psicólogo del trabajo conozca las características que pueden privar actualmente en el ámbito laboral, como son:

- 1) Las políticas de la institución, que no nos permitió la elección de los participantes, basados en una detección de necesidades sino que esta elección fue tomada de una muestra accidental.
- 2) La diversificación profesional de los participantes (ingenieros, psicólogos, abogados, etc.) pudo haber modificiado las actitudes de los mismos durante el desarrollo del curso.
- 3) En cuanto a la definición de los objetivos del curso, - el desarrollo del mismo, la temática y el material didáctico es una política de la institución que sea el propio instructor quien lo elija.

Esto es básicamente lo que consideramos nos provocó la falta de control de estos aspectos para los dos grupos.

R E C O M E N D A C I O N E S

En la capacitación es importante conocer las necesidades de los individuos y de las instituciones para determinar el uso de la técnica adecuada para que estos programas realmente -- sirvan para el desarrollo integral de los recursos humanos y el mejoramiento de las funciones en las instituciones, porque vivimos un proceso continuo de cambios sociales y económicos derivados en gran medida del avance de la ciencia y la tecnología en su esfuerzo por responder en forma cada vez -- más adecuada a las necesidades de la sociedad.

Este desarrollo social y tecnológico plantea cada vez con mayor claridad, la necesidad que la sociedad tiene de formar - y desarrollar los recursos humanos que van incorporándose a la vida económica.

La función formativa está encomendada a los sistemas educativos generales, pero es manifiesta la necesidad de que la planeación de la educación esté en estrecha correspondencia con la planeación de las ocupaciones que se consideran útiles o que se prevén como indispensables para la sociedad.

La capacitación constituye un puente entre la escuela y el - trabajo, es el medio para el desarrollo de la vida del indi-

viduo en el ámbito laboral, y por lo tanto, es la herramienta que permite a las organizaciones adaptarse y avanzar junto con los procesos de cambio socio-económicos.

La mayoría de las organizaciones, tanto privadas como públicas, están preocupadas por la competencia y la eficiencia de su personal. Como una respuesta han surgido las técnicas de capacitación para el desarrollo del personal, las cuales plneadas racionalmente, están dirigidas a satisfacer las necesidades específicas y contribuyen a la resolución de tan importantísimo problema.

Las posibilidades de otras investigaciones dentro del proceso de capacitación son múltiples y diversas, ya que en este trabajo solamente nos hemos ^{yo}avocado a efectuar un estudio -- comparativo de dos métodos de enseñanza, a nivel exploratorio, con las limitantes que mencionamos en el control de -- ciertos aspectos que no tomamos en cuenta por considerar que era importante respetar las políticas de la institución, pues to que es el marco real que entorna a los programas de la capacitación sobre todo en el sector público, dando origen a -- falta de parámetros fiables y válidos que nos permitan conocer si las técnicas que se utilizan pueden ayudar a lograr -- la mejoría en el desarrollo de los capacitandos de manera integral con las instituciones. De tal forma otras investigaciones pueden orientarse a adecuar las técnicas para facilitar los cambios en los individuos y las organizaciones.

Con esto queremos recomendar al psicólogo del trabajo que se avoque más a hacer investigaciones en situaciones reales de trabajo, que a situaciones experimentales e idóneas que se ven limitadas ante la problemática actual y real, con la finalidad de que pueda influir como un agente de cambio y lograr mejores resultados en el futuro.

DEFINICION DE TERMINOS

DEFINICION DE TERMINOS

La creciente expansión del interés, en cuanto a la capacitación y adiestramiento de personal se refiere, ha proliferado definiciones e interpretaciones de términos técnicos los que han ocasionado grandes confusiones principalmente para aquellas personas que se inician en este campo por lo que nos -- concretamos a definir lo que para nosotros significarán los siguientes términos:

Capacitación

Proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo propósito fundamental es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal, para que desempeñe mejor su trabajo.

Adiestramiento

Desarrollo sistemático de aptitudes, conocimientos o destreza, requeridos por un individuo para ejecutar adecuadamente una tarea.

Entrenamiento

Preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Actualización

Su objetivo principal es presentar los últimos avances tecnológicos en las áreas relacionadas con un puesto.

Método de exposición o conferencia

Es la técnica más conocida y tradicional en donde uno o varios instructores exponen y transmiten información ante un auditorio, es empleado generalmente para conocimiento técnico-administrativo.

Dinámica de grupo

Abarca un conjunto de técnicas, en donde el instructor debe contar con toda la habilidad para coordinar, orientar y canalizar los juegos con el fin de integrar al grupo y alcanzar los objetivos deseados.

Cuestionario

Un instrumento destinado a conseguir respuestas, por medio de preguntas, utilizando para ello un impreso o formulario que el contestante llene por sí mismo.

Preguntas abiertas

Cuando la pregunta da libertad para que el sujeto conteste en unos cuantos renglones la respuesta correcta, es más amplia la respuesta que en el método de complementación.

Opción múltiple

Es cuando para la pregunta o afirmación incompleta se presentan varias alternativas y el sujeto debe seleccionar cuál es la correcta.

Test sociométrico

Es un método que estudia las estructuras sociales mediante la medición de la atracción y el rechazo existentes entre los miembros de un grupo por medio de la elección libre de cada uno de los participantes.

Matriz sociométrica

Es otra variante que nos permite percibir, por medio de celdas en una forma ordenada, quién escoge a quién, con una columna de totales que contienen la suma de estimaciones dadas por cada uno de los participantes.

Sociograma

A la imagen de las variaciones en las relaciones recíprocas entre los individuos de un grupo.

Hipótesis

Una hipótesis es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su veracidad. Puede estar de acuerdo con el sentido común o contradecirlo. Puede darse el caso de --

que sea correcto o incorrecto, de cualquier forma lleva una prueba empírica. Cualquiera que sea el resultado, la hipótesis es una pregunta formulada de tal forma que puede prever alguna respuesta.

Hipótesis nula

Es una hipótesis de diferencias nulas. Es formulada por lo común con la intención expresa de ser rechazada, si se rechaza entonces se puede aceptar la alterna.

Hipótesis alterna

Es la aseveración operacional de la hipótesis de investigación del experimentador.

Hipótesis de trabajo

Es la predicción que derivó de la teoría que se está probando.

Nivel de significancia

Si una prueba estadística produce un valor cuya probabilidad asociada de ocurrencia bajo H_0 es igual o menor que alguna pequeña probabilidad simbolizada por " α ". Esta pequeña probabilidad se llama nivel de significancia.

Evaluación

Función importante del control que permite ir conociendo los avances de los programas en marcha, dándoles un valor cuantitativo y cualitativo al relacionarlos con el tiempo, las metas y los resultados alcanzados.

Permite, a su vez, detectar los incidentes y problemas que obstaculizan la acción, mismos que posteriormente serán estudiados y resueltos.

Actitud

Son los sentimientos o las opiniones, respecto de las cosas, circunstancias y otros acontecimientos. Posición adoptada por un individuo para demostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estados de ánimos, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas.

Conocimiento

Primer nivel taxonómico del dominio cognoscitivo.

- Capacidad de recordar hechos específicos y universales motivos y procesos.
- Procesos psicológicos de la evocación.
- Proceso de interrelacionar información que el individuo posee.

Dominio cognoscitivo del aprendizaje

Comprende aquellos objetivos que destacan un hecho de recordar o reproducir algo que supuestamente ha sido aprendido antes así como aquellos objetivos que implican la solución de un problema para lo cual el individuo debe determinar, primero cual es la situación esencial y, después, ordenar el material que ha obtenido y, cambiando ideas, métodos y procedi-mientos tomar una decisión que acabe con el problema. Los -objetivos cognoscitivos van desde la simple evocación o re-cuerdo de los conocimientos adquiridos, hasta algunas formas originales y creativos de combinar y sintetizar nuevas ideas y datos. Encontramos que la mayoría de los objetivos educacionales caen dentro de este dominio.

Andragogía

Proceso de educación de adultos dentro de una empresa, orientada a la ejecución más eficaz del trabajo con satisfacción plena.

Curso

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

Ejercicios vivenciales

Un conjunto de actividades que permiten contemplar los diversos momentos de la vida de un grupo en inmersión permitiva. Son técnicas que nos ayudan a analizar, en un proceso acelerado, lo dinámico de los grupos.

Participantes

Son aquellas personas que acuden a un curso de capacitación o adiestramiento con el objetivo de adquirir mayores conocimientos o habilidades de las que posee.

Integración del grupo

Frecuencias de aceptaciones y rechazos registrados en las -- respuestas del cuestionario sociométrico.

DESCRIPCION DE LAS CONDUCTAS OBSERVADAS

Intervenciones con observaciones intrascendentes

Cuando en el salón, durante el Seminario, delante del grupo, cualquier participante, emite verbalmente comentarios alejados del contenido que se esté tratando en el Seminario.

Comunicación horizontal

Cuando en el salón, durante el Seminario, el participante -- presente emisionen verbales dirigidas a cualquier compañero adyacente a él horizontalmente.

Distracción

Cuando en el salón, durante el Seminario el participante emite conductas ajenas al Seminario. Ejemplo:

- Ver hacia la ventana
- Dibujar con cualquier objeto
- Jugar con cualquier objeto
- Comer

Por más de un minuto

Liderazgo

Cuando en el salón, durante el Seminario, delante del grupo un participante, acapara, encauza y dirige la atención del -

grupo con emisiones verbales.

Reirse

Cuando en el salón, durante el Seminario, el participante emite la conducta referida a la risa, como respuesta a cualquier estímulo que le provoque.

Somnolencia

Cuando en el salón, durante el Seminario, el participante emite cualquier conducta refleja que indique cansancio, aburrimiento, sueño. Ejemplo: Bostezo, cabecear, rascarse los ojos, ojos cansados.

Preguntar

En el salón, durante el Seminario, delante de todo el grupo el participante se dirija verbalmente hacia el instructor con la finalidad de aclarar algo.

Escuchar al instructor

En el salón, durante el Seminario el participante observe continuamente la conducta emitida por el instructor, como movimientos afirmativos con la cabeza.

Escuchar a compañeros

En el salón, durante el Seminario, el participante dirige la mirada a cualquier miembro del grupo que de emisiones verbales hacia el grupo o hacia el instructor.

Tomar notas

Cuando en el salón, durante el Seminario el participante presente emisiones conductuales que impliquen escritura o trazos que estén relacionados con lo que se está exponiendo en el Seminario.

Intervenciones provocadas por el Instructor

Cuando en el salón, durante el Seminario, delante de todo el grupo, el participante dé respuesta verbal a la o las preguntas específicas que le dirigió particularmente el instructor.

Intervenciones espontáneas

Cuando en el salón, durante el Seminario, cualquier participante, delante de todo el grupo, emita información verbal -- que haga referencia a lo que se esté tratando en el Seminario.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1) ALVAREZ MANUEL.- "Manual para elaborar programas de adiestramiento".- Armo.- México, 1976.
- 2) CARRILLO CASTRO ALEJANDRO.- "La Reforma Administrativa en México".- Ed. Porrúa.- México, 1979.
- 3) CARWRIGHT DORWIN Y ZANDER ALVIN.- "Dinámica de Grupos: - Investigación y Teoría".- Trillas.- México, 1975.
- 4) CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA.- "Acuerdo Presidencial sobre Bases de la Reforma Administrativa".- ISSSTE.- México, 1974.
- 5) CRAIG ROBERT L. Y BITTEL LESTER R..- "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal".- ASTD.- Ed. Diana.- México, 1974.
- 6) DUHALT KRAUSS M.- "La Administración de Personal en el -- Sector Público: Un enfoque sistémico".- Instituto de Administración Pública.- México, 1972.
- 7) FLORES DE GORTARI SERGIO Y OROZCO GUTIERRES EMILIANO.- -- "Hacia una Comunicación Administrativa Integral".- Ed. -- Trillas.- México, 1979.
- 8) GOODE WILLIAN J. Y HATT PAUL K.- "Métodos de Investigación Social".- Ed. Trillas.- México, 1975.
- 9) HILGARD ERNEST Y GORDON H.- "Teorías del Aprendizaje" - - Ed. Trillas.- México, 1975.
- 10) HOWARAC WARREN.- "Diccionario de Psicología".- Fondo de -- Cultura Económica".- México, 1979.
- 11) LOVING B. Y CASSTEVENS ER.- "Orientación y Aprendizaje".- Ed. Técnica.- México, 1972.
- 12) Mc. GUIGAN F.J..- "Psicología Experimental; Enfoque Metodo

lógico".- Trillas.- México, 1976.

- 15) Mc. KENZIE NORMAN Y OTROS.- "La Enseñanza y el Aprendizaje" S.E.P. Setenta No. 138.- Ed. Secretaría de Educación Pública.-México, 1974
- 14) MORENO J.I.- "Psicoterapia de Grupo y Psicodrama".-Ed. Fondo de Cultura Económica.- México, 1966.
- 15) MUÑOZ AMATO PEDRO.- "Introducción a la Administración Pública".- Fondo de Cultura Económica.- México, 1974.
- 16) RIBES IÑESTA EMILIO.- "Técnicas de Modificación de Conducta".-.Ed. Trillas.- México, 1979.
- 17) SIDNEY SIEGEL.- "Diseño Experimental no Paramétrico".- Ed. Trillas.-México, 1974.
- 18) SILICEO ALFONSO.-"Capacitación y Desarrollo de Personal".- Ed. Limusa.- México, 1973.
- 19) SMITH ROBERT.- "Hand Book of Adult. Education Science Research" (Ass).- Inc. Chicago, 1969.
- 20) VALDESPINO Y LEON MARIO.- "La Capacitación".- Tesis Profesional. ITAM.- México, 1976.

A N E X O S

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI- SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1				A E							BD							4
2											ADE	BC						5
3				ACE		D						B						5
4							ABD			E		C						5
5			A				BE					C			D			5
6					A		C			E	B		D					5
7		AB							D				C					4
8					B	A	D				E	C						5
9			C						E			D				AB		5
10			abc de															5
11	A		B		D								C					4
12			BCD							E		A						5
13			B		C	D	AE											5
14				C					B			E	A			D		5
15		B	D					A				C						4
16		A	DE									BC						5
17			B	D		E	A							C				5
TOTAL DE EMISIONES	1	4	16	7	4	4	12	2	1	2	13	9	2	0	4	0	0	81

A= Primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI-SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1				AC							BDE							5
2											ADE	BC						5
3				ACD		E						B						5
4							ABD			E		C						5
5			B				A			E		C			D			5
6					A	B	C			E	B		D					5
7		AB						D				C						4
8					A			D			E	C						5
9			C					D			E			AB				5
10			abcd e															5
11	A		B		D							C						4
12			BCD								AE							5
13			B		C		ADE											5
14					C			B			E	A			D			5
15		B			D		A				C							5
16		A	E						D		BC							5
17			B	D			AE						C					5
TOTAL DE EMISIONES	1	4	14	7	6	2	13	2	1	3	15	9	2	0	4	0	0	82

A= Primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI- SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1								A		E			D					3
2										E						C		4
3					D		A	E			BC							5
4					A			E					D		C			4
5						D			E				A					3
6	A			E			D	B									C	5
7															A			1
8										D			ABE			C		5
9								ab ₂ cd										5
10								B	D						A			3
11								C	ADE									4
12			D					E	C	A						B		4
13		BD		C		A					E							5
14							A						CD					3
15				C		A				E						D		4
16					A			B	D	E								4
17						D			C	E		B		A				5
TOTAL DE EMISIONES	3	2	1	3	3	4	3	13	8	7	3	1	8	1	3	4	1	68

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMISIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1								A			E		CD					4
2	BD							A		E						C		5
3					D		A	E			BC							5
4					A			BE					D		C			5
5						D			E				A					3
6	A			E				D								B	C	5
7	D									E					AC			4
8										D			ABE			C		5
9								abgd										5
10								BE	D							A		4
11								C	ADE									4
12								E	CD	A						B		5
13		BD		C		A					E							5
14										A			BCD					4
15				C		A	B		E							D		5
16						A	B	D	E								C	5
17						D			C	E		B		A				5
TOTAL DE EMISIONES	4	2	0	3	2	5	1	17	9	8	4	1	10	1	3	6	2	78

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI- SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1								B	A			C						3
2							B		A			C						3
3											C	B	A	D				4
4							C		E						BD			4
5			B	A					E			C						4
6									E		A	B		D				5
7			C						A	B	E					D		5
8				AD								BC						4
9								D			AE	C		B				5
10	E					B						C		A	D			5
11			C									A	D	B				4
12	E			D							AC							5
13			ABC									D						4
14									EB		D	A				C		5
15				BC					AE			D						5
16												D		BC				4
17																		
TOTAL DE EMISIONES	4	0	6	6	0	1	2	2	10	1	9	13	2	7	4	1	0	74

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI- SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1				A							B	C			D			4
2	DE		C												B			4
3		B								A				E				3
4	BE							C			D				A			5
5	E	A	B	C											D			5
6		C			A				E	B			D					5
7			BC	DE								A						5
8				AD						B		C						4
9		E						A				C		B				4
10				D		B								C	E			4
11	BE		C									A				D		5
12				A			B		E		C					D		5
13	E	BD	A										C					5
14	E			D				B		AC								5
15		E		B						ACD								5
16	E									B		A						3
17																		
TOTAL DE EMISIONES	10	7	6	10	1	1	1	3	2	9	3	7	1	3	5	2	0	74

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMI- SIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1																		0
2	C			BE										A	D			5
3	B								E						A			3
4					B	E							A	D				4
5							A				D					E		3
6				E	D		A											3
7	B		E					D						A				4
8	CD						B		AE									5
9	D					C	B						E	A				5
10			D				A		BA									4
11								C	BE						A			4
12	B					A			E					C				4
13					DE		C											3
14								C					E					2
15			C					E		B				A				4
16						E					A							2
17																		
TOTAL DE EMISIONES	7	0	3	3	4	4	6	4	8	1	2	0	3	6	3	1	0	58

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

D= cuarto item

E= quinto item

SUJETOS QUE SELECCIONAN	SUJETOS SELECCIONADOS																	TOTAL EMISIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1			D			E												2
2					CD	A						E		B				5
3	E				A							B			C			5
4					DE				A	B			C					5
5						C							B	A		E		4
6			C								D			A	E			4
7						CE			A		D			B				5
8	C							B		AE				D				4
9					abde						C							5
10					A			D		E			B					4
11	B					ACD									E			5
12			A		B	E								C	D			5
13																abcd		5
14					A					C			E					3
15					D			AE			B	C						5
16									DE		A				BC			4
17																		
TOTAL DE EMISIONES	3	0	3	0	13	9	2	2	8	2	4	3	4	6	6	6	0	74

A= primer item

B= segundo item

C= tercer item

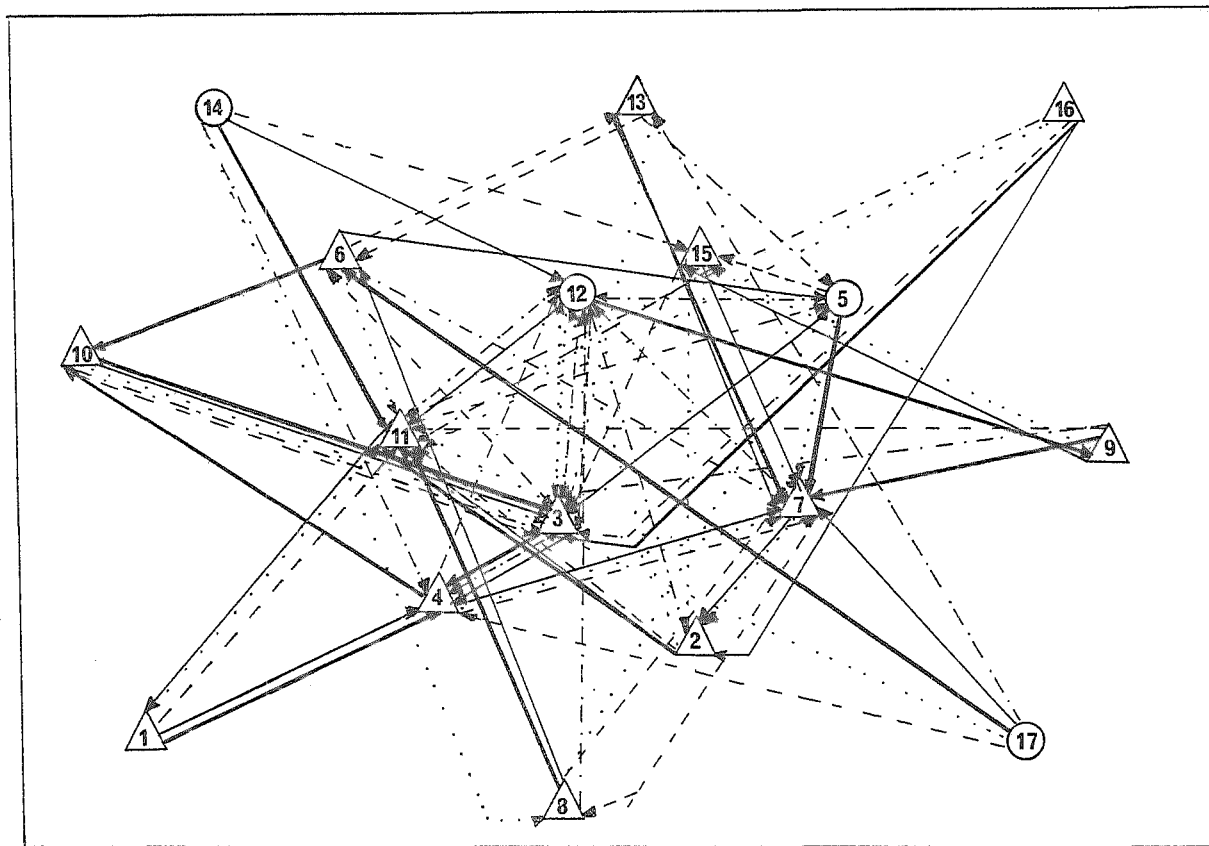
D= cuarto item






E= quinto item

PRETEST

"CON QUIENES SIMPATIZAN"

CONFERENCIA



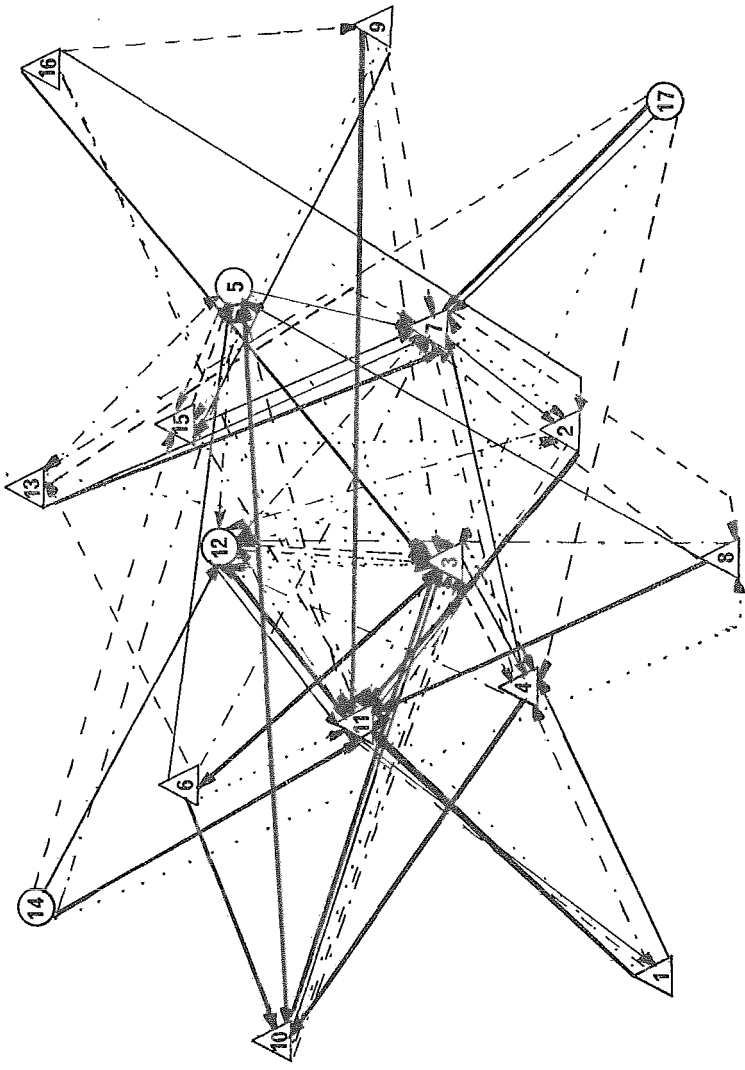
a.- 1a. Item  b.- 2a. Item  c.- 3a. Item 
d.- 4a. Item  e.- 5a. Item 

M-0034297

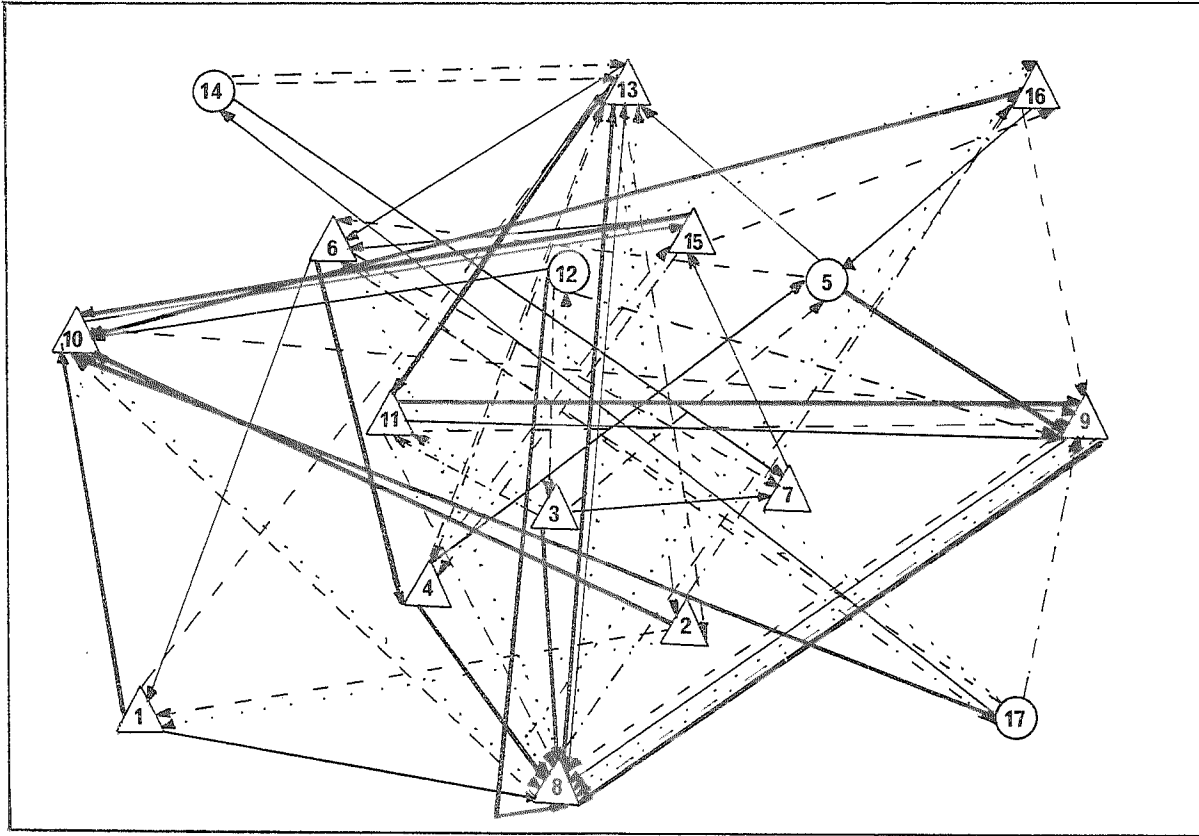
POSTEST


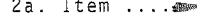

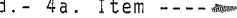

"CON QUIENES SIMPATIZAN

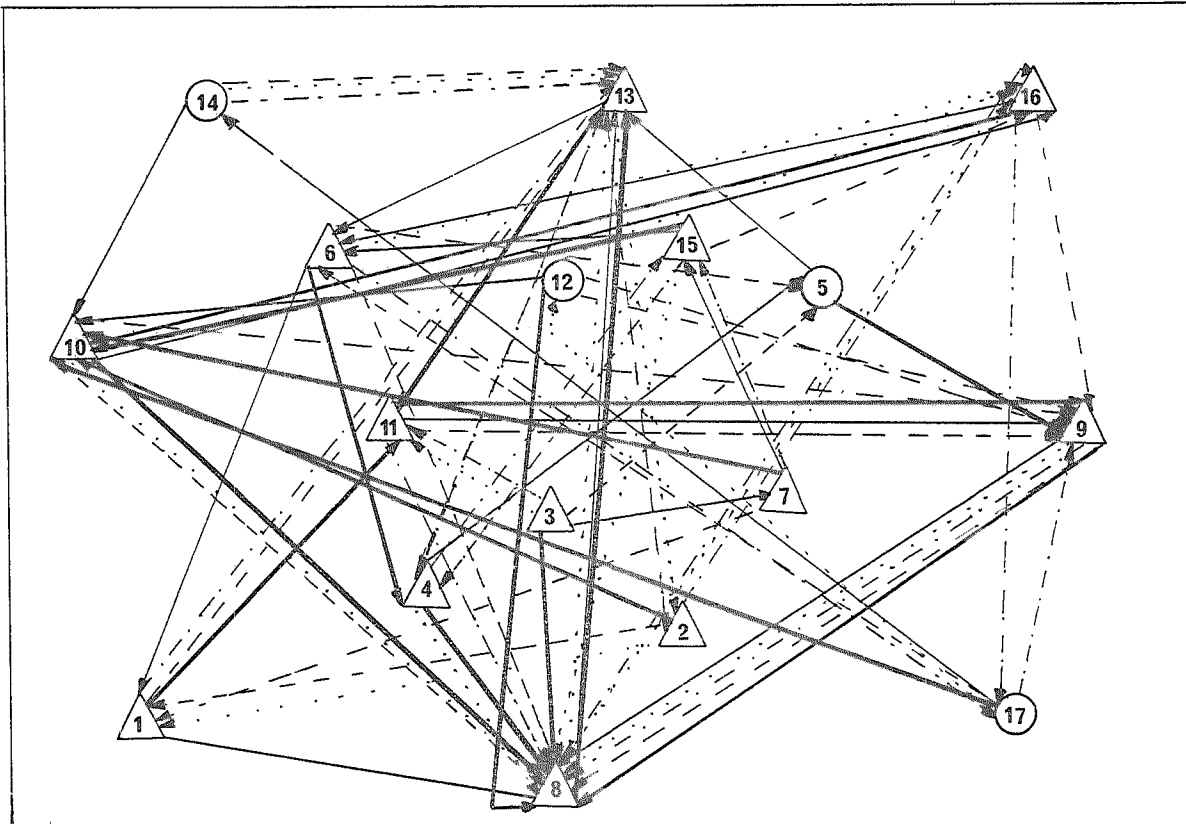
CONFERENCIA



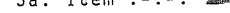
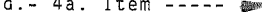



- a.- 1a. Item —————>
- b.- 2a. Item>
- c.- 3a. Item -.-.->
- d.- 4a. Item - - - - ->
- e.- 5a. Item —————>



a.- 1a. Item  b.- 2a. Item  c.- 3a. Item 
d.- 4a. Item  e.- 5a. Item 

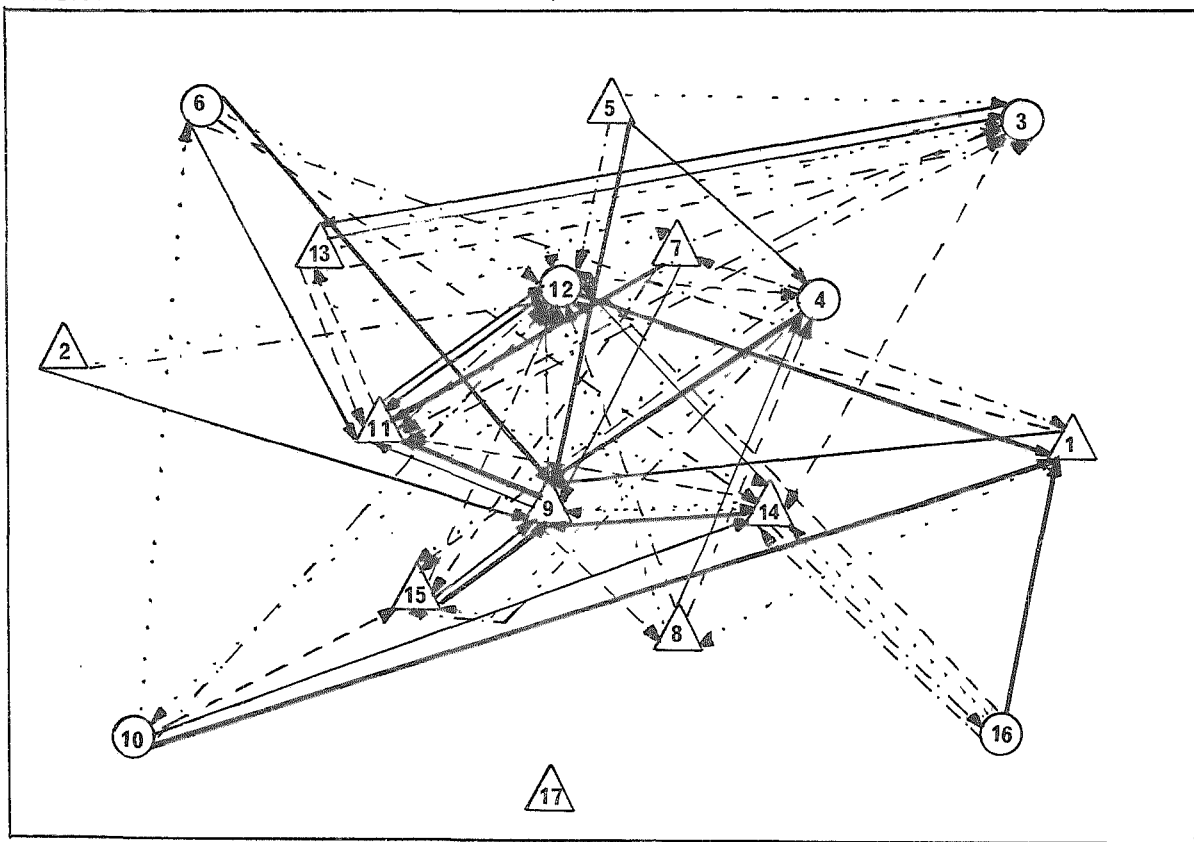


a.- 1a. Item  b.- 2a. Item  c.- 3a. Item 
d.- 4a. Item  e.- 5a. Item 

PRETEST

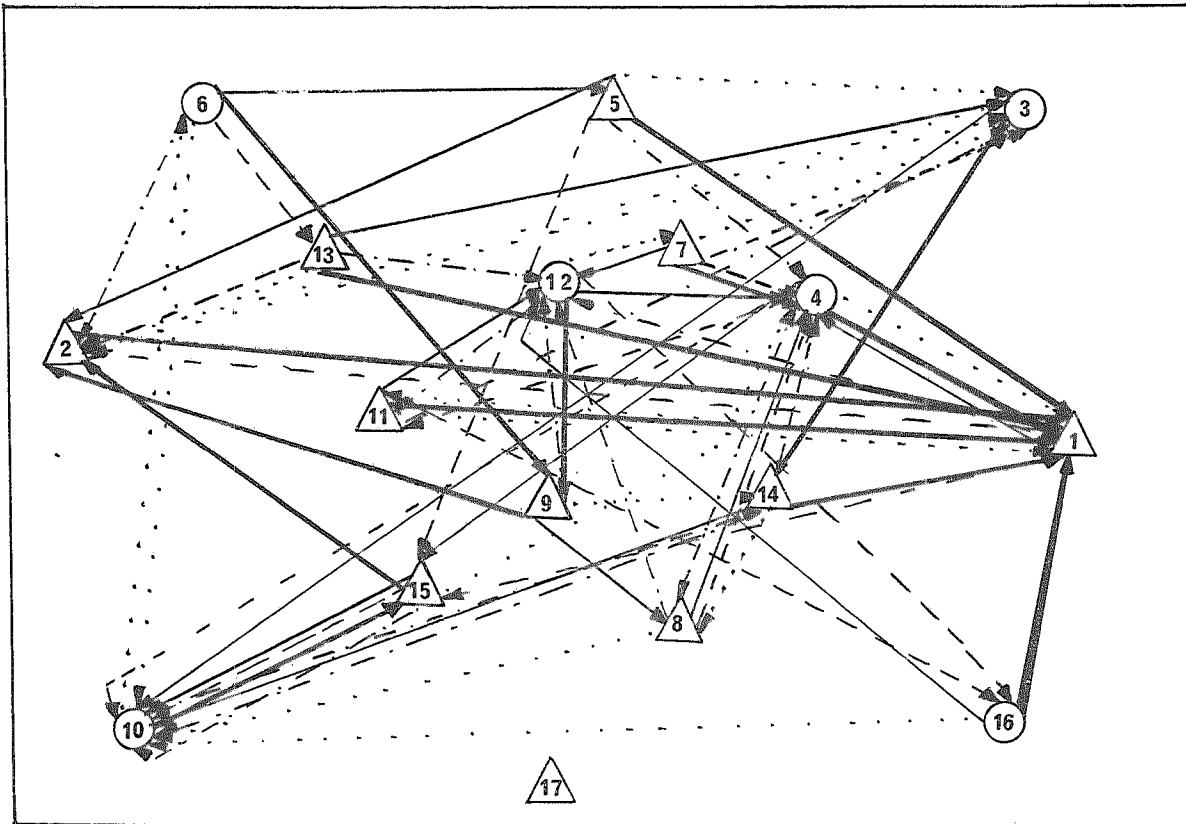
"CON QUIENES SIMPATIZAN"

DINAMICA



a.- 1a. Item —————> b.- 2a. Item>
d.- 4a. Item - - - - ->

c.- 3a. Item - . - . -> e.- 5a. Item —————>

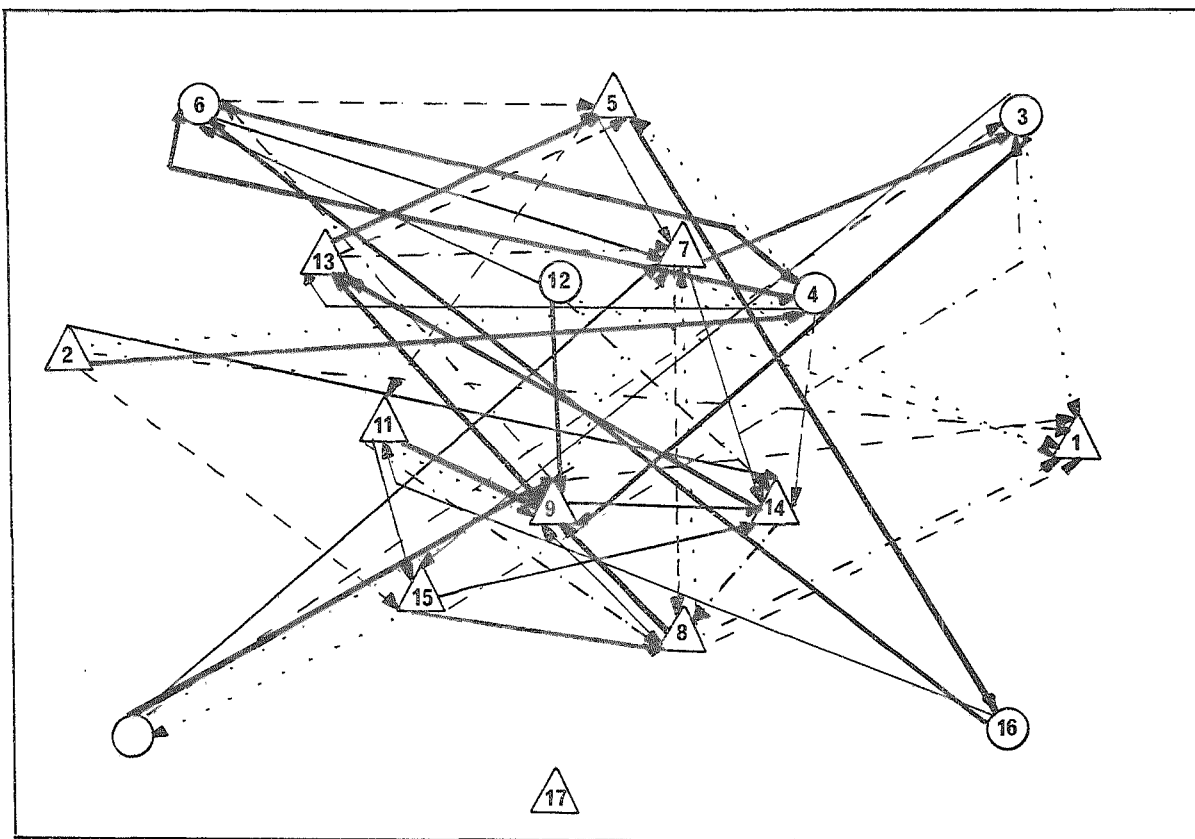


a.- 1a. Item \longrightarrow b.- 2a. Item $\dots \longrightarrow$ c.- 3a. Item \dashrightarrow
d.- 4a. Item \dashrightarrow e.- 5a. Item \longrightarrow

PRETEST

"CON QUIENES NO SIMPATIZAN"

DINAMICA



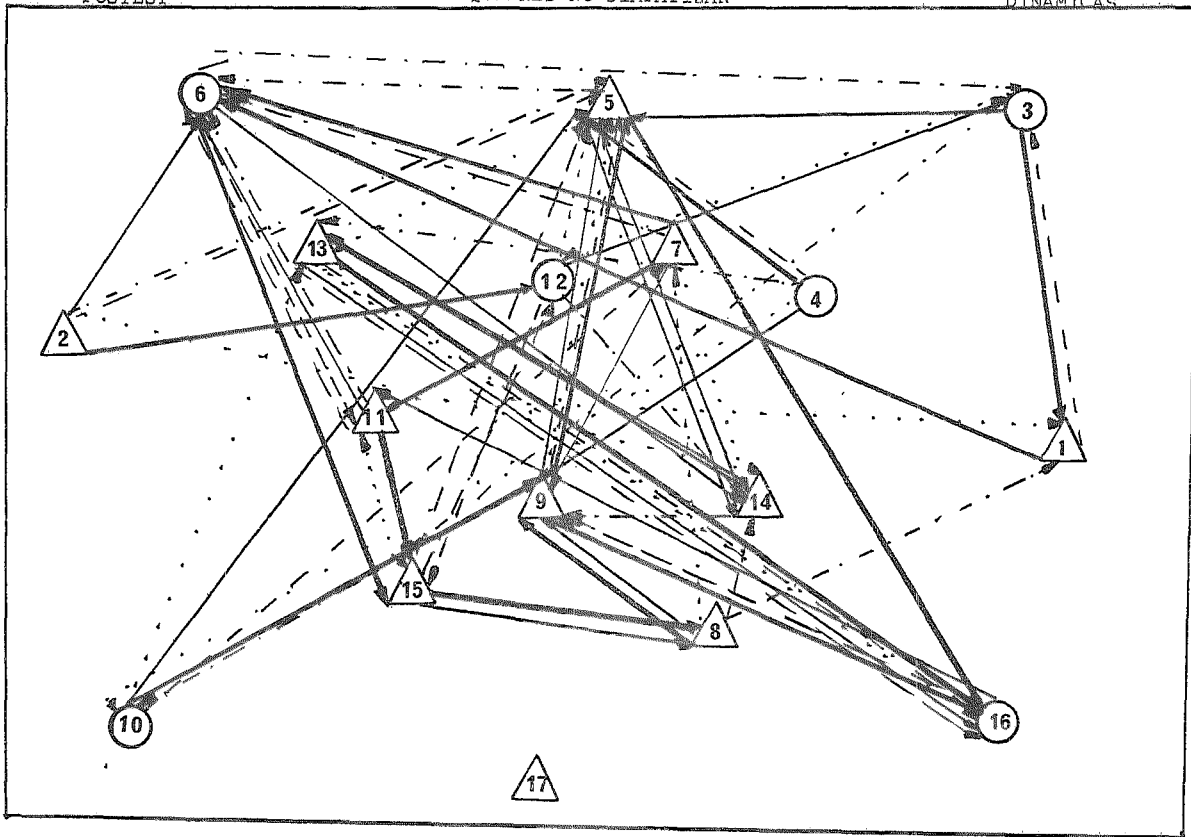
a.- 1a. Item \longrightarrow

b.- 2a. Item $\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$

c.- 3a. Item $\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$

d.- 4a. Item $\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$

e.- 5a. Item \longrightarrow



a.- 1a. Item —————> b.- 2a. Item> c.- 3a. -.-.->
d.- 4a. Item - - - - -> e.- 5a. Item —————>