

*Azul claro*



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"IZTACALA"

## Guia para el Psicologo como Instructor de Capacitación y Adiestramiento

*PD 433/89  
Ej. 2*

### T E S I S

Que para obtener el título de:

Licenciado en Psicología

P R E S E N T A N:

LUZ MARIA AGUILAR RAMIREZ

SILVANA FRIAS RAMIREZ

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

"Cuando primero hayamos sabido dónde nos encontramos y adónde nos dirigimos, sólo entonces podremos decidir acertadamente qué hacer y cómo hacerlo".

Abraham Lincoln.

A mis hermanos:

Quienes me motivaron a desarrollarme profesionalmente, además de inculcarme valores fundamentales para enfrentarme a la vida.

A mi Abuelita:

Que con sus sabios consejos -  
formó en mí el espíritu de lu  
cha y de no claudicar jamás.

A Luz María:

Juntas recorrimos el mismo camino apoyándonos la una de la otra para no desmayar, Gracias amiga, te digo, porque me has estimulado -- hasta el final.

Gracias, SILVANA



A doña Isabel,

Mi Madre.

Que con su valor y entereza ante la vida pudo transmitirme el deseo de superación enseñándome a vencer cada uno de los obstáculos que se han presentado en mi vida.

A mis padres:

A la memoria de Jesús, quien hecho las raíces y me inicié en el camino. A Angel, quien continuo maravillosamente en el camino; camino que hoy llega a una de las primeras metas.

A mis hermanas,

Juana, Rocio, Vero y Grisel.

Porque de una u otra manera han colaborado - y compartido conmigo logros y fracasos, impulsándome a superar los últimos, no dejando me abatir por ellos, pues siempre hay un nuevo mañana.

A mi cuñado  
y sobrinos,

Manuel, Claudia,

Juanito y Jesy.

Por la dulzura y ternura que he encontrado en cada uno de ustedes, haciéndome sentir que la vida es lo mejor - que he conocido.

A Gustavo:

Por el apoyo, la comprensión y ayuda incondicional que siempre he recibido de tí, por impulsarme a lograr esta meta que a veces se veía muy a distancia y flaqueaba en llegar a ella; sin embargo, estabas tú presente para no dejarme caer, ayudándome a -- llegar.

A Alfredo:

Por ser mi maestro, por el apoyo  
y la confianza que profesional-  
mente has depositado en mí y so-  
bre todo por ser mi amigo.

A Silvana:

Que con su amistad, dedicación y  
esfuerzo, supo hacer de la reali-  
zación de la tesis una agradable  
experiencia.

A todos, Gracias. LUZ

A nuestros profesores:

Quienes sembraron en nosotras la semilla del conocimiento y de la superación, con lo que hemos logrado una gran satisfacción profesional.

A:

Sol, Lety, Tere y a todos nuestros compañeros de generación por haber compartido lo bueno y lo malo de la carrera profesional.

A:

Jesús H., Paty V., Juanita A., Graciela P. y a todos quienes de una u otra manera participaron en la realización de la presente tesis.

A Alberto:

Por habernos dedicado espacios-  
de su valioso tiempo para guiar  
nos hacia el objetivo final.

A Francisco y Ma. Luisa:

Que con sus valiosos comentarios  
fueron dando forma y conclusión  
al trabajo.

Gracias.

Silvana y Luz



## INTRODUCCION.

La psicología como profesión es realmente joven en México pues su reconocimiento data de 1928, en ese entonces era tomada como especialidad dentro de la carrera de filosofía y no es sino hasta --- 1958 cuando se le otorga su independencia y se le da el nivel de licenciatura; sin embargo, es en 1973 cuando se reconoce legalmente - en la Ley General de Profesiones del Distrito Federal. Fue en este mismo año cuando el Colegio de Psicología se convirtió en Facultad dentro de la misma casa de estudios (U.N.A.M.), comenzando así a definir su objeto y planes de estudio, dando una estructura más sólida a la psicología en México (Ribes, Fernández y Rueda, 1980).

El plan de estudios de la carrera de psicología de Ciudad Universitaria contempla nueve semestres, de los cuales los primeros -- seis son comunes para todos los estudiantes, en tanto los tres últimos se destinan a la especialización en una de entre seis áreas: -- psicología social, educativa, clínica, experimental, general y del trabajo. (Ardila, 1981).

Otro momento importante para la psicología dentro de la UNAM - fue la creación de dos escuelas encargadas de impartir dicha carrera: Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza (1976) y Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (1975), siendo esta última la de mayor importancia para el presente trabajo, como -- egresadas de la misma.

El modelo educativo de Iztacala se creó con dos finalidades: -  
a) "Plasmar en un currículum propio la identidad profesional y científica que como problema venía sufriendo el psicólogo".  
b) "Construir un currículum de la disciplina teniendo como elementos aquellos derivados como consecuencia de la definición de dicha identidad". (Ardila, op. cit.).

Para lograr lo anterior, el currículum de Iztacala toma como -

base dos criterios, según Ribes (et, op. cit.) son:

a) "La definición de las funciones que un profesional de la disciplina debería ejercer a fin de contribuir en la solución de problemas en el nivel propio de su ámbito científico".

b) "La adopción de contenidos emanados directamente de la psicología para la integración del entrenamiento profesional. La contribución de Iztacala en este sentido consiste en congruencia con la metodología adoptada en diseñar formas de entrenamiento en correspondencia directa con el tipo de habilidades que deben desarrollarse, es decir, en lograr llevar el entrenamiento del estudiante a la situación misma que se desarrollará profesionalmente, garantizando de esta manera calidad en el egresado. Todo esto, con el fin de ligar la teoría con la práctica".

El plan de estudios de Iztacala contempla las siguientes áreas: psicología experimental, clínica, social, educación especial y educativa.

Como puede observarse, en dicho plan de estudios no se contempla el área industrial o psicología del trabajo; área en la cual el psicólogo también puede desarrollarse, ya que la enseñanza adquirida lo provee de la metodología necesaria para aplicarla a situaciones nuevas a las que se enfrenta profesionalmente.

Lo anterior, en la práctica ha sido comprobado pues existen psicólogos egresados de Iztacala que se encuentran laborando en el área industrial, prueba de ello son las tesis presentadas por Albarrran (1982); Sánchez (1984); Ramírez (1984); Zavala (1984); Arreguín y Zavala (1986); Reyes y González (1986); Musalem y Váldes (1988), etc.

Así como ellos existen más egresados que se desenvuelven en el área industrial, pero que han tenido que buscar los elementos que complementan su formación profesional dentro de su área de trabajo. A este respecto Arreguín y Zavala (op. cit.) plantean la existencia de factores que dificultan el ingreso de psicólogos a las industrias estos son:



1) El egresado cuenta con un repertorio deficiente respecto al manejo de conceptos organizacionales.

2) Falta de habilidad y/o conocimiento para relacionar los conceptos psicológicos de un marco teórico con los conceptos y necesidades -- del área laboral.

A pesar de las dificultades a las que se enfrenta el egresado de Iztacala para ingresar en el área industrial, Reyes y González (1986) plantean que el egresado a logrado incorporarse y desarrollarse en el ámbito de la psicología laboral con resultados favorables; sin embargo, ellos consideran que sería de mayor utilidad el recibir los elementos teóricos concernientes al área de trabajo en un solo módulo durante la formación profesional, puesto que dichos elementos tienen que ser tomados de los diferentes módulos contemplados en el plan de estudios de Iztacala, sin la expresa orientación profesional del área laboral.

En base a esta situación, se hace necesario definir qué es la psicología industrial y cómo ésta ha ido transformando sus concepciones hasta llegar a lo que se conoce como psicología organizacional, esto, con el fin de concentrar las habilidades necesarias del egresado de Iztacala para su aplicación en dicha área.

" La industria no sólo es un conjunto de máquinas y edificios es sobre todo un conjunto de hombres y mujeres que trabajan juntos, relación de la cual surgen infinidad de problemas. Esto era una verdad de la que no querían darse cuenta los psicólogos industriales, para los que una industria era un engranaje de personas encajadas en otro engranaje de máquinas que es el puro sustrato material de la producción; por tanto, para la psicología industrial la problemática radica en el hallazgo de aquellas piezas que mejor encajen en esas otras piezas que son la maquinaria. Pero esto no siempre resultaba, por lo que surgió la necesidad de tomar en cuenta a los empleados, tratando de adaptarlos al espíritu de la empresa. Se empezó a considerar que la empresa no era una serie de tornos, fresas, sier

cierras mecánicas, etc.; sino "algo más". Bajo estas bases surgió la psicología organizacional, entendiéndose por organización a la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Por tanto, se considera como un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual" (Schein, 1972).

En base a lo anterior y tomando en cuenta que la psicología de las organizaciones es un nuevo campo de interés en el contexto de la psicología industrial, en el presente trabajo el concepto base será la psicología organizacional.

Dentro de la psicología organizacional, las actividades más -- frecuentemente desempeñadas por el psicólogo son, según Mc Collón (1959):

- (a) Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- (b) Desarrollo de personal: evaluación del desarrollo, mediación de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- (c) Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- (d) Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores, como a la iluminación y al ambiente general del trabajo.
- (e) Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
- (f) Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Así mismo, Taft (1946) plantea que las funciones de los psicólogos industriales incluyen:

- (a) Análisis del trabajo.
- (b) Estudios de movimientos y salarios.

- c) Selección de nuevos empleados.
- d) Transferencias, ascensos, despidos.
- e) Empleados problemáticos.
- f) Calificación de empleados.
- g) Higiene industrial.
- h) Moral industrial.
- i) Investigación.
- j) Capacitación y adiestramiento.

De las funciones anteriormente planteadas, la más importante para el desarrollo del presente trabajo es el área de capacitación, entendiéndose por ésta, "al proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos, cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos dentro de la industria, con la finalidad de responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas" (Calderón, 1982).

En este proceso de enseñanza-aprendizaje juega un papel muy importante el agente capacitador, el cual, dentro de la organización es el instructor, entendiéndose por éste, aquella persona que transmite y comparte conocimientos y experiencias sobre el área de trabajo. La función principal del instructor dentro del área de capacitación, según Jiménez (1980) es la de comunicar a los entrenados la información teórica y práctica que es indispensable para el éxito del proceso de capacitación (enseñanza-aprendizaje); también debe vigilar que el interés del participante no decaiga o se debilite.

Por lo anterior, es necesario que el instructor cuente con técnicas efectivas al dar la instrucción, es decir, debe saber conducir, controlar e instruir al grupo, saber elaborar planes y programas, emplear sistemas de evaluación de acuerdo a los objetivos de la organización, etc. (Mendoza, 1982).

-> Al respecto, Ferrer (1981) especifica detalladamente las principales funciones del psicólogo en el área de capacitación:

- a) Detecta las necesidades de la empresa.

- b) Redacta objetivos para cubrir dichas necesidades. ✓
- c) Identifica y cuantifica cada una de las fuentes que pueden contribuir a los objetivos del programa. ✓
- d) Define aquellos factores que limitan el sistema. ✓
- e) Escoge las mejores alternativas por medio de análisis cuidadosos. ✓
- f) Busca diferentes sistemas de alternativas para el cumplimiento de los objetivos. ✓
- g) Prueba la alternativa seleccionada. ✓
- h) Evalúa el sistema experimental realizado. ✓

El psicólogo para el cumplimiento de estas funciones requiere de sistematización y metodología adecuada, que en el caso del egresado de Iztacala son adquiridas en los módulos experimental, clínica y educativa, principalmente.

En base a lo anteriormente planteado, en el presente trabajo se pretende contribuir a la formación del psicólogo como instructor en capacitación y adiestramiento, a través de una guía que aclare los elementos o funciones del psicólogo en tal área.

Otro propósito es aportar más bibliografía de la ya existente, referente a las funciones que enfrentará el egresado de Iztacala al incursionar en el área de capacitación y adiestramiento.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Y ORGANIZACIONAL.

**Falta página**

**N° 8**

consecuencia el retorno a la concepción del hombre-máquina, habiéndose reforzado con la primera guerra mundial 1914-1918, momento más relevante para la psicología industrial.

Respecto a tal concepción Brown (1958) comenta "...Se apoyaban en el supuesto de que la naturaleza humana posee propiedades fijas que determinan que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo y que son naturalmente perezosos y sólo los mueve el miedo u la codicia y que hanan el mejor trabajo por el mayor salario. Esta hipótesis supone que el hombre es una máquina, un mecanismo dotado de mente".

Esta concepción motivó a los estudiosos del área a realizar investigaciones concernientes al desarrollo industrial humano. De dichos estudios surgieron tres postulados teóricos que según Brown (op.cit). eran relevantes:

- 1) Escuela de administración científica: se originó en 1911 y fue popular hasta 1930. Continuó con la posición mecanicista del hombre, consideraba que las recompensas materiales eran la motivación principal que impulsaba al trabajador a rendir más y por tanto, elevar la producción, fin principal de toda industria.
- 2) Escuela de relaciones humanas: predominó en la década de los 60's. Se basa en la consideración social del hombre como parte de un grupo, contemplando las necesidades de cada uno y fomentando la participación activa del trabajador.
- 3) Escuela de sistemas: se originó en la década de los 60's. Considera a la organización como un sistema abierto en continua interacción con su ambiente, es decir, coodeterminados mutuamente.

Everett y Roger (1980) plantean que aunque cada uno de estos enfoques tuvo su época, ninguno se ha desvanecido o ha sido reemplazado por la escuela que le siguió, es decir, en la actualidad se encuentran los elementos que cada una de las escuelas aportó conformando lo que hoy se conoce como psicología organizacional.

"Esta psicología surgió para dar respuesta a interrogantes ta-

les como: ¿cómo deben diseñarse las organizaciones para lograr su objetivo? ¿cuál es su impacto sobre la sociedad?, ¿cómo debe operar la organización?, etc (Howell, 1979). Por esto, "los estudiosos del comportamiento humano y de la organización se unieron, considerando la influencia de los miembros sobre la organización y viceversa" -- (Siegel, 1983).

Esta nueva perspectiva de la psicología ha sido de gran utilidad e importancia, debido a que se contemplan a los individuos como parte integral de dicha organización.

Los estudiosos de la organización se preocupaban por los aspectos sociales y psicológicos de las situaciones del trabajo; ellos aceptaron el sistema tecnológico como un elemento invariable y trataron de crear alrededor de él un ambiente humano, con el resultado de que el ambiente socio-psicológico se volvió factor de la misma tecnología.

Los problemas a los que ha tenido que enfrentarse la organización, sugieren la necesidad de una teoría capaz de crear una organización flexible y adaptable, que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el ambiente.

## 1.2 Concepto de la organización.

Las organizaciones han existido desde siempre, éstas se constituyen por grupos o asociaciones de personas que se reúnen con un fin común. Guest (1962) define a la organización como "un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado".

Toda organización comprende una articulación de sus integrantes, en donde se establecen relaciones interpersonales, encaminadas a cumplir su objetivo. Por ello, Soria (1983) dice que "La organización es un proceso y un plan estructural diseñado para especializar el trabajo de dirección, distribuyendo la autoridad y la respon-



sabilidas, estableciendo canales prácticos de comunicación entre --  
los grupos a fin de lograr coordinación y eficiencia en el cumpli--  
miento de las misiones asignadas, lo cual conlleva a la realiza---  
ción de un fin común".

El comportamiento organizacional siempre se dirige a conceptos que más o menos todo el grupo entiende debido a que se persiguen fi  
nes comunes. A todo esto, Katz y Rosenzweig (1981) plantean que la organización implica actividades estructurales integradas, es decir, gente que trabaja junta o coopera en relación de interdependencia. La noción de interrelación presupone un sistema social, por ello, se puede afirmar que las organizaciones:

- 1) Se orientan hacia ciertas metas, es decir, son gente con propósitos comunes.
- 2) Son sistemas psicosociales, es gente que trabaja junta.
- 3) Son sistemas tecnológicos, es gente que utiliza conocimientos y téc  
nicas.
- 4) Implica la integración de actividades estructurales de gente ---  
que trabaja en grupo.

Otra de las definiciones que reúne los elementos de toda organización y con la cual estamos totalmente de acuerdo, es la planteada por Schein (1980): "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan con  
seguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la divi  
sión de las funciones y el trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

Ahora bien, es importante conocer las características de la or  
ganización para entender el concepto.

### 1.3 Características de la organización.

Blum y Naylor (1985) plantean dos características esenciales -

de toda organización, argumentan que debe tener una estructura y -- una finalidad; definen a la primera como la representante de la forma de organización, esto, a través de un organigrama, el cual establece la jerarquización de responsabilidades; mientras que la segunda se refiere a las metas de la organización. Por esto, es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de organizaciones; por ejemplo, sociales, políticas, militares, comerciales, religiosas, etc. Bake (1959) plantea que es esencial que la organización como un todo, indique algo definido, que el nombre de la organización sugiera características únicas de identificación.

Esta forma de concebir a la organización ha producido cambios significativos y según Tannenbaum y Seashore (1968) el cambio fundamental ha sido el gran interés por el contexto de la organización, dentro del cual, los psicólogos pueden estudiar a las personas y a las organizaciones (percepciones, actitudes, motivaciones, relaciones interpersonales entre los miembros), puesto que están condicionadas y afectadas por la estructura más amplia de la organización. Al respecto, Soria (1983) define el cambio organizacional como una modificación del comportamiento, para realizar exitosamente una nueva actividad o para la obtención de objetivos determinados. Esto origina cambios en los miembros a nivel individual, a nivel organización y en las relaciones de las personas entre sí.

Lo anterior es de gran relevancia pues los grupos humanos son los que dan estructura a la organización al sistematizar sus actividades; por ello el autor mencionado, continúa comentando que es necesario tener conocimiento de una estructura planeada y creada por sus miembros, para facilitar la obtención de los objetivos fijados.

Ahora bien, para lograr una estructura efectiva, es importante tomar en cuenta los factores tecnológicos, estructurales y humanos (el más relevante).

Bartlett y Kayser (1980) argumentan que la primera variable --

que debe tomarse en cuenta, es la tecnología: ¿de qué tipo es?: situación respecto a la industria y a otras en el mismo campo; es tecnología moderna o anticuada; permite o fomenta la iniciativa y la creatividad individual o propicia rigidez e inflexibilidad.

~ Cabe mencionar que por tecnología se entienden las herramientas, máquinas, métodos, procesos, programas, diseños, flujo y ambiente de trabajo. Es importante tenerla en cuenta puesto que permite modificar las condiciones de los grupos de trabajo; esto es, porque al introducir o cambiar la tecnología los grupos humanos deben adquirir las habilidades necesarias para desarrollar el nuevo trabajo; esto dicho sea de paso, se logra a través de la capacitación.

- En cuanto a la estructura, debe tomarse en cuenta ¿cuán grande es?: cuántos niveles de organización tiene como son las relaciones físico-espaciales; como se formulan y cumplen las reglas para el manejo de recompensas y castigos.

- Respecto a la base de la conducta humana dentro de la organización la dan los valores del grupo, los gustos y principalmente la cultura, pues los elementos de ésta son parte importante para la homogeneidad del grupo, sus miembros generalmente comparten creencias, valores, actitudes e intereses comunes. Por esto, Soria (1983) comenta que la organización se considera como una subcultura formada por varios grupos sociales pequeños, los cuales a su vez pueden desarrollar su propia subcultura.

Por lo anterior podemos deducir que los determinantes de los grupos laborales son los intereses y similitudes del trabajo y la ubicación física, pues es lo que permite que los empleados se busquen y discutan sus inquietudes comunes pues cada individuo tiene su personalidad propia, la cual trae consigo cuando por primera vez llega al trabajo (aunque la tecnología, la estructura y el liderazgo pueden modificarla) y a su vez la va modificando y unificando a la de los demás para conformar la organización y dar solución a los

intereses comunes. Para lograr satisfactoriamente lo anterior, deben tomarse en cuenta las relaciones: hombre-hombre; hombre-medio físico; hombre-objetos físicos; así como los sentimientos y emociones que una persona tiene por otra o por la organización.

Por último "para que el conjunto de personas que forman la organización funcione se requiere un "mínimo" de conocimientos según el puesto y función que desempeñen las personas, así como la adquisición de nuevos repertorios conforme se desarrolla dicha organización. Cuando estos conocimientos o habilidades no existen o se requiere desarrollarlos, se hace necesario la capacitación en cualquier tipo de organización. De igual manera es necesario tomar en cuenta que la capacitación debe ir correlacionada con el comportamiento de los individuos y con el tipo de administración utilizada; por ejemplo, el énfasis en la eficiencia, estructura y producción, implica un adiestramiento en aptitudes; el énfasis en la satisfacción humana implica capacitación en relaciones humanas y el énfasis sobre producción, supone un adiestramiento equilibrado" (Howell 1979). Es por esto, que el tipo de adiestramiento que se debe dar, a quién y con qué fin, depende del concepto que se tenga de la organización pues la capacitación debe entrelazarse con la estructura, para poder satisfacer las necesidades de la organización. Esto es lo que da pauta para resaltar la importancia de la capacitación.

## CAPITULO II

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

## 2.1 Concepto de capacitación y adiestramiento.

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento han cobrado gran importancia, debido a que por dicho proceso se han logrado tanto avances tecnológicos como desarrollo social y económico de los trabajadores.

→ Calderón (1982) define a la capacitación como "un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos, cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos dentro de la industria; por tanto, la finalidad de la capacitación es responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas". ←

Para lograr lo anterior, la capacitación y el adiestramiento forman el binomio que permite la superación industrial; sin embargo es necesario hacer la diferenciación entre ellos: "capacitar es desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo; en tanto que adiestrar, es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo" (UCECA, 1981).

Es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de los sistemas de la organización. Debido a estos cambios que continuamente se están presentando, el trabajador debe estar bien preparado para efectuar de manera más eficiente su trabajo, lo cual le va a reditu-  
 \*  
 V

→ Siegel (1981) engloba los aspectos anteriores y resalta la importancia de la capacitación y el adiestramiento cuando argumenta: "un adiestramiento adecuado contribuye al aumento de la productividad, a hacer sentir satisfacción en el empleo, a disminuir la rotación de empleados y a evitar accidentes, lo cual mejorará la cali-

dad de la producción y la reducción de costos de operación". ←

Por otro lado, los aspectos de la capacitación se rigen por un marco legal en donde se consideran a empresarios y empleados como componentes de la organización. A continuación se contemplan brevemente tales aspectos.

## 2.2 Aspectos legales de la capacitación y adiestramiento.

En el año de 1979 se establecieron varias reformas legales en relación a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, lo cual originó gran interés por considerar estos procesos dentro de las organizaciones productivas de México. Dichas reformas quedaron plasmadas en el artículo 123-A constitucional de la Ley Federal del Trabajo, en donde se establece: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo". Así mismo el artículo 153-A establece: "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato de los trabajadores, además de que deben estar aprobados por la SEcretaría del Trabajo y Previsión Social". (UCECA, 1981).

Los objetivos que plantea la Ley Federal del Trabajo en cuanto a capacitación y adiestramiento son:

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en aquella.
- 2) Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4) Incrementar la productividad.
- 5) En general, mejorar las actitudes del trabajador.

Ahora bien, si el patrón no cumple con la obligación de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se impondrán las

sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo en el artículo 994 fracción IV, que establece de quince a treientos quince veces el salario mínimo general como multa, Esta se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello.

Para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del trabajo en materia de capacitación, es necesario seguir estos pasos:

- 1) Constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- 2) Formular e implementar los programas de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas.
- 3) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales, las cuales acreditan al trabajador - el haber llevado y aprobado un curso de capacitación y/o adiestramiento.

Lo anteriormente planteado es importante tenerlo presente, sin embargo, para su adecuado cumplimiento es necesario conocer cómo es tal conformado el proceso de capacitación.

### 2.3 Proceso de capacitación y adiestramiento.

⇒ La capacitación y el adiestramiento como un hecho que implica un proceso de enseñanza-aprendizaje debe planearse, desarrollarse, y evaluarse con base a principios propios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo. Este proceso está conformado por varias fases:

- a) Detección de necesidades.
- b) Redacción de objetivos.
- c) Elaboración de planes y programas.
- d) Ejecución de planes y programas, (técnicas de enseñanza y materiales de apoyo).
- e) Evaluación del proceso.

Ahora procederemos a describir cada una de estas fases.



a) Detección de necesidades.

Mendoza (1982) explica que las necesidades de capacitación son entendidas como la diferencia existente entre los estándares de ejecución de un puesto, es decir, lo ya establecido por la empresa y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales, actitudes, etc. Con esta definición debe quedar claro que un desempeño deficiente del trabajador, no necesariamente va relacionado con la falta de capacitación, es decir, pueden existir otros factores que originan tal situación, por ejemplo, la falta de motivación, problemas personales, problemas laborales, etc.

Es de gran importancia analizar las necesidades que se presentan en toda empresa puesto que podemos encontrar necesidades manifiestas y encubiertas, definidas de la siguiente manera: "Las necesidades manifiestas se refieren a aquellas que surgen a partir de algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; se les llama manifiestas, dado que son muy evidentes. En lo que respecta a las necesidades encubiertas, son aquellas que se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes" (Mendoza, op. cit.)

Por su parte, Boydell (citado en Mendoza, op. cit.) hace referencia a tres tipos de necesidades:

- a) Organizacionales: se refieren al cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos, modificación de las políticas etc.
- b) Departamentales: las que afectan una parte importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.
- c) Ocupacionales: se refiere a un puesto en particular (vendedor, mecánico, supervisor, etc.).

En la detección de necesidades es necesario tener precauciones

pues en ocasiones se lleva a cabo dicho proceso sin considerar el grado de aplicación en el medio laboral; Esto ha traído como consecuencia, una disparidad entre lo que debe realizar el trabajador y lo que realmente se necesita para poder desempeñar el trabajo de manera eficiente. Al respecto, Mendoza (op. cit.) plantea lo siguiente: "para ser verdaderamente efectiva la capacitación, debe convertirse en una actividad sistemática y planeada, basada en necesidades reales y debidamente evaluadas".

Es de suma importancia considerar lo anterior pues de lo contrario se puede presentar lo planteado por Monroy (1980) respecto a que la capacitación y el adiestramiento no pueden darse indiscriminadamente, puesto que cuando se hace así, los efectos suelen ser negativos: puede no concordar con las auténticas necesidades del personal, no producen mejoras apreciables en el desarrollo de los trabajos, por lo que no provocan estímulos ni en el empleado que sigue los programas, ni en la organización a la que pertenece; suelen producir aburrimiento y reacciones defensivas en aquellos empleados -- que son sometidos a los programas a pesar de no necesitarlos, lo -- cual a su vez no permite la homogeneidad de los grupos de trabajo -- pues los empleados que más requieren de la capacitación suelen no -- recibir las dosis adecuadas. Así mismo, este autor plantea que la -- capacitación no debe hacerse simplemente por hacerla o por tratar -- de justificar un empleo, es una labor que si es bien realizada, y -- lo es cuando responde a las auténticas necesidades del personal, -- suele producir beneficios altamente reutilizables para la organización.

Por esta razón es que la detección de necesidades es el primer paso que se debe considerar para capacitar a los trabajadores de -- cualquier tipo de empresa.

Las necesidades reales de la organización deben quedar perfectamente bien delimitadas en los objetivos de los programas de capa-

citación, con el fin de subsanar las necesidades encontradas en la detección.

#### b) Redacción de objetivos.

Los objetivos del proceso de capacitación y adiestramiento deben estar perfectamente claros, de ellos depende el resultado que se pretende obtener. Ferrer (1981) define los objetivos como: "La determinación y la especificación de la capacidad (conducta) deseada de los estudiantes, después de haber éstos logrado con éxito una experiencia aprendida. Esta definición incluye tres criterios: --- a) condiciones, b) conductas y c) algo estándar. Si no se dan esos criterios no se tiene objetivo".

En la capacitación y el adiestramiento se puede hablar de dos tipos de objetivos; los de enseñanza, son aquellos que están redactados en términos de lo que se pretende obtener al implementar cierto programa y los de aprendizaje, que están redactados en términos de lo que espera que realicen los participantes al finalizar un curso.

El segundo tipo de objetivos, llamados de aprendizaje, son fundamentales al elaborar los programas de capacitación y adiestramiento, por lo cual profundizaremos en ellos; Esto no quiere decir que los de enseñanza no sean importantes, sólo que éstos se encuentran determinados de acuerdo a los objetivos de la empresa para la cual se estructuran los planes y programas de capacitación.

Los objetivos de aprendizaje se plantean en base a las condiciones que deben cumplir. Vargas (1980) propone las siguientes condiciones:

- a) Referirse a un individuo (el que ejecutará la conducta).
- b) Identificar el tipo de conducta observable que será evidencia de que el sujeto ha alcanzado el objetivo.

- c) Hacer referencia a un contenido académico.
- d) Especificar la precisión mínima aceptable con la que debe realizarse la conducta.
- e) Describir las condiciones bajo las cuales se espera se ejecuten las conductas.

Pues bien, una vez realizada la detección de necesidades y la redacción de objetivos, se procede a elaborar los programas de capacitación y adiestramiento. }

#### c) Elaboración de planes y programas.

La elaboración de planes y programas debe contemplar en primera instancia, el tipo de empresa a la que se esta proporcionando dicho servicio, así como las necesidades reales de ésta. Para tener una visión más clara, es necesario definir lo que se entiende por un plan y lo que se entiende por programa de capacitación y adiestramiento.

Un plan de capacitación es definido por Martínez y Hernández (1982) como "Un documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo contienen".

La COPARMEX (1981) plantea que las características de un plan deben ser las siguientes:

- a) Sistémico: debe formar parte del sistema que conforma la empresa
- b) Gradual: las acciones que se determinan en su ejecución deberán aplicarse paso a paso.
- c) Continuo: debe tener permanencia, ya que la mayoría se inicia pero no se termina.
- d) Real y objetivo: debe corresponder a necesidades reales.
- e) Acorde a los objetivos: de acuerdo a la empresa, es decir, a sus

políticas, propósitos y situaciones propias de la misma.

En lo que respecta a los programas de capacitación, éstos están contenidos en los planes y es en ellos donde aprecen los procedimientos que se deben seguir para capacitar y adiestrar al personal. -- Martínez y Hernández (op. cit.) definen al programa como: "La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional".

Una vez elaborada el plan de capacitación y adiestramiento, se pasa a la siguiente fase que es la puesta en práctica de los programas.

#### d) Ejecución de planes y programas.

[Para ejecutar un programa de instrucción deben formularse las siguientes preguntas ¿a quién debe instruirse? ¿en qué se le ha de instruir? ¿cómo debe hacerse?; esta última pregunta es de suma importancia pues es el medio que va a paralizar o a propiciar que la información sea bien transmitida y por tanto, asimilada. En esta parte del proceso es de gran relevancia la persona que transmite la información, llamada comunmente instructor; por ello es necesario que además de ser un trabajador experimentado, "deba también ser -- buen maestro, es decir, que sepa enseñar, que disponga de tiempo e interés suficientes para saber instruir, así mismo, debe tener los conocimientos suficientes para saber lo que le interesa de su actividad" (Alvarado, 1972).]

Debido a la importancia que presenta la ejecución del programa, es necesario que la instrucción, en todas sus etapas, tenga un control eficaz, por ello la supervisión debe efectuarse a lo largo del desarrollo del proceso, analizando y estudiando las dificultades --

que se presentan. Por tanto, un programa de instrucción bien organizado, tiende a fomentar la productividad de la empresa, encaminando al personal sistemáticamente hacia el desarrollo de su capacidad. Considerando este aspecto, se puede decir que la instrucción se desarrolla a la par del aprendizaje, entendiéndose por éste, según -- Gagné (1979) "Al cambio de las disposiciones o capacidades humanas que persisten durante cierto tiempo y que no son atribuibles solamente al proceso de crecimiento"; es decir, en todo proceso de aprendizaje se encuentran capacidades pre-existentes en el individuo, son factores que contribuyen al aprendizaje; Estas condiciones internas son puestas en práctica por una serie de "transformaciones" originadas por las condiciones externas, lo que da como resultado el aprendizaje.

Por lo anterior, la ejecución de un programa de capacitación y adiestramiento, implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que es importante que el instructor planee la enseñanza contemplando los elementos que faciliten el aprendizaje para ello debe -- contar con materiales de apoyo y técnicas de enseñanza, estas últimas son procedimientos específicos que el método de enseñanza en general señala, como instrumentos para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. Así, la aplicación de un método de enseñanza -- puede admitir el empleo de más de una técnica, dependiendo de: la naturaleza del objetivo de aprendizaje, del contenido del tema y de los recursos disponibles.

Entre las técnicas comunmente utilizadas en la capacitación en contramos las siguientes:

- 1) Expositiva.
- 2) Demostrativa.
- 3) Tormenta de ideas.
- 4) Lectura comentada.
- 5) Phillips 66.
- 6) Corrillos

- 7) Seminario.
- 8) Taller.
- 9) Dramatización.
- 10) Mesa redonda.
- 11) Simposium.
- 12) Panel.
- 13) Foro. }

Otro medio para facilitar el aprendizaje son los materiales de apoyo, según documento de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (1983), "son recursos completos, observables y manejables, que propician la comunicación entre el instructor y los participantes y hacen más objetiva la información". Por esto, la información que se proporciona a los participantes, puede ser recibida directa o indirectamente, lo cual permite estimular el interés del participante - aún en temas que parezcan de poca importancia o utilidad para ellos.

Los materiales de apoyo se dividen en proyectables y de uso directo. De ambos expondremos los comúnmente utilizados.

Uso directo:

- 1) Pizarrobn.
- 2) Láminas.
- 3) Franelógrafo.
- 4) Magnetógrafo.
- 5) Impresos.

Proyectables:

- 1) Diapositivas y filminas.
- 2) Retrotransparencias.
- 3) Películas de cine.

Después de haber cubierto las fases anteriores del proceso de capacitación se llega a la última fase, que se refiere a la evaluación. }

e) Evaluación en el proceso de capacitación.

En el proceso de capacitación, la última etapa, se refiere a la evaluación. (Este punto es importante pues a través de ella se puede determinar el grado de efectividad de cualquier programa de capacitación y adiestramiento.)

En la actualidad existe cierta problemática en cuanto a la elaboración de instrumentos de evaluación para el procesos de capacitación y adiestramiento, puesto que cada instructor los elabora de acuerdo a sus perspectivas y no siempre son las adecuadas. (A continuación esbozamos algunos conceptos de evaluación, así como los procedimientos que deben considerarse al elaborar un instrumento de evaluación.)

[Siliceo (1976) define a la evaluación en capacitación como la forma en que se puede medir la eficiencia de los resultados obtenidos en un programa de adiestramiento, de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir errores eventuales. Por su parte, Ferrer (1980) llama a la evaluación, la determinación de la conformidad o discrepancia entre todos los objetivos especificados inicialmente y la ejecución que se obtuvo realmente. Por tanto, el término evaluación hace referencia a una medición de la conducta de los capacitandos, dependiendo de los objetivos planteados en el programa.]

[La Guía Técnica para el proceso de capacitación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (1981) define a la evaluación de manera más clara y adecuada: "la evaluación es un proceso permanente, continuo y sistemático que permite valorar los cambios producidos en la conducta de los capacitandos, la actuación del instructor, el uso de las técnicas y el material didáctico y de todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de instrucción".]

Por otro lado, la evaluación permite lograr los siguientes aspectos, S.R.H. (ob.cit.):



- 1) Determinar los logros de los capacitandos en relación con los objetivos planteados.
- 2) Dar fundamentos para una valoración correcta y objetiva.
- 3) Señalar deficiencias individuales y colectivas.
- 4) Motivar el proceso de capacitación.
- 5) Estimar la efectividad de los métodos, técnicas y procedimientos, así como los recursos medios, instalaciones y equipos que se utilizan en capacitación.
- 6) Estimar la eficiencia del instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 7) Al capacitando se le da la oportunidad de conocer, estimular y mejorar lo alcanzado en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Independientemente del área del comportamiento que se está evaluando o del uso que se haga de los resultados, todos los procedimientos que se empleen en un programa de evaluación deben poseer ciertas características o cualidades; estas características pueden clasificarse en: validez, confiabilidad y uso' (Guía Técnica de capacitación de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, 1981).

En cuanto a las cualidades y características de la evaluación es importante que en un proceso de capacitación se analicen las características que debe tener toda evaluación, con el fin de hacerlas más confiables. A continuación describiremos las características anteriormente mencionadas:

#### 1) Validez.

La cualidad más importante que se debe considerar cuando se se lecciona o construye un instrumento de evaluación, es la validez. Por validez se entiende el grado en que una prueba mide lo que realmente pretende medir, es decir, si la prueba sirve al propósito para el cual fue hecha. Existen esencialmente tres tipos: validez de contenido, validez ligada al criterio y validez de construcción.

~

a) Validez de contenido.

Una prueba tiene validez de contenido en la medida que las tareas que presenta el examinado, correspondan a los objetivos aceptados en un programa o curso.

b) Validez ligada al criterio.

La validez debe evaluarse siempre en relación a la situación específica en que ha de usarse una medida. Una prueba es válida para medir algo, este algo debe ser definido según un criterio, por ejemplo, un instructor que mide el aprovechamiento del grupo en base a las respuestas a determinadas preguntas de un examen.

c) Validez de construcción.

Se refiere al punto hasta el cual puede interpretarse la actuación en la prueba en términos de ciertos elementos psicológicos de construcción, e involucran la identificación y la clasificación de los factores que influyen sobre las calificaciones de las pruebas, de modo que pueda entenderse la actuación en la prueba, es decir, -- que tengan un grado máximo de dificultad en su significado.

2) Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento se refiere, a la constancia que tienen los resultados de la evaluación; es decir, que tan consistentes son los resultados de las pruebas entre una evaluación y otra.

La confiabilidad de un instrumento disminuye cuando sus resultados son afectados por diferencias en la elaboración del mismo (preguntas vagas, preguntas que sugieren la respuesta, etc.), o cuando factores externos influyen en sus resultados (apreciaciones subjetivas del calificador, factores emocionales del capacitando, etc.).

Hasta el momento se ha descrito el proceso de capacitación y adiestramiento; sin embargo, es necesario contemplar el papel del psicólogo dentro del proceso, aspecto que se abordará en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION

## A) ANTECEDENTES.

Como ya se había mencionado anteriormente, la función del psicólogo dentro de una organización se encontraba limitada a la selección y reclutamiento de personal, sin embargo, las funciones del psicólogo se han venido ampliando de acuerdo a las necesidades organizacionales que se han venido presentando. A este respecto, Jiménez (1975) nos plantea que al iniciarse el psicólogo en el ambiente laboral, su principal intervención era el área de selección de personal, ya que en la década de los 40's, las teorías y conceptos que se manejaban, se apoyaban en las evaluaciones individuales; además que en ese tiempo, se abrió un gran mercado de trabajo en relación a este aspecto, debido a las necesidades de selección y clasificación de los reclutas durante la segunda guerra mundial.

En el área de selección, el psicólogo hacía sus investigaciones para mejorar métodos y técnicas de selección de manera que el personal elegido fuera el apto para desempeñar determinadas labores. Smith y Wakeley (1972) nos dicen que el psicólogo industrial se ocupaba de idear mejores pruebas y mejores entrevistas para escoger trabajadores más capaces además de construir métodos más idóneos para entrenarlos con miras a su trabajo.

Bajo este enfoque, la participación del psicólogo se amplió y ya no se limita a la selección de las personas ideales para el puesto en cuestión, sino que se prevee un segundo momento de interacción con el trabajador, en el cual el psicólogo le proporcionará el entrenamiento adecuado para que el individuo desarrolle su trabajo de una manera eficiente, es decir, mediante el entrenamiento se busca que la gente realice sus labores y se haga cargo de otras en caso de presentarse la ocasión. (Reyes y Gonzales, 1986).

Es aquí en donde aparece otra función que corre a cargo del psicólogo y que es la capacitación de los trabajadores. Romero, --

(1978, citado en Coronado, 1986) considera que la sociedad a través de los organismos que ha creado en diferentes momentos históricos, crea y modifica las instancias que sus necesidades van demandando. Una de estas instancias es la capacitación del personal, formación que se proporciona en el ámbito laboral con el objeto de formar cuadros calificados suficientes para atender los requerimientos del -- avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas, por medio de la identificación del trabajador con la organización, con la función o puesto que desempeña.

La capacitación del personal es una función que se le ha asignado al psicólogo debido a que éste posee los elementos técnicos y metodológicos de manera que el resultado de dicha función ha sido satisfactoria para las organizaciones.

Coronado (1986) opina que la Psicología ha aportado postulados y principios derivados de la teoría conductual al considerar a los conocimientos, habilidades y actitudes como el objetivo de las acciones de capacitación.

Por otro lado, la capacitación es enseñanza, que si bien es importante lograr el cambio en el comportamiento deseado, lo es en igual medida, las circunstancias bajo las cuales éste ocurre y es aquí donde la psicología apoya en la fundamentación técnica y metodológica para el diseño y establecimiento de planes y programas educativos en las situaciones escolares y laborales. Además si se considera que todo trabajo implica comportamiento y éste es aprendido para poder desarrollar la labor adecuadamente, por tanto se requiere de la participación del psicólogo como profesional de la conducta para fomentar y dirigir dicho aprendizaje.

Prueba de lo anterior son los siguientes trabajos realizados por egresados de Iztacala:

Ramírez (1984) elaboró un programa de formación de instructores cuyo objetivo era preparar al personal de Comisión Federal de -

Electricidad para fungir como instructores de su especialidad: operativo, administrativo, técnico, gerencial, etc. Optimizó el diseño y la implementación del programa de capacitación y adiestramiento a fin de incrementar la productividad. Los resultados obtenidos no fueron del todo satisfactorios debido a que este autor plantea que tuvo fallas metodológicas en la valoración de los candidatos a instructores, en la evaluación del programa y el reporte de los resultados. Estas fallas, las adjudica al no haber implementado el análisis conductual aplicado.

Por otro lado, Zavala (1984) diseñó un programa para el instructor interno habilitado, en donde intentaba definir objetivamente los repertorios conductuales con los que debía contar el instructor al término de su formación, de manera que esos repertorios correspondieran a la necesidad que demandaba su función. Para lograr el objetivo planteado se llevó a cabo la detección de necesidades de instrucción en varias empresas del sector privado. Encontraron deficiencias en la redacción de objetivos instruccionales, en la elección de técnicas, conocimientos superficiales de los temas a tratar, un diseño inadecuado de materiales de apoyo, falta de motivación, pérdida del control del grupo, falta de evaluaciones objetivas, etc. En base a los resultados obtenidos en la detección de necesidades, estructuraron un programa de capacitación dirigido a los instructores. Sin embargo, este programa no fue llevado a la práctica, quedó sólo como alternativa para futuras investigaciones.

Tal alternativa fue retomada por Arreguín y Zavala (1986) quienes diseñaron un programa de capacitación y adiestramiento, dirigido a formar instructores internos habilitados; Este fue llevado a cabo en una empresa del sector privado. Dicho programa constaba de cinco cursos para las diferentes áreas en conflicto, estas últimas fueron determinadas en base a la detección de necesidades previamente realizadas. Los resultados obtenidos en dicho programa fueron altamente satisfactorios en las áreas anteriormente mencionadas.

Además se resaltó la importancia de la detección de necesidades.

El estudio realizado por Arreguín y Zavala demuestran la relevancia del análisis conductual aplicado para no incurrir en los errores metodológicos a los que se enfrentó Paéz (1984).

Otros egresados de Iztacala que han trabajado el área de capacitación son Reyes y González (1986) quienes afrontaron el problema de capacitación a empleados en un programa ubicado dentro del sector público, específicamente en la Secretaría de Salubridad y Asistencia. En este programa se tuvo como objetivo dotar de elementos psicopedagógicos (elementos teórico-prácticos necesarios para la enseñanza) a todas aquellas personas acreedoras a ello (paraprofesionales). En dicho programa se abordaron temas tales como:

- La instrucción en la capacitación y desarrollo.
- Características y funciones del instructor.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Redacción de objetivos.

En base a lo anterior se puede argumentar que la ventaja de que el psicólogo se inserte en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del área de capacitación y adiestramiento es que él no sólo se ha encargado de fungir como instructor de aquellos temas de los cuales es especialista o de coordinar los cursos de capacitación de una empresa sino también ha tenido a su cargo la formación de paraprofesionales en instructores de capacitación, es decir, el psicólogo le proporciona elementos psicopedagógicos al personal especializado de una determinada empresa, con el fin de que estas personas puedan enseñar al personal que trabaja para dicha empresa u organización. En relación a esto, Reyes y González (1986) argumentan que si bien es cierto que una de las actividades profesionales es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concre

tos o en el desarrollo de soluciones nuevas, la actividad del psicólogo también puede ser mediada por paraprofesionales contemplándose así la desprofesionalización del psicólogo.

Ribes (1980) ha definido la desprofesionalización como la : "transferencia a amplias capas de no profesionales de los conocimientos tecnológicos fundamentales de la disciplina que permitan -- su aplicación extendida y permanente por aquellos que tradicionalmente han sido receptores de servicios." Así mismo, Varela y Seligson (1908), citados en Reyes y González (1986), concuerdan con esta opinión.

La formación de instructores en las empresas es una de las --- principales funciones del psicólogo que ofrece las siguientes ventajas, según Arreguín y Zavala, (1986):

- No se requiere de instructores externos.
- Se utiliza el potencial de conocimientos del personal.
- Se evita el rechazo y el enfrentamiento que en ocasiones se presenta hacia el -- personal ajeno a la compañía.
- Incrementa conocimientos y habilidades.
- Mejora el nivel de vida de los trabajadores al considerarsele mano de obra calificada. y lograr ascensos.
- Permite al psicólogo abarcar un rango -- más amplio de actividades.

Con todo lo anterior se puede notar la relevancia de la función que tiene el psicólogo como agente capacitador dentro de las - organizaciones, por ello es que varios autores se han dedicado a este tipo de labor. Autores como Madsen, Wesley, Becker & Thomas ; (1968) entrenaron a maestros de primaria que reportaban problemas - de control de clase, en las teorías de aprendizaje y la aplicación de contingencias. (citado en Reyes y González, 1986). Por su parte



Caballero y Medina (1984. en Coronado, F. 1986), instrumentaron un programa de formación de instructores a través de los cuales se les proporcionó formación didáctica a 16 trabajadores durante un total de 48 horas de capacitación.

Como se puede notar, en los trabajos realizados por otros psicólogos, el egresado de Iztacala puede ser formador de instructores en cualquier tipo de empresa, ya sea del sector público o privado.

Por otro lado, con el fin de apoyar lo expuesto en los capítulos anteriores, se presenta a continuación una guía para el psicólogo que pretenda desarrollarse como instructor de capacitación y --- adiestramiento.

CAPITULO IV

GUIA PARA EL PSICOLOGO COMO INSTRUCTOR

DE CAPACITACION.

## P R E S E N T A C I O N

*Esta guía se elaboró especialmente para el psicólogo de Iztacala.*

*La finalidad es que cuente con un material que pueda consultar sobre los temas aquí tratados.*

*Al mismo tiempo, se espera que le sirva para conocer la importancia de la capacitación y sobre todo, aquello en lo que puede incursionar, pues tiene las habilidades y los conocimientos necesarios para ello.*

*" El secreto del éxito, en la vida del hombre, está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se presenta "*

DISRAELI.

**Falta página**

**N° 38**



## INTRODUCCION A LA GUIA DEL PSICOLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACION.

### (a) Proceso de enseñanza-aprendizaje en la instrucción.

Un aspecto fundamental que se debe considerar para la instrucción es el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual debe estar perfectamente claro para la persona que va a impartir la instrucción, en este caso, el psicólogo.

Gagné (1979) define al aprendizaje como "un cambio de las disposiciones o capacidades humanas, que persiste cierto tiempo y que no es atribuible solamente a los procesos de crecimiento y se manifiesta como una modificación de conducta y se infiere su manifestación comparando la conducta que podría mostrar el individuo antes de ponerlo en una situación de aprendizaje y la que puede mostrar después. El cambio puede consistir en una mayor capacidad para ejecutar cierto tipo de actividad o en la modificación de actitudes, intereses y valores."

El aprendizaje se realiza en base a ciertos elementos, Gagné, (op.cit,) propone cuatro:

- (a) Existe un sujeto que aprende, un ser humano que posee órganos -- sensoriales a través de los cuales recibe estímulos; posee un cerebro que transforman dichas señales y posee un conjunto de músculos mediante los cuales manifiesta los actos aprendidos.
- (b) La situación estimuladora que es la circunstancia que estimula - los sentidos del individuo.
- (c) El contenido almacenado en la memoria para utilizarse en el momento preciso.
- (d) La respuesta o acción que resulta de los elementos anteriores.

Por otro lado, el proceso de capacitación y adiestramiento hace referencia a la enseñanza-aprendizaje de adultos, que dista mucho de la enseñanza tradicional, puesto que en la primera, participan

personas con más capacidad de análisis y opinión, además con vistas al desarrollo laboral; además, otra diferencia es que estos participantes ya han adquirido conocimientos técnicos y prácticos, es decir, experiencia sobre el tema, por lo que cada uno puede hacer contribuciones para su propio aprendizaje y el de los demás, así como discutir métodos con el instructor. Esto último, es necesario que lo considere el psicólogo, egresado de Iztacala; que el ser instructor en una área de capacitación no quiere decir que el aprendizaje se va a orientar a participantes receptivos, como es el caso de los niños, en una educación formal, sino que se va a encontrar participantes que ya tienen cierta experiencia y conocimiento, por lo tanto lo que debe hacer es canalizar todo esto para que se obtenga un mayor y mejor aprendizaje.

El proceso de enseñanza-aprendizaje pretende lograr del capacitando lo siguiente:

- ↳ La integración de los nuevos elementos con los que anteriormente se habían asimilado o se poseían.
- ↳ Saber utilizar lo aprendido en forma creativa, útil y práctica.
- ↳ Tener iniciativa respecto al tema, sus conexiones y aplicaciones.
- ↳ Saber evaluar el grado de significatividad de lo aprendido.
- ↳ Captar lo aprendido como algo importante y útil.

Ahora bien, es importante aclarar que este proceso no existiría si no hubiera alguien que enseñara y alguien que aprendiera, en el primer caso, nos referimos al instructor y en el segundo, a los participantes. De estos dos elementos, lo principal es el aprendizaje, en el cual el instructor es un facilitador de tal fin.

La palabra instructor se utiliza para designar tanto a quien manda como a quien guía, por lo tanto, es un individuo que en cualquier situación social sus ideas y sus acciones influyen sobre los pensamientos y la conducta de los demás, por ello, el instructor es un factor esencial para el proceso de capacitación, puesto que en -

ellos descansan los objetivos del programa y sólo de ellos depende que éstos se logren.

Las funciones del instructor son las de preparar y desarrollar los temas o materiales que tenga que impartir, así como seleccionar las técnicas e instrumentos adecuados, resolver dudas y manejar situaciones y contingencias que se presenten a lo largo del curso.

Para lograr lo anterior, el instructor tiene que prepararse didácticamente para la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, no sólo es necesario su cúmulo de conocimientos, sino también cómo va a transmitirlos, ya que el instructor es un modelo en el cual se va a centrar la atención de los participantes.

Otros aspectos que el instructor debe tomar en cuenta, son los comportamientos de "frustración, de inhibición, de superación, de -- bloqueo," que tienen los participantes y en base a ello, orientar la instrucción. Para esto, el psicólogo cuenta con el conocimiento necesario acerca de la conducta humana en general y de los individuos en particular, por lo que los resultados que se pretenden obtener pueden ser muy efectivos si se considera todo esto.

## b) Características del instructor.

Entre las principales características de un instructor están:

1) Personalidad: La personalidad del instructor es esencial en cuanto a las actitudes que tengan los participantes para con él, es decir, es determinante en la relación interpersonal y la comunicación que se establece durante el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo que se requiere que todo instructor tenga las siguientes características:

1. Buen equilibrio emocional.
2. Autoconfianza.

- 3- Sociable. ✓
- 4- Dominio del grupo o liderazgo. ✓
- 5- Alta objetividad. ✓
- 6- Comprensión. ✓
- 7- Cooperación. ✓

2) Actitudes: La actitud del instructor es un elemento primordial - en el desarrollo de cualquier sistema de capacitación y adiestramiento, por esto, la actitud debe ser positiva, abierta y de interés sobre sus actividades, sobre el curso y sobre los participantes.

∴ Las actitudes más importantes que se deben considerar son:

- 1- Crear un ambiente cordial, alegre y - optimista.
- 2- Reconocer y aceptar las limitaciones de los participantes.
- 3- Buscar el logro de los objetivos -- planteados.
- 4- Desarrollar fuerza de voluntad para controlar y dominar situaciones difíciles.

3) Aptitudes: Las aptitudes del instructor de capacitación se dividen en dos grandes grupos: Físicas y Mentales. Por tanto, es necesario que tenga:

- 1- Aptitud para el desarrollo del trabajo prolongado ✓
- 2- Buena memoria. ✓
- 3- Capacidad para aprender. ✓
- 4- Capacidad para formular juicios. ✓
- 5- Facilidad de expresión oral y escrita. ✓
- 6- Concentración. ✓
- 7- Rapidez de percepción. ✓



## 8- Capacidad de análisis y síntesis.

## 9- Iniciativa

Anteriormente mencionábamos que el instructor debe tener conocimiento de la conducta de los miembros que van a participar en la capacitación.

En cuanto a los grupos, encontramos que hay:

- 1) Participantes brillantes, activos, aquellos que reaccionan rápidamente a las sugerencias.
- 2) Participantes resistentes, antagonistas; faltos de comprensión, de experiencia e interés por la capacitación.
- 3) Participantes lentos y/o pasivos.

También encontramos características muy específicas de cada individuo y que son clave para el instructor y éstas son:

- El participante que habla demasiado.
- El colaborador y rápido.
- El que divaga mucho.
- El rebelde.
- El obstinado.
- El equivocado.
- El que tiene problemas particulares.
- El inconforme.
- El que pregunta sobre temas de política o de índole social.
- El conversador.
- El que tiene voz débil o vocabulario reducido.
- El emotivo.
- El que siempre pregunta su opinión.

nión al instructor.

- El que siempre está aburrido.
  - Al que sólo le gusta escuchar.
  - El tímido e indeciso.
  - El egoísta que no está dispuesto a ayudar a los demás.
- Alejandra Brito

El manejo del grupo y de cada uno de los participantes depende de los recursos del instructor. En caso de que el psicólogo no cuente con estas características para ser instructor, se le capacita para que las adquiera y esto puede ser llevado a cabo por un psicólogo habilitado, por lo que se puede advertir que el psicólogo no sólo puede fungir como instructor sino también como formador de instructores.

### c) Formación de instructores.

En el área de capacitación y adiestramiento, el psicólogo puede desempeñarse no sólo como instructor de los temas de los que es especialista, sino que puede desarrollarse como desprofesionalizador de otros especialistas. Ribes (1980) define a la desprofesionalización como: "La transferencia a amplias capas de no profesionales, de los conocimientos tecnológicos fundamentales de la disciplina que permitan su aplicación extendida y permanente, por aquellos que tradicionalmente han sido receptores de servicio". (Extrapolando lo anterior al psicólogo en el área de capacitación, éste tiene otras funciones, la de ser instructor de otras personas, generalmente no profesionales o técnicos quienes son conocedores de ciertas áreas (por ejemplo, ventas, administración, etc.); sin embargo no saben transmitir dichos conocimientos a sus subordinados; por tanto el psicólogo debe enseñar a estas personas especializadas, los métodos psicopedagógicos necesarios para transmitir sus conocimientos a otras personas dentro de su área o especialidad. A esta función rea

lizada por el psicólogo se le denomina formación de instructores, - la cual es llevada de la siguiente manera de acuerdo a Reyes y González (1986):

1 El psicólogo da instrucciones concretas a los no profesionales de acuerdo a los objetivos que se pretenden abordar. Por ejemplo; "ustedes van a tratar el tema de ventas, pero no basta con decir a los participantes en que consisten éstas, sino que tienen que cuidar varios aspectos como son: su personalidad, sus movimientos, sus gestos, la información que están manejando etc."

2 Instruye sobre el entrenamiento en relación a la conducta. Por ejemplo: "el dar entrenamiento implica tratar con un grupo de 15 o 20 personas que pueden tener o no conocimientos de lo que ustedes - le van a hablar, por lo cual necesitan conocer el grupo que van a manejar, es decir, los repertorios de entrada con los que cuentan - los integrantes, el número de personas que van a formar el grupo, - etc.; Esto se hace con el fin de determinar la orientación que se - le va a dar al programa y en base a ello originar un cambio en la - conducta de los participantes, ya sea que perfeccionen habilidades que ya se tenían o que desempeñen habilidades y destrezas que se -- acaban de adquirir, todo depende de la población que se maneje.

3 Analiza junto con el no profesional, el proceso de enseñanza- -- aprendizaje, aspecto importante para la transmisión de conocimientos. Por ejemplo: "ustedes como instructores tienen la responsabilidad de definir adecuadamente los objetivos que pretenden abordar, es decir, la finalidad de su programa, por lo que deben redactar tanto objetivos de enseñanza como sean necesarios, éstos son los que van encaminados a ustedes como instructores. También deben redactar objetivos de aprendizaje, o sea, lo que pretenden que el capacitando maneje o domine al finalizar el programa. Es fundamental redactar - los objetivos en términos de conducta observable y medible. Por -- ejemplo " El vendedor registrará todas sus ventas en la libreta de

control que tiene a su cargo, cuidando de anotar la fecha y el importe correcto".

4 Adiesira sobre algunos métodos de observación y registro: Por -- ejemplo: "existen varios métodos para registrar la conducta de los capacitandos y éstos son; observación directa, observación de actitudes etc."

5 Perfecciona y modela las características que debe tener un instructor. Por ejemplo: "todo instructor debe cuidar de sus movimientos corporales como mover el cuerpo exageradamente como si estuviera actuando; también de sus gestos y manierismos, como tener gises en las manos cuando no se estén utilizando o fruncir el ceño etc. Esto es así puesto que pueden ser distractores para los participantes. Ahora bien existen otras cosas que si se deben realizar como el modular el tono de voz, hablar de frente al grupo etc."

6 Hace demostraciones de la forma en que se debe comportar un instructor. Por ejemplo: "yo voy a ser el instructor, por tanto desarrollaré cierto tema y ustedes me van a observar y van a hacer comentarios acerca de mi actuación para encontrar las características que debe tener un instructor".

7 Debe retivar a los participantes a planear y organizar la instrucción, por ejemplo: "antes de dar las instrucciones, ustedes deben preparar sus sesiones, para lo cual van a realizar previamente al curso un plan de sesión, considerando sus objetivos, los temas que van a tratar, el material de apoyo que van a utilizar, las técnicas a emplear etc."

8 Hace que los futuros instructores practiquen entre ellos, exponiendo algún tema, para que sus compañeros lo retroalimenten en cuanto a las características y funciones del instructor. Después, para que lo retroalimenten en cuanto a materiales de apoyo. Finalmente, para que se le retroalimente en cuanto al uso de técnicas de enseñanza y control de grupos.

9. enseñarlo a construir instrumentos de medición (evaluación diagnóstica, evaluación formativa, evaluación sumaria y evaluación del programa y del instructor.).

Pues bien, de esta manera se da por terminado el entrenamiento del paraprofesional, sin embargo, el trabajo del psicólogo no termina ahí, sino que con fines de supervisión, debe entrar en alguna de las sesiones que el instructor habilitado esté impartiendo y observar la aplicación de lo aprendido. Una vez que se retira el grupo, el <sup>o</sup> psicólogo retroalimenta al instructor para eliminar ciertas fallas. El psicólogo repite la operación cuantas veces lo considere necesario hasta que el instructor domine completamente la instrucción.

Lo anteriormente expuesto es importante en el proceso de capacitación, sin embargo hay un paso fundamental que tiene que estar bien claro para el psicólogo y que es la evaluación ya que en base a ella se puede determinar la efectividad de cualquier programa de capacitación.

Una vez que el psicólogo conoce el proceso de enseñanza-aprendizaje está apto para introducirse en el proceso de capacitación y adiestramiento que a continuación desarrollamos.

PROCESO DE CAPACITACION.

a) Introducción.

El instructor (psicólogo) como miembro activo de la capacitación y el adiestramiento tiene funciones tales como:

- 1.- Detectar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento -- existentes en la empresa de acuerdo a los puestos de trabajo -- con los que cuentan.
- 2.- En base al paso anterior, se tiene que elaborar los planes y -- programas de capacitación empezando por la redacción de objetivos.
- 3.- Se elaboran los programas que se van a cubrir considerando los que van a estar a cargo del psicólogo y los de otros especialistas.
- 4.- Los programas deberán contener todos los cursos que se impartirán durante el tiempo establecido en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) de acuerdo a la comisión mixta de los trabajadores que representa la empresa para la cual el psicólogo presta sus servicios.
- 5.- Se registran dichos programas en la STPS. (ver Anexo 3)
- 6.- Se contacta con el supervisor o jefe directo de los empleados, con el fin de estructurar los respectivos programas.
- 7.- Se coordina con la persona especializada para dar la instrucción (en caso necesario, es decir, que no lo imparta el psicólogo).
- 8.- Se cita a los empleados al curso correspondiente.
- 9.- Se imparte la instrucción de acuerdo al temario del curso, ya sea el psicólogo o la persona especializada de acuerdo a los temas a tratar. En el caso de que el psicólogo no sea la persona

que está a cargo de la instrucción, Este debe coordinar que -- las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje empleadas por los especialistas en el área sean las más apropiadas.

- 10.- Se aplican evaluaciones antes, durante y después del curso.
- 11.- Se elaboran diplomas para los participantes, así como la carta calificación correspondiente a cada uno de ellos.
- 12.- Se extiende constancia de asistencia a cada uno de los participantes

Cada uno de estos puntos los describimos a continuación:

b) Detección de necesidades.

Como mencionamos anteriormente, una de las primeras funciones del psicólogo en el área de capacitación es la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento, siempre y cuando no exista una persona encargada de dicha labor (analista). A nuestro parecer, es importante que el psicólogo realice dicha detección ya que al hacerla se puede dar cuenta de los problemas y limitaciones a -- las que se enfrentan los empleados y de esa manera orientar la instrucción, lo cual asegura mayor confiabilidad en la capacitación y adiestramiento.

El psicólogo debe realizar la detección de necesidades en base a los siguientes pasos:

- A.- En primera instancia, requiere conocer la organización y los objetivos que persigue la empresa, por ejemplo, una empresa con un giro comercial tiene como principal interés incrementar las ventas, para esto se encuentra organizada por vendedores, jefes de departamento, subgerentes, gerentes, etc. El conocer la forma en que se encuentra organizada una empresa, así como los objetivos que esta tiene son de vital importancia antes de realizar una detección, ya que le sirve al psicólogo como base para realizar dicha investigación.

B.- Una vez que el psicólogo tiene suficiente información sobre la organización a la que pertenece, es necesario hacer un análisis de puestos de acuerdo a la descripción de cada uno de ellos. (Martínez y Hernández, 1982). En esta descripción se encuentra detallada cada una de las funciones o actividades que tiene -- que realizar cada empleado de acuerdo a los requerimientos de la empresa. (Reyes Ponce, 1980). Ver anexo 1

C.- Con esta información, el siguiente paso es comparar lo que realmente hace el empleado contra lo que debe de hacer (en base a la descripción de puestos) y detectar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento dependiendo del caso. Ilustrando esto si el psicólogo detecta que un vendedor no registra las ventas realizadas durante el día, cuando lo estipulado en la descripción de puestos es que toda venta debe ser registrada. Ahí se está detectando una necesidad que puede ser de capacitación o de adiestramiento, si el empleado ya conocía la forma de operar la máquina registradora pero no la utiliza, sería una necesidad de adiestramiento; y si el trabajador no conocía el empleo de la máquina porque nunca la había utilizado, entonces es una necesidad de capacitación.

D.- Esta investigación tiene como objetivo primordial detectar las posibles fallas que se están presentando en el puesto ya sean de conocimientos, habilidades o aptitudes. Estas fallas pueden ser detectadas por medio de reportes verbales de los jefes inmediatos del personal en cuestión (entrevistas que pueden ser dirigidas, semidirigidas o abiertas) o por cuestionarios con preguntas abiertas o cerradas, según convenga a los fines planteados o bien por observación sistemática o casual de los empleados en su medio laboral. (Mendoza, 1982).

E.- La elaboración de los cuestionarios o la estructuración de las entrevistas, se deben realizar de acuerdo a los objetivos, por ejemplo; si es el puesto de vendedor, las preguntas deben ir di



rigidas a las actividades que este debe realizar. La pregunta puede quedar de la siguiente manera:

- ¿ Cuáles son las principales funciones que realiza como vendedor ?
- ¿ Qué procedimientos sigue cuando le pagan con tarjeta bancaria ?
- ¿ Cómo corrige los errores que tiene al elaborar sus notas de venta o al registrar en la máquina ?

El cuestionario o la entrevista puede elaborarse con un número mayor de preguntas dependiendo del objetivo que se persigue. Para esto es de gran ayuda la descripción de puestos que debe tener toda empresa.

Es importante aclarar que los cuestionarios dirigidos a los jefes inmediatos de los trabajadores (de acuerdo al puesto que se está investigando) debe ser diferente, en cuanto a la redacción de las preguntas, de las que se van a aplicar a los empleados pero en función a lo que realizan éstos en su puesto de trabajo. Esto es con el fin de confrontar el cuestionario aplicado a los vendedores o empleados con lo que su jefe piensa o ha visto. Las preguntas podrían ir en los siguientes términos:

- ¿El vendedor realiza las actividades encomendadas sin dificultad alguna?
- ¿ Ha observado si el vendedor tiene problemas al registrar en la máquina?
- ¿En qué aspectos considera usted que se podría capacitar al empleado?

F.- Una vez elaborados los cuestionarios se procede a la aplicación. Para esto se recomienda tomar una muestra representativa de la población, sobre todo si la empresa es grande y el puesto que se va a abordar. además representa una población demasiado extensa. Se aplica en el lugar de trabajo para complementarla con la observación y detectar las posibles necesidades que con el

cuestionario no es posible determinar. Al aplicar los cuestionarios el psicólogo debe de tratar de no interferir con las respuestas que se están dando, por lo que se recomienda que permanezca lo más alejado posible en el momento en que se está resolviendo el cuestionario.

Hasta aquí sólo hemos hablado de tres instrumentos de medición para detectar necesidades: Entrevista, Cuestionario y Observación; Esto no quiere decir que sean los únicos que se pueden utilizar, sin embargo son los que más fácilmente se pueden aplicar ya que hay otros que presentan mayores desventajas con respecto a éstos, por ejemplo, el empleo de un círculo cerrado, implica un costo excesivo, lo cual resulta a veces incosteable para la empresa pese a que sería un método realmente efectivo. Otro ejemplo, puede ser el tomar fotografías en el lugar de trabajo, sin embargo, en el momento de hacerlo se influye demasiado por ser un instrumento poco discreto.

e. Una vez que se han aplicado los instrumentos para detectar necesidades, se debe elaborar un reporte de los resultados obtenidos, considerando porcentajes de acuerdo a la población. Este reporte debe considerar lo siguiente:

- A) El nombre de la empresa o de la persona que está a cargo del área de capacitación.
- B) Descripción de los resultados obtenidos planteados a grandes rasgos lo que se hizo, por ejemplo; "Por medio de la presente reporte a usted los resultados obtenidos en la investigación realizada en el puesto de ... cuyo objetivo era encontrar las posibles fallas o limitaciones que tiene el trabajador al desempeñar su puesto de trabajo". Para realizar esta investigación se aplicó a una muestra de trabajadores un cuestionario, al igual que a sus respectivos jefes, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: " En el caso de los vendedores, se considera que tienen dificultades para

registrar ya que presentan demasiados errores.

Se termina el reporte sugiriendo un curso ya sea de capacitación o de adiestramiento dependiendo de las necesidades detectadas y firma la persona que realizó la investigación. Ver anexo 2

Ahora bien, para dejar bien claro el tipo de necesidades que se pretende abordar, es importante establecer en términos observables lo que se pretende con la capacitación y/o adiestramiento, para lo cual es necesario delimitar muy bien los objetivos que se intentan alcanzar, aspecto que trataremos a continuación.

#### b) Redacción de objetivos.

Otra de las funciones que tiene el psicólogo dentro del proceso de capacitación y adiestramiento es la redacción de objetivos. Dentro de este proceso se puede hablar de dos tipos de objetivos: de enseñanza y de aprendizaje. Los primeros son redactados en términos de lo que se pretende obtener al implementar el programa y el cumplimiento de ellos depende, principalmente, de la forma en que el instructor oriente la enseñanza. Un ejemplo de objetivo de enseñanza puede ser el siguiente:

El instructor utilizará películas y transparencias para ejemplificar el tema de la comunicación en el programa de relaciones humanas que se implementará al grupo.

Estos objetivos deben estar perfectamente claros para el psicólogo, sobre todo en la organización y planeación de la instrucción. Estos objetivos son importantes, sin embargo, en toda empresa, tienen más relevancia los objetivos de aprendizaje ya que de la aplicación de ellos depende el incremento en la productividad de la empresa, objetivo fundamental de toda organización. Los objetivos de aprendizaje son: aquellos que indican lo que se espera que el participante realice al final del curso (Vargas, 1980; Ferrer, 1987 y Reyes y González, 1986).

Además de indicar hacia donde se dirige el aprendizaje y la dirección que se pretende seguir, los objetivos de aprendizaje nos ayudan a llegar a nuestra meta, ya que cumplen con tres funciones:

- a) Comunican a los demás lo que se espera de ellos (de los participantes).
- b) Ayudan al instructor a estructurar las experiencias de aprendizaje.
- c) Facilitan la evaluación.

Ahora bien, las condiciones que deben cumplir los objetivos de aprendizaje son:

- 1.- Referirse a un sujeto (el que ejecutará la conducta).
- 2.- Identificar el tipo de conducta observable que será evidencia que el sujeto ha alcanzado el objetivo.
- 3.- Especificar la precisión mínima aceptable con la que debe realizarse la conducta.
- 4.- Describir las condiciones bajo las cuales se espera que ejecute la conducta.

#### 1.- Referido a un sujeto.

Los objetivos de aprendizaje deben enunciarse en términos de la persona que ejecutará la conducta, es decir, que nos demostrará si el aprendizaje ha ocurrido. (Vargas, 1980; Ferrer, 1961 y Reyes y González, 1986). Un ejemplo de objetivo de aprendizaje referido al sujeto es:

Los participantes harán los cálculos que se requieren para determinar el disponible de compra en base a inventarios y presupuestos de venta obtenidos.

Como se puede observar, la conducta que se pretende lograr está referida a los sujetos que la ejecutarán.

## 2.- Conducta observable.

La conducta que se pretende que ejecuten los participantes debe aparecer en el enunciado del objetivo como verbo cuya acción puede ser observada directamente. En el ejemplo anterior, el verbo que se utiliza es "hacer" que implica una conducta que se puede observar en los participantes.

El verbo que se utiliza debe ser seleccionado cuidadosamente para evitar que tenga muchas interpretaciones y que se ocasione que los objetivos planteados no se cumplan como se desea. (Reyes y González, 1986).

Para ser de aprendizaje, el objetivo debe indicar una conducta observable en el participante, es decir, un acto que pueda ser percibido (visto, oído, etc.) y medido. (op. cit. 1986)

A continuación aparece una lista de verbos inobservables y observables tomados de Vargas (1980):

INOBSERVABLES	OBSERVABLES
Verbos sujetos a muchas <u>interpretaciones</u> .	Verbos sujetos a pocas <u>interpretaciones</u> .
SABER	ESCRIBIR
ENTENDER	RECITAR
APRENDER	IDENTIFICAR
APRECIAR	DIFERENCIAR
COMPRENDER	RESOLVER
CAPTAR EL SIGNIFICADO DE	CONSTRUIR
DISFRUTAR	ENUMERAR
CREER	DESCRIBIR

Una forma de evitar las malas interpretaciones es verificar si la conducta puede describirse en términos observables, que se puedan evaluar con facilidad, las no observables con términos que denotan acciones o resultados verificables. (Reyes y González, 1986).

### 3.- Contenido académico.

Los objetivos de aprendizaje requieren de un complemento referido a la temática de la instrucción para que su significado sea -- completo. (Vargas, 1980). Un ejemplo de esto es el siguiente:

Los participantes clasificarán y describirán sus funciones en términos de actividades fre cuentes, periódicas y ocasionales.

Como se puede denotar, el contenido temático hace alusión a lo que se pretende obtener del participante de una manera más específica, a esto se le llama contenido académico.

### 4.- Precisión mínima aceptable.

La precisión alude al mínimo de corrección con que debe realizarse una tarea. Esta precisión se puede señalar tanto cuantitativa como cualitativamente. La cuantitativa es la más sencilla por que se refiere a criterios específicos, casi siempre en términos numéricos tales como:

- Número, porcentaje o proporción de respuestas correctas.
- Límite de tiempo.
- Tolerancia de errores.
- Porcentaje o proporción de tiempo.
- Número, porcentaje o proporción de principios, criterios, conceptos, leyes, etc., aplicados en la ejecución de la conducta.

La cualitativa es mucho más difícil de señalar. La calidad de una ejecución implica juicios subjetivos de quien la juzga a diferencia de la cantidad, que simplemente implica una verificación.

Para señalar los criterios de precisión se describen los requisitos específicos que caracterizan los resultados deseados. Su medida es absoluta, se cumple o no se cumple. (Reyes y González, 1986).

Un ejemplo de un objetivo en el cual se implementa una precisión de tipo cuantitativo es:

Los participantes identificarán un 70% de los proveedores autorizados que mayor importancia tienen por venta de mercancía.

Como se puede notar, se está especificando el porcentaje que se está requiriendo para tomar la respuesta como correcta [70%] --- dando un margen de error de 30%.

Ahora daremos otro ejemplo de un objetivo en donde la precisión es cualitativa:

Los participantes aplicarán las normas y políticas establecidas para efectuar los diferentes tipos de venta aceptados en la empresa sin ningún margen de error.

En este objetivo se especifica que el participante deberá hacer lo que se requiere o no hacerlo, por lo que se trata de un objetivo con una precisión cualitativa.

#### 5.- Condiciones de ejecución.

En muchos casos la conducta propuesta en el objetivo debe efectuarse ante determinadas condiciones; estímulos, restricciones o ayudas. Cuando estos casos se presentan, es necesario hacerlo explícito en el objetivo. (Op. cit. 1986).

Algunos ejemplos de este tipo de objetivos son los siguientes:

Los participantes identificarán los componentes del proceso de comunicación de acuerdo al tema expuesto en relaciones humanas.

El vendedor describirá los tipos de venta que puede aceptar especificando en que consiste cada uno.

Todos estos aspectos deben ser claves para el psicólogo, sobre todo al elaborar un programa de capacitación y adiestramiento ya que de una redacción adecuada de objetivos depende los resultados obtenidos y que van a determinar la efectividad de un programa.

Ahora bien, al elaborar un programa se debe especificar los ob

objetivos generales del programa que son aquellos que abarcan todo el programa sin detallar sino de una manera general y los objetivos -- particulares correspondientes a cada tema o a cada capítulo o módulo del programa de referencia, por ejemplo:

**OBJETIVO GENERAL:** El participante adquirirá las técnicas de venta como herramientas para realizar su trabajo con mayor eficiencia.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

El participante identificará los elementos necesarios para la realización de una venta.

Los capacitandos mencionarán los requerimientos y responsabilidades del vendedor.

El sujeto describirá las características del producto a vender.

El participante distinguirá los tipos de clientes con los que está interactuando.

Los capacitandos especificarán los aspectos -- que deben de tratarse con el comprador.

Como se puede observar el objetivo general sólo hace referencia al programa en sí, sin ninguna especificación y los objetivos -- específicos, como su nombre lo dice, hacen referencia a el tema, es decir, al contenido del programa.

Por tanto, es importante que los objetivos de aprendizaje estén perfectamente claros, pues son el punto de partida para la elaboración de planes y programas, fase fundamental en el proceso de capacitación y adiestramiento.

c) Elaboración de planes y programas.

Desde el punto de vista funcional se ha visto a la empresa como un conjunto de grupos ocupacionales, los cuales a su vez son un conjunto de puestos; cada puesto está constituido por un conjunto de --



actividades y éstas por tareas. En este orden de ideas, un plan de capacitación y adiestramiento satisface las necesidades de la empresa; un programa, las de un grupo; un curso las de un puesto; un módulo, las de una actividad; y un evento, las de una tarea. (Martínez, Reza, Hernández, 1982).

De acuerdo con estos autores, un plan de capacitación es "un documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen".

Ahora bien, un programa de capacitación y adiestramiento es -- una etapa del plan que satisface la necesidad de un grupo. (Martínez et. al, op. cit.) lo definen como "la parte de un plan de capacitación y/o adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos, de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional".

Por cuestiones metodológicas consideramos importante definir los conceptos de curso, módulo y evento puesto que estos tres elementos forman parte de las acciones que se deben llevar a cabo en capacitación y adiestramiento. Por curso se entiende, "el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento". En cuanto al módulo, "en éste se describen las actividades de enseñanza-aprendizaje que tienen como objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia y cuya reunión constituye un curso". Por último, un evento es, "la actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y una ejecución normalmente unitaria". (Martínez et. al. op. cit.)

En la elaboración de planes y programas, el psicólogo debe considerar aspectos importantes, que describiremos brevemente para una

mejor comprensión.

El comité de capacitación y adiestramiento de la S.A.R.H. (1980) define las partes que deben contemplarse en la elaboración de planes y programas de la siguiente manera:

1) Introducción y/o justificación: Breve explicación de los motivos que se tuvieron para programar el curso, incluyendo el comentario sobre la detección de necesidades y un breve esbozo del contenido - del mismo.

2) Objetivo General: Determinación clara y precisa del grado y dirección de la modificación de la conducta y el incremento de conocimientos que se pretenden obtener del capacitando, después del curso impartido.

3) Enfoque básico: Una vez acordado el (los) objetivo (s), se debe establecer a quién (selección de participantes); por quién (instructor); dónde (lugar) y cuándo (fecha), será dada la capacitación, así como el análisis de las situaciones que propicien el desarrollo del curso.

4) Temario de contenido: Es la forma práctica del programa, pues en lista los temas y áreas de conocimientos que debe tener el curso, incluyendo el objetivo específico de cada uno de ellos y detallando en lo posible la cantidad y profundidad con que han de tratarse cada uno de los temas.

5) Objetivo específico: Consiste en delimitar aún más la actividad y/o conocimiento que el participante será capaz de aplicar en el desarrollo de su trabajo cotidiano, o sea, definir lo último que desee lograrse en la persona capacitada.

6) Técnica didáctica: Con base al objetivo específico y al contenido del tema, deberá determinarse con precisión la técnica didáctica a emplear (conferencias, corrillos, demostrativa, experimental, etc.) con el objeto de guiar y dar un ritmo adecuado al proceso de enseñanza-aprendizaje que se implementará.

7) Material didáctico: Son complemento auxiliar pues facilita el desarrollo de las sesiones de trabajo, se especifica mencionando -- frecuencia e intensidad en el uso de los mismos para cada uno de -- los temas, así como la bibliografía consultada para cada tema.

8) Duración y horario: Es la representación tentativa del tiempo ne cesario para el tratamiento de los temas y las actividades sugeridas, así como la adjudicación de tiempos concretos por sesión diaria de trabajo o temas. Es muy importante incluir tiempos de descanso y de actividades prácticas en el seguimiento del curso con el -- fin de tener idea del tiempo estimado para el curso.

9) Instructores: Es necesario incluir el nombre del instructor que se apegue más a los requerimientos expuestos en el programa; o bien sólo especificar la preparación y/o experiencia que deba poseer al respecto.

10) Participantes: La selección de los participantes debe ser cuidada y basada en las necesidades. Además debe tenerse presente que primero son receptores de conocimientos, pero que en el futuro pueden ser transmisores de éstos.

11) Aulas: Determinar el domicilio donde se impartirá el curso tomando en cuenta las condiciones y accesibilidad.

12) Estrategias de evaluación: Definir los instrumentos que se utilizarán, entendiendo por evaluación al proceso desarrollado a efecto de detectar los logros obtenidos en el curso o bien para dar un marco de referencia inicial para compararlos con los obtenidos al -- finalizar el curso de acuerdo al objetivo planteado; de ser posible se debe justificar la selección de los instrumentos, en términos de verificación y realidad.

13) Seguimiento del curso: Planear actividades a futuro con relación al objetivo del curso impartido con el fin de sondear los resultados a mediano plazo. También se pueden hacer mediciones espaciadas de los objetivos planteados inicialmente y de la programa--

ción general de la capacitación, es decir, después de transcurrido cierto tiempo de haber finalizado el curso, realizar evaluaciones a los participantes del curso para medir la eficacia de los conocimientos adquiridos.

Los aspectos descritos, son básicos para elaborar planes y programas, sin embargo consideramos que son suficientes para orientar a los encargados de la capacitación.

A continuación, presentamos la forma de estructurar un programa de capacitación:

Estructura de un programa de  
Capacitación.

CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIAL DE APOYO	DURACION	ESTRATEGIAS DE EVALUACION.
I Comuni- cación.	El partici- pante apli- cará los aspectos de la comu- nicación al relacio- narse con sus compa- ñeros de trabajo.	Técnica ex- positiva y Dinámicas de grupo.	Láminas Película	8 hrs	Evaluación diag- nóstica.
II Aserti- vidad.	Practicará la aserti- vidad al establecer relaciones interperso- nales en el trabajo	Técnica ex- positiva y Dinámicas de grupo.	Láminas Película	5 hrs	Evaluación for- mativa
III Traba- jo de equipo.	Organizará el trabajo consideran- do a todo su perso- nal	Técnica ex- positiva y	Láminas Película	5 hrs	Evaluación su- mativa.

Ahora bien, es necesario considerar el programa de actividades que deberán cubrirse en cierto tiempo de acuerdo a las sesiones y a la duración de cada tema. Esto es de la siguiente manera:

Programa de Actividades

CONTENIDO	FECHA	HORARIO	RESPONSABLE O INSTRUCTOR.
Definición de Comunicación.	10-08-87	10.00-11.00am	Lic. Luz Ma. Aguilar R
Proceso de Comunicación		11.15-12.45pm	" " " " "
Fallas de la Comunicación.		12.45-13.30pm	" " " " "
Dinámica de grupo.		13.30-14.30pm	" " " " "
Formas para mejorar la comunicación.		14.30-15.00pm	" " " " "
*****			
Definición de Asertividad.	11-08-87	10.00-11.00am	Lic. Silvana Frias R.
Ventajas y Desventajas.		11.15-12.45pm	" " " "
Aplicación,		12.45-15.00pm	" " " "
*****			
Organización.	12-08-87	10.00-11.00am	Lic. Luz Ma. Aguilar R
Cooperación.		11.15-12.45pm	" " " " "
Liderazgo.		12.45-15.00pm	" " " " "
*****			

NOTA: Es necesario dar un receso para tomar café y descanso a los participantes. En el ejemplo se empleó con una duración de 15 minutos.

Por otro lado, es necesario que el instructor se organice en -- cuanto a sesiones para lo cual es necesario hacer uso de lo que se denomina plan de sesión o carta descriptiva y contiene lo siguiente:

## CARTA DESCRIPTIVA

TEMA		Desarrollo Grupal II			
OBJETIVO GENERAL: El participante mencionará al 100% los aspectos fundamentales que se deben considerar en un grupo de trabajo.		POBLACION: VENDEDORES Y JEFES. DURACION: 8 hrs.			
OBJETIVO DE APRENDIZAJE.	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACIONES.
El participante describirá los elementos que conforman al proceso de comunicación así como la relación que existe con un grupo de trabajo.	Definición	Lluvia de ideas.	Láminas	30'	Escrita
	Proceso de Comunicación.	Exposición oral.	Rotafolio	1.00	Oral
	Fallas de Comunicación.	Ejercitación de los participantes.	Película	1.00	Oral
	Alternativas.			2.00	Aplicada
El participante aplicará la asertividad en su medio de trabajo.	Definición	Exposición oral del tema.	Pizarrón Gises	30'	Oral Dirigida
	Ventajas y Desventajas	Lluvia de ideas.	Película	1.00	Oral
	Aplicaciones.	Luvia de ideas. Ejercitación		1.00	Aplicada
TOTAL				8 hrs	

NOTA: Este plan de sesión, es optativo para el instructor ya que no forma parte de los programas de capacitación, sin embargo es de gran ayuda en cuanto a la organización de cada una de las sesiones que conforman el programa.

De manera general y breve, hemos expuesto la forma de estructurar un programa de capacitación, sin embargo, existen otros formatos que se pueden utilizar dependiendo de la empresa y la persona que los elabora. (ver anexo 3)

Estos formatos son importantes puesto que se tiene que rendir un informe ante la S.T.P.S. en donde se entrega a cada empresa un instructivo para el llenado de planes y programas de capacitación. (ver anexo 3)

Ahora bien, en cuanto al informe que se debe rendir ante la empresa correspondiente, éste debe contener los siguientes datos:

#### PRIMERA HOJA

##### DATOS DE IDENTIFICACION DEL CURSO.

CURSO: RELACIONES INTERPERSONALES APLICADAS AL MEDIO LABORAL.

FECHA: 10-08-87 a 12-08-87.

LUGAR: CENTRO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ANGIS.  
S. A.

EMPRESA: ANGIS. S.A.

#### SEGUNDA HOJA

##### II JUSTIFICACION.

"En base a las necesidades detectadas de que el personal tenía relaciones interpersonales desagradables lo cual entorpecía el trabajo, se propone el presente curso ... etc".

TERCERA HOJA

## III OBJETIVO GENERAL Y TERMINAL:

OBJETIVO GENERAL: El participante identificará los principales factores que intervienen para que se presenten unas excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

OBJETIVO TERMINAL: El participante aplicará los elementos necesarios para establecer excelentes relaciones de trabajo y con ello poder incrementar la productividad.

CUARTA HOJA

## IV CONTENIDO TEMÁTICO.

- Relaciones interpersonales.
- Diferentes tipos de relaciones interpersonales.
- Comunicación.
- Asertividad.
- Trabajo en equipo.

QUINTA HOJA

## V ORGANIZACION.

Nombre de las personas que sustentan la capacitación:	Jefe de capacitación y -- adiestramiento ...
Dirigido a:	Vendedores y jefes de departamento.
Impartido por:	Lic. en psicología ...
Lugar:	Aula en la empresa.
Fecha:	10-08-87 a 12-08-87.
Horario:	De 10.00am a 15.00pm
No. de personas:	15 personas máximo.



e) el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento.

El psicólogo al fungir como instructor, puede impartir temas-- con los cuales esta relacionado, como son, entre otros:

- a) relaciones humanas.
- b) Comunicación.
- c) Organización.
- d) Motivación.
- e) Formación de instructores.
- f) Asertividad en diferentes niveles.
- g) Trabajo de stress.
- h) Integración de equipos de trabajo.
- i) Manejo de conflictos.
- j) Toma de decisiones.
- k) Solución de problemas.
- l) Evaluación del desempeño.
- m) Sexualidad.
- n) Alfabetización.

Ahora bien, el psicólogo no sólo puede ser instructor, sino que puede ser elemento activo dentro del proceso de capacitación y adies- tramiento ya que puede participar en la detección de necesidades, re- dacción de objetivos, elaboración de planes y programas y ejecución de los mismos (etapa en la que está incluida la instrucción) y en la evaluación de dichos programas, es decir, puede participar en todo - el proceso de capacitación y adiestramiento.

Cuando el psicólogo participa en todo el proceso, realiza las - siguientes funciones:

#### I ANTES DE LA INSTRUCCION.

##### A.- Detección de necesidades.

- Crea instrumentos de medición para determinar necesidades.
- Aplica dichos instrumentos.

- Análisis y reporte de los datos.

B.- Redacción de objetivos.

- Redacta objetivos en base a las necesidades detectadas.

C.- Elaboración de planes y programas.

- Elabora planes y programas de capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

- ~~Construye~~ *Construye* objetivos específicos para cubrir el programa.

- ~~Construye~~ *Construye* el temario que va abarcar dicho programa.

- ~~Planea y diseña~~ *Planea y diseña* la forma de intervención considerando técnicas de enseñanza, dinámicas de grupo y materiales de apoyo que se van a implementar durante la instrucción.

- ~~Determina~~ *Determina* el lugar en donde se llevará a cabo la instrucción, así como el mobiliario, aparatos e instrumentos que se van a utilizar.

D.- Evaluación:

- ~~Diseña y planea~~ *Diseña y planea* las estrategias de evaluación a emplear de -- acuerdo a los objetivos que se pretenden cumplir.

- ~~Administra y califica~~ *Administra y califica* las evaluaciones de contenido o formativas.

~~Analiza~~ *Analiza* los resultados obtenidos y saca un resultado final.

- ~~Elabora~~ *Elabora* cartas calificación de cada participante.

- ~~Elabora~~ *Elabora* diplomas y/o constancias de asistencia para cada participante.

- ~~Diseña y construye~~ *Diseña y construye* instrumentos de medición para el programa y para el instructor.

II DURANTE LA INSTRUCCION.

A.- Ejecución del programa.

- ~~Presentación~~ *Presentación* y bienvenida al grupo.

- Explica brevemente los objetivos del programa y la forma de conducción del mismo.
- Aplica una evaluación diagnóstica para determinar las habilidades y conocimientos del capacitando.
- Imparte la instrucción de acuerdo al contenido del programa.
- Emplea diversas técnicas de enseñanza (expositiva, demostrativa, etc.). (Ver anexo 4).
- Emplea materiales de apoyo de acuerdo al tema en cuestión (rotafolios, láminas, etc.). (Ver anexo 5).
- Utiliza dinámicas de grupo de acuerdo al número de participantes del grupo (teléfono descompuesto, fiesta de presentación, etc)
- Aplica evaluaciones en relación a cada tema o módulo (formativa).
- Aplica evaluaciones del programa y del instructor a los participantes.
- Analiza la información de las evaluaciones.
- Elabora y entrega diplomas y cartas calificación a los participantes.

### III DESPUES DE LA INSTRUCCION.

- A.- Tabula los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas.
- B.- Presenta un reporte de los resultados obtenidos del programa.
- c.- Realiza un seguimiento después de un cierto tiempo.

Considerando al psicólogo como instructor, Este debe poseer las siguientes características, que anteriormente referimos en forma global como "personalidad" y son:

- Ser asertivo.
- Utilizar un tono de voz adecuado y enfatizar aquellos puntos -- que es importante queden claros.
- Utilizar un tono de voz que inspire confianza y seguridad al -- grupo.

- Se debe desplazar por el aula o cubículo sin exagerar en sus movimientos. Dichos movimientos deben ir acordes al tema que está exponiendo y dirigidos para establecer un contacto directo con el grupo.
- Debe establecer un contacto visual con los participantes con el fin de controlar su atención.
- Debe controlar en la medida que sea posible sus gestos de manera que no se preste a malas interpretaciones por parte del grupo con respecto al instructor.
- Nunca debe dar la espalda al grupo o estar sentado al impartir el curso.
- Debe cuidar de sus movimientos de las manos y brazos ya que pueden ser distractores para el grupo.
- Nunca debe leer, mientras da la instrucción a menos que sea alguna hoja de rotafolio, aunque en estos casos debe solicitar a los participantes que la lean.
- Nunca debe hablar hacia el pizarrón cuando esté dando alguna información al grupo.
- Cuando no tiene la respuesta de la pregunta que le lleguen a lanzar en el grupo no debe mostrar duda o titubeo sino regresar la pregunta al grupo.

Hasta aquí, hemos desarrollado el papel del psicólogo como instructor de capacitación, sin embargo, hay otra función que puede desempeñar y que es la de coordinador de cursos de capacitación, en donde su labor consiste en contactarse con las personas especializadas en determinadas áreas y organizar el evento considerando, participantes, lugar, fecha etc.

#### f) Evaluación.

En el proceso de capacitación y/o adiestramiento, la última de sus etapas es la que se refiere a la Evaluación, en la cual la intervención del psicólogo es fundamental por lo que es necesario lle

var a cabo cierto procedimiento para la construcción de instrumentos de medición. El proceso que se debe utilizar en la construcción de pruebas de evaluación según el comité técnico de capacitación de la Secretaría de Recursos Hidráulicos (S.A.R.H.) debe contemplar -- cuatro etapas:

I.- Planeación de instrumentos de medición.

- Selección de objetivos a evaluar de acuerdo a los propósitos que se pretendan obtener al finalizar el programa.
- Calificar los objetivos de acuerdo a cada tarea que se pretende abordar.
- Desarrollar el esquema de la prueba, en base a los instrumentos de evaluación existentes.

Para considerar este último punto es necesario partir de la -- clasificación de los instrumentos de evaluación que se plantean en el manual de Formación de instructores de la Facultad de Contaduría y Administración, 1982) y del manual de la Secretaría de Salubridad y Asistencia. (1983).

A continuación se presenta un cuadro en el cual se especifican los criterios, el tipo de prueba y una explicación acerca de ellas de acuerdo a las dependencias anteriormente mencionadas:

CRITERIO	TIPO DE PRUEBA	EXPLICACION
Por su amplitud	General	<u>Explora:</u> El contenido de todo el curso.
	Parcial	Sólo una parte del curso
Por el momento de su aplicación	Inmediata	<u>Se realiza:</u> Durante el programa o a su término.
	Mediata	Al volver el participante a su trabajo.

#### La evaluación general:

- Estima los resultados de un programa completo.
- Se planea en función de los objetivos generales del programa con el fin de conocer hasta qué punto se alcanzan.
- Utiliza instrumentos específicos de evaluación (pruebas, escalas estimativas etc.).
- Tiene por objeto primordial, conocer los cambios de conducta que ha producido el programa.
- Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa

#### La evaluación parcial:

Se administra para estimar los resultados de cada una de -- las unidades de instrucción o fases importantes del programa. Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación.

Se aplica en términos de cada unidad y permite:

- Conocer el aprovechamiento de cada participante.
- En caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias.
- Apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje para resolverlas.

#### La evaluación inmediata:

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de adiestramiento, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de evaluación.

#### La evaluación mediata:

Esta se efectúa después de haberse llevado a cabo el curso. Esta evaluación consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real de trabajo.

De acuerdo a esta clasificación, existen varios tipos de pruebas según el manual de S.S.A. (1983) Los cuales se describen a continuación:

1.- PRUEBAS ORALES. Estas pruebas consisten en una serie de preguntas que hace el examinador al alumno en forma individual y que le permite observar el nivel de conocimientos.

VENTAJAS:

- Permiten apreciar aspectos de ciertas materias como literatura, - facilidad de expresión, etc.
- Se corrigen inmediatamente los errores del alumno.

DESVENTAJAS:

- El examinador improvisa las preguntas.
- El alumno tiene menor oportunidad de reflexionar sus respuestas, - porque tiene que contestar inmediatamente.
- Las preguntas varían en calidad y cantidad de un alumno a otro.
- Influye el estado de ánimo del maestro.
- Ocupa mucho tiempo su aplicación.
- Favorece la repetición memorística.
- Por lo general incluye una parte muy limitada del programa.
- No favorece a los alumnos que tienen poca facilidad de palabra.

RECOMENDACION: Evítese su uso.

2.- PRUEBAS ESCRITAS. Las pruebas escritas se pueden clasificar a su vez de acuerdo a su naturaleza:

A.- Calificación.- Esta calificación se refiere a la forma en que se califican las pruebas, es decir, en forma numérica, alfabética o por porcentajes.

B.- Función.- Dependiendo del momento y el fin con que se hace la - evaluación se clasifican en:

a) Evaluación formativa:

- Es la evaluación que se realiza durante el desarrollo del pro-

ceso de enseñanza-aprendizaje, para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidad de remediarlas. La evaluación formativa no pretende calificar al alumno sino poner de manifiesto sus -- puntos débiles, errores y deficiencias para que los corrija y mostrar al instructor cual es la situación general del grupo y de cada alumno para que pueda decidir sobre la necesidad de dar un repaso, volver sobre una enseñanza anterior o seguir adelante.

Funciones de la evaluación formativa:

- Retroalimentar al alumno y al instructor acerca del desarrollo -- del proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para manejarla.
- Mostrar al instructor cual es la situación del grupo en general -- para que pueda decidir si es necesario un repaso o si se puede seguir adelante.
- Distinguir lo que el grupo ha dominado de los temas.
- Detectar el grado de avance hacia el logro de los objetivos del curso.

La evaluación formativa debe cumplir los siguientes requisitos

- Abarcar un periodo breve de tiempo y un contenido igualmente corto
- Se deben incluir todos los aspectos o conceptos nuevos relevantes a la etapa de aprendizaje.
- Se debe señalar al alumno la forma de corregir sus errores.
- Es recomendable el uso de instrumentos de autoevaluación.
- No se califica al alumno, sólo se dan a éste algunas observaciones sobre lo que hay que mejorar.

#### b) Evaluación sumativa:

Se realiza al término del curso de capacitación para verificar los resultados de éste, es decir, para determinar si se lograron -- los objetivos del curso. La principal diferencia con la evaluación formativa es que la sumativa se ocupa de los resultados y no de encontrar fallas y su porqué.



#### Funciones de la evaluación sumativa:

- Hacer juicios de valor sobre los resultados de un curso.
- Verificar si el alumno domina una habilidad o conocimiento, es de cñ, la evaluación sumativa se utiliza para constatar en qué medida se lograron los objetivos del curso.
- Proporciona bases objetivas para asignar una calificación o nota.
- Señala pautas para investigar acerca de la eficiencia de una meto  
dología.

#### Requisitos que debe cumplir una evaluación sumativa:

- Abarcar un tema o curso completo.
- Debe ser individual, porque el aprendizaje es necesariamente per  
sonal.
- Enfocarse a aquellos objetivos que tienen características de sín  
tesis o de integración.
- Se puede aplicar durante el desarrollo del curso pero con un in-  
tervalo más o menos largo entre una y otra evaluación.
- Expresar el resultado de la evaluación por medio de una escala --  
convencional.

#### c) Evaluación diagnóstica:

Por lo general se realiza antes del proceso de enseñanza-apren-  
dizaje, suele aplicarse o no depende del instructor. Con ella se ve  
rifica el nivel de preparación de los alumnos para enfrentarse a --  
los objetivos que se espera que logren.

#### Funciones de la evaluación diagnóstica:

- Establecer el nivel real de un grupo antes de iniciar una etapa -  
del proceso de enseñanza-aprendizaje, independientemente de su his-  
toria académica.
- Detectar carencias o puntos confusos que haya que solucionar antes  
de pretender atacar los objetivos propuestos para un curso.
- Detectar objetivos que ya son dominados por los alumnos para evi-  
tar repeticiones y pérdidas de tiempo.

Requisitos que debe cumplir una evaluación diagnóstica:

- Desarrollarse en función de los requisitos que se desprenden de un programa.
- No debe recibir calificación, ni tomarse en cuenta para la calificación del curso.

C.- Construcción.- Por su construcción se dividen en:

a) PRUEBAS DE ENSAYO O POR TEMAS.

Que permite al alumno seleccionar, organizar y presentar su -- respuesta en forma de ensayo.

b) PRUEBA OBJETIVA.

Que es una prueba estructurada y que requiere que el alumno su ministre una o dos palabras o bien que seleccione la respuesta co- rrecta de entre un cierto número de alternativas.

No hay conflicto entre estos dos tipos de prueba, pues para al gunos fines de instrucción bien puede ser que la prueba objetiva sea la más eficaz, mientras que para otros, es la prueba de ensayo la - que demuestra ser la más satisfactoria. Debe usarse una u otra de- pendiendo de lo que se desee evaluar y de las ventajas y limitacio- nes de cada tipo de prueba.

a) Prueba de ensayo o por temas.

En este tipo de pruebas, el constructor da solamente las pre- guntas, mientras que los examinados escriben solamente las respues- tas. Esto da por resultado que haya tanto respuestas como preguntas. Este tipo de pruebas tiene por objeto conocer la manera como el es- alumno organizó el conocimiento y la manera como la usa, se diferen- cia de la oral, en que hay una constancia de las respuestas dadas.

Esta prueba se puede dividir en:

- Respuesta extensiva. Mediante la cual se da al capacitando casi total libertad para formular su respuesta como considere conve- niente.
- Respuesta restringida. Restringe la índole con extensión y la or

ganización de las respuestas.

Aspectos que miden:

- Son útiles para evaluar conductas de organización y aplicación de información recibida.
- Mide memoria.

#### VENTAJAS.

- Su preparación requiere poco tiempo.
- Se examina la originalidad y la creatividad.
- Se aplica a los mismos ejercicios a los mismos estudiantes.
- Son fáciles de aplicar.
- Se examina lo que recuerda el alumno.

#### DESVENTAJAS.

- Tienen que ser calificadas por el instructor o por una persona -- que conozca perfectamente el tema.
- Su corrección de calificación requiere mucho tiempo.
- Poca confiabilidad (se limita a un corto número de preguntas por lo que no hay un buen muestreo del contenido).
- Infiuye mucho la habilidad que tiene el alumno para redactar.
- Poca confiabilidad del calificador, si dos instructores del mismo tema calificaran el mismo grupo de exámenes de forma independiente las calificaciones serían diferentes.
- Permiten al alumno divagar en sus respuestas y rogar las las resuestas cuando no saben lo que piden.
- No siempre comprende el alumno con toda claridad lo que el examinador espera de su trabajo.
- No abarca un gran porcentaje del programa debido al tiempo reducido de que dispone el alumno.

Recomendaciones para construir las pruebas de ensayo:

- Seleccionar los temas de la prueba tomando en cuenta los objetivos del programa.

- Comenzar las preguntas con las palabras tales como compare, contraste, ejemplifique, distinga, seleccione, demuestre etc.
- Redactar las preguntas en términos comunes, claros y precisos.
- Debe asignarse previamente cierto número de puntos antes de calificar a cada pregunta.
- Escribir los comentarios y corregir los errores antes de calificar los reactivos.
- Es conveniente usarlos para medir capacidad de organización, integración o para crear formas originales.

#### b) Pruebas objetivas:

Este tipo de pruebas incluye varios tipos de elementos que se clasifican en los que 1) requieren que el alumno suministre la respuesta y 2) Los que requieren que seleccione la respuesta, tomándola de un número de alternativas. Tanto unos como otros pueden subdividirse en los siguientes tipos básicos:

##### 1.- Tipo de suministro:

- a) de respuesta corta.
- b) de completar.

##### 2.- Tipo de selección.

- a) Falso y verdadero.
- b) Casamiento o aparejamiento.
- c) Selección múltiple.

Las pruebas objetivas tienen las siguientes características:

Que el alumno:

- Opera dentro de una situación completamente estructurada.
- Elige la respuesta de entre un número limitado de alternativas.
- Responde a mayor número de preguntas que en una prueba de ensayo.
- Se le califica con una plantilla establecida de antemano.

#### VENTAJAS.

- 1.- Es confiable. Cualquiera que las aplique o corrija obtendrá los



mismos resultados.

2.- Fácil calificación. Puede ser calificado por cualquier persona que conozca la clave, además la calificación puede ser inmediata al examen.

3.- Proporciona una muestra más representativa y completa del universo de contenido que se desea examinar.

Ventajas comparativas de las pruebas objetivas y de las pruebas de ensayo.

Tanto las pruebas objetivas como las de ensayo pueden proporcionar valiosas evidencias relativas al aprovechamiento del alumnado. Cada una de ellas tiene ventajas y limitaciones que las hacen más apropiadas para unos propósitos y menos para los otros.

## II Elaboración de pruebas.

En la Guía técnica de S.S.A. (1981) se plantean las reglas generales para redactar reactivos y éstas son:

- Procurar que la dificultad de la lectura y el nivel de vocabulario del ítem de la prueba sean lo más simples posibles.
- Asegurar que existan para el ítem una respuesta óptima.
- Asegurar que el ítem trate de un aspecto importante del área, del contenido y no de trivialidades.
- Asegurar que cada ítem sea independiente. La respuesta de un ítem no debe ser condición para resolver el ítem siguiente, ni debe indicar la respuesta de otras preguntas.
- Procure no emplear preguntas capciosas en una prueba de aprovechamiento.
- Asegurar que el reactivo esté planteado con claridad y sin ambigüedad.
- Dar al alumno suficiente tiempo para que responda a las preguntas
- Agrupar aquellas del mismo tipo, esto es, todos los reactivos de opción múltiple, todos los de falso y verdadero, etc.

- Se deben de disponer los reactivos en orden de dificultad creciente:

En la guía técnica de S.S.A. (1981) se exponen los siguientes tipos de reactivos:

1) Reactivos de respuesta corta y de completar.

Tanto los reactivos de respuesta corta como los de complementar, son elementos del tipo de suministro a los que pueden darse contestación mediante una palabra, una frase, un número o símbolo. Son -- esencialmente iguales y difieren únicamente en la forma de presentarse. En el caso de la respuesta corta, lo que se usa es una pregunta directa, mientras que el de completar consiste en una aseveración incompleta, por ejemplo:

Respuesta corta.- ¿Quién descubrió América? \_\_\_\_\_

Completar.- Cristobal Colón descubrió \_\_\_\_\_

Los aspectos o rasgos que miden los reactivos de respuesta corta o de completar son:

- Se utilizan para examinar algunos objetivos que implican memorización de datos, símbolos, números, fechas etc.
- Conocimiento de terminología.
- Conocimiento de hechos específicos.
- Conocimiento y aplicación de principios.
- Conocimiento de métodos y procedimientos.
- Interpretación de datos.

2)-Reactivos en los que se requiere que el capacitando seleccione a una respuesta.

a) Reactivos falso-verdadero o respuesta alternativa. Este tipo de reactivos consiste en una aseveración que el capacitando marca como falso o verdadero, correcto o incorrecto, sí o no, nunca o siempre, etc. En cada caso sólo hay dos posibilidades de contestación.

Los aspectos o rasgos que miden son:

- Mide la capacidad para distinguir hechos de opiniones.

- Mide si el alumno identifica relaciones de causa y efecto.
- Es idóneo para aquellas situaciones en que solamente existen dos opiniones opuestas entre sí,

b) Aparejamiento o casamiento. Consisten en la presentación de dos o más columnas de palabras, símbolos, números, frases u oraciones, a las que los capacitandos deberán asociar o relacionar de algún modo. Se llaman premisas los elementos en la columna para los cuales se busca algo que case con ellos, mientras que se denominan respuestas, los elementos de la columna en donde se hace la selección del elemento que casa.

Los aspectos que miden son:

- Mide el aprendizaje basado en asociaciones de dos ideas, clasificaciones o relaciones.

#### EJEMPLOS DE REACTIVOS

##### ENSAVO O POR TEMAS.

- Mencione cuáles son las diferencias entre medición y evaluación.  
Indique los propósitos y problemas de la evaluación.
- ¿Cuáles son las ventajas de las pruebas subjetivas?

##### COMPLETAMIENTO

- Una prueba es \_\_\_\_\_ cuando se aplica varias veces a la misma persona y arroja aproximadamente los mismos resultados.
- Si una prueba mide lo que se pretende medir, se dice que tiene \_\_\_\_\_.
- Las pruebas escritas se pueden clasificar de acuerdo a la naturaleza de calificación, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

##### RESPUESTA CORTA.

- ¿Qué reactivos miden mejor la capacidad que tiene el alumno de distinguir hechos de opiniones?
- ¿Cuál es el primer paso en la planeación de una prueba objetiva?

## REACTIVOS DE RESPUESTA ALTERNATIVA

- La calificación de los reactivos de ensayo requiere mucho tiempo.

V ( )                      F ( )

- Los reactivos de apareamiento son adecuados para medir aplicación de conocimientos,

V ( )                      F ( )

## SELECCION MULTIPLE.

- La corriente eléctrica alterna se transforma en corriente eléctrica diferente y directa por medio de un:

- a) Condensador.
- b) Generador.
- c) Rectificador.
- d) Transformador.

- ¿ Cuándo se dió el grito de independencia?

- a) 1810
- b) 1811
- c) 1808
- d) 1813

- ¿ Mediante cuál de éstos procedimientos mantiene la carne sus propiedades?

- a) Salandola.
- b) Enfriandola.
- c) Congelandola.
- d) Deshidratandola.

## APAREAMIENTO

Tipos de lubricantes	Unidades mecánicas
A. Aceite de máquina.	( ) Amortiguador.
B. Grasa fibrosa.	( ) Bielas.
C. Aceite de engranajes.	( ) Diferencial.
D. Lubricante impregnado	( ) Distribuidor.
	( ) Generador.
	( ) Goznes.



### III Aplicación de instrumentos de medición.

Al aplicar los instrumentos de medición, el psicólogo tiene -- que seguir una cierta metodología, es decir, aplicar los exámenes -- de acuerdo a lo programado, ya sea empleando una prueba inicial para medir el repertorio de entrada y una final para determinar los -- repertorios adquiridos. Dicha evaluación debe ser la misma tanto -- al principio como al final. También puede utilizar una evaluación -- inicial, una intermedia (de conocimientos) y una final; en donde -- la primera y la última no son iguales, la primera (inicial) mide re -- pectorios de entrada y la última (final) mide repertorios adquiri -- dos en base al programa implantado.

### IV Análisis y utilización de datos.

Se deben calificar los exámenes ya sea por medio de una clave -- de respuestas o en base al criterio del instructor. Una vez reali -- zado esto, se deben analizar los resultados obtenidos y acumularlos en el expediente de cada participante con el fin de promediarlos y -- obtener un resultado final del programa, y con ello, elaborar las -- cartas de calificación de cada participante, así como sus respecti -- vos diplomas.

Por otro lado, la evaluación también comprende la medición que se debe realizar al programa de capacitación y adiestramiento, así -- como el desempeño del instructor; por lo que el psicólogo debe redac -- tar los items de estas pruebas considerando el propósito para el -- cual se piensa emplear.

Ahora bien, por lo general estas pruebas se elaboran antes de -- ejecutar el programa para evitar la afcción de algunas variables y se aplican al finalizar el mismo, procurando que la persona encarga -- da de ello no sea el instructor que llevó a cabo dicho programa.

En cuanto a la calificación de estas pruebas, se consideran -- las respuestas en base al criterio y opiniones obtenidas y no por --

medio de puntuaciones como es el caso de las evaluaciones de contenido anteriormente mencionadas.

Respecto al análisis de los datos, las respuestas obtenidas no son válidas en la calificación del participante, sino son importantes para evaluar el programa y al instructor con el fin de mejorar programas subsiguientes, así como la forma de impartir la instrucción.

Otra forma de evaluar el programa es, a través de un seguimiento que el psicólogo puede realizar una vez que ha terminado el mismo y que ha transcurrido cierto tiempo. En este tipo de evaluación el psicólogo debe hacer lo siguiente:

- Planear y estructurar el tipo de evaluaciones a implementar, ya sea mediante observaciones de comportamientos y/o entrevistas, cuestionarios o algún otro instrumento. Se pueden implementar estos tipos de medición dependiendo de las ventajas y desventajas que ofrece cada uno de ellos para la empresa.
- En caso de utilizar observaciones o entrevistas, el psicólogo debe asistir al lugar de trabajo de los participantes y observar el desarrollo de cada uno de éstos.
- Debe aplicar las entrevistas realizadas o elaboradas.
- Analizar las respuestas obtenidas, considerando las observaciones realizadas.
- Corroborar que tantos resultados arrojan las entrevistas y las observaciones aplicadas en cuanto a similitudes.

Hasta aquí hemos mencionado las actividades en las cuales el psicólogo tiene una participación directa en el proceso de capacitación; sin embargo, existen otros aspectos en los que él no participa directamente, no obstante, debe conocer. Nos referimos a los trámites legales de la capacitación.

g) Trámites legales en la capacitación.

Anteriormente mencionamos que existen actividades en las que el psicólogo no tiene una participación directa o bien no muy frecuente. Pues bien, esa actividad es precisamente la realización de los trámites legales ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y mencionamos que no es directa, pues de ello se encarga generalmente el jefe de recursos humanos, que si bien es cierto, puede ser un psicólogo, sus funciones son otras. Sin embargo, consideramos que es necesario que el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento tenga conocimiento del procedimiento que se lleva a cabo para la realización de dichos trámites, por ello, incluimos este apartado.

Debido a que la capacitación y el adiestramiento es un proceso que exige la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A a los empresarios, el psicólogo como miembro activo en dicho proceso debe cumplir o llevar a cabo ciertos trámites, Estos son:

- 1o. Formación de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento
- 2o. Formular e implementar los planes y programas de capacitación atendiendo a las necesidades detectadas.
- 3o. Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales.

1) Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

La comisión mixta de capacitación es un organismo que debe tener toda empresa, su función principal es vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Para formar la comisión mixta, el psicólogo debe considerar -- los siguientes aspectos:

- Si la empresa tiene un número menor de 20 trabajadores, se reco--

mienda tener un representante por parte del patrón y uno por parte de los trabajadores.

- Cuando la empresa está formada de 21 a 100 trabajadores, se recomienda tener en la comisión 3 representantes del patrón y 3 de los trabajadores.

- Si la empresa tiene un número mayor de 100 trabajadores, la comisión debe formarse por 5 representantes del patrón y 5 de los trabajadores.

Una vez formada la comisión mixta, ésta debe registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Debe hacerse mediante el siguiente procedimiento:

- Solicitar ante la S.T.P.S. la forma DC-1 (informe sobre la comisión mixta de capacitación y adiestramiento) y llenarla a máquina o con letra de molde.

- Presentar original y dos copias.

Los datos que el psicólogo debe anotar en la forma DC-1 son:

- Nombre o razón social, ya sea persona física o moral.

- Registro federal de contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público haya otorgado a dicha empresa. El registro se compone por las letras del nombre de la empresa física o moral y la fecha de nacimiento.

- Registro del IMSS, otorgado por dicha institución.

- Calle, número exterior, interior, colonia, población, municipio, código postal, teléfono, etc.

- Actividad específica, lo más detallada posible para permitir su correcta clasificación.

- Número total de trabajadores.

- Número total de trabajadores representados en la comisión mixta.

- Número total de trabajadores con contrato individual (cuando una persona se obliga a presentar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato), colectivo (convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones para establecer las condiciones en las cuales debe presentarse el trabajo en una empresa; también se le denomina contrato Ley).

- Datos generales de los trabajadores que pertenecen al sindicato,

indicando la denominación de éste, número de registro, dirección, - teléfono. De no ser así, se deben dejar los espacios en blanco. - Así mismo, se anotan los nombres de los representantes, tanto del patrón, como de los trabajadores; anotar el R.F.C. y cada representante debe firmar.

- Anotar la fecha en que la Comisión mixta inicia actividades y el tiempo que durarán en el cargo los miembros.
- Especificar las bases generales de funcionamiento que deben incluir las funciones y las actividades tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones, etc.
- En caso de no haber sindicato, se debe anexar una relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.
- Anotar lugar y fecha en que se efectúa la certificación de la comisión mixta.

En caso de suceder algún cambio en la comisión mixta, está deberá actualizarse, por lo que el psicólogo debe notificarlo ante la S.T.P.S. mediante el llenado de la forma DC-1A:

- Datos generales de la empresa, igual que en la forma DC1. (explicados anteriormente).
- Datos anteriores de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores y de los representantes patronales y su registro federal de causantes.
- Datos actuales de los representantes de los trabajadores y de los patronales y su R.F.C., así como la firma de cada uno de ellos.
- Anotar la modificación de las bases generales de funcionamiento de la comisión: especificar los puntos modificados o datos no incluidos, poniendo datos anteriores y datos actuales.
- Anotar lugar y fecha en que se notifique la actualización de la comisión mixta.

Otro trámite que el psicólogo debe realizar ante la S.T.P.S. es el llenado de los formatos concernientes a la elaboración planes y programas, actividad que se realiza de la siguiente manera:

- El psicólogo debe llevar a cabo la detección de necesidades para en base a ello elaborar los planes y programas.
- Estos deben referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Los formatos deben comprender todos los niveles y puestos de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación a los trabajadores.
- Señalar el procedimiento a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría (contratación colectiva, puntualidad, iniciativa, eficiencia, responsabilidad, cumplimiento, etc.).
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo de las entidades instructoras, realizándolo de la siguiente manera:
  - Anotar el R.F.C. de la empresa o patrón.
  - Anotar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
  - Registro patronal del IMSS.
  - Nombre o razón social de la empresa o patrón, ya sea persona física o moral.
  - Anotar calle, número exterior, interior, colonia, teléfono, población, etc.
  - Actividad específica o giro de la empresa.
  - Marcar con una X el tipo de contratación existente en la empresa.
  - Anotar fecha de celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo.

En lo que respecta a las constancias de habilidades laborales, el psicólogo debe llenar el siguiente formato de la forma DC-4:

- Fecha en que se otorga: día, mes, año, siempre y cuando el trabajador haya aprobado la totalidad de los cursos de capacitación.
- Anotar el nombre del trabajador al que se expide la constancia y su registro federal de causantes.
- Denominación del puesto al que se dirigió la capacitación, conforme al plan y programa autorizado

- Anotar el nombre y la razón social de la empresa o patrón, así como el R.F.C. donde preste sus servicios el trabajador.
- Anotar el domicilio de la empresa.
- Actividad específica o giro de la empresa.
- Número del registro del plan de capacitación otorgado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Marcar con una X, el origen de la constancia, ya sea por:
  - a) programa específico.
  - b) adhesión a programas generales
  - c) exámen de suficiencia o comprobación documental.
- Duración de la capacitación: mes, año del primer y último curso aprobado por el trabajador, impartidos a su puesto de trabajo.
- Actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se refiere la constancia.
- Nombre del curso, evento, nivel educativo y/o programa general.
- Anotar el nombre y RFC del o de los instructores internos que impartieron el o los cursos o eventos.
- Anotar la denominación y el RFC, así como el número de registro - ante la STPS del o los instructores externos independientes o entidades capacitadores que impartieron el curso.
- Anotar el número de registro ante la STPS y nombre del agente capacitador que impartió el programa general.
- Indicar la totalidad de horas de cada uno de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales, de acuerdo con lo programado en el plan de capacitación.
- Firma del agente capacitador. En el caso de instituciones de capacitación, deberá firmar también el representante legal.
- Anotar el número de registro ante la STPS de la comisión mixta de capacitación de la empresa, misma que autentifica la constancia de habilidades laborales.
- Anotar el nombre, RFC y firma del representante de la empresa ante la comisión mixta de capacitación.

- Firma del trabajador a quien se otorga la constancia de habilidades laborales

Por último, el psicólogo debe elaborar una lista de todas las constancias de habilidades laborales expedidas por el departamento de capacitación a los capacitandos. Esta lista debe entregarse en la STPS junto con los planes y programas correspondientes. Para cubrir lo anterior, debe llenarse la forma DC-5:

- Anotar día, mes, año de presentación de la lista ante la autoridad correspondiente.
- Nombre o razón social de la empresa o patrón, las claves del RFC y el registro del IMSS.
- Anotar calle, número, colonia, código postal, municipio, etc. de la empresa o patrón.
- Actividad específica o giro de la empresa.
- Número y registro del plan de capacitación ante la STPS.
- Relacionar a los trabajadores agrupándolos por puesto de trabajo, anotando únicamente el nombre de los trabajadores integrantes de dichos puestos a los cuales se expedirá la constancia, su RFC y la fecha de expedición (deberá coincidir con la señalada en la forma DC-4).
- Anotar nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa como responsable de la información vertida en la forma DC-5

Con lo anteriormente expuesto, damos por terminada la guía para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento, motivo de la presente tesis.



## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo desarrollamos el tema del psicólogo --- como instructor de capacitación y adiestramiento dentro del área de la psicología industrial u organizacional, pues cabe mencionar que tales postulados no aluden a lo mismo; en el capítulo I se trabajó tal diferenciación, en donde se planteó que si bien es cierto, la psicología industrial fue la primera en surgir, ésta se fue transformando, al principio lo importante para ella eran las máquinas y las herramientas, por lo que se buscaba a las personas que mejor encajaran en ellas. Tal situación se fue modificando al darse cuenta que la parte importante debía ser el hombre debido a que de él depende la producción. Esto dio las bases para la transformación a psicología organizacional. Cabe aclarar que el término organizacional incluye a todo tipo de organización, tanto empresas, como instituciones, clubes, escuelas, etc. pues en todas ellas se encuentran seres humanos organizados mediante divisiones jerárquicas para lograr el mismo fin: el desarrollo de la organización.

En el área organizacional, el psicólogo puede desempeñar diversas funciones: análisis de puestos, selección de personal, higiene industrial, investigación, capacitación y adiestramiento, etc., de las cuales, la última fue la más importante para el desarrollo de este trabajo.

La capacitación y el adiestramiento, se definió, basándonos en Calderon (1982), como el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo objetivo es la preparación laboral para responder a los avances tecnológicos y para elevar la productividad de la organización. Por tanto, consideramos que la capacitación es necesaria en cualquier organización, llámese industria, institución pública, privada, etc., pues en todas se requiere preparación y superación constante por parte de los miembros que la componen, lo cual es provisto por la capacitación y el adiestramiento.

En el capítulo II se hizo la diferenciación entre capacitación

y adiestramiento, la primera se refiere a desarrollar aptitudes que el trabajador no posee o que no ha puesto en práctica; en tanto el -- adiestramiento, refiere a fomentar las habilidades con que ya cuenta el trabajador. Cabe aclarar que tal diferenciación, se hace sólo con fines metodológicos, en la práctica generalmente se van dando a la par, pues sus objetivos son los mismos; por esta razón, a lo largo del trabajo los utilizamos como sinónimos.

Durante el presente trabajo observamos que el proceso de capacitación y adiestramiento está compuesto por diversas fases, con objetivos definidos por alcanzar y que deben ir cubriéndose totalmente para poder pasar a la siguiente fase: a) detección de necesidades; - b) redacción de objetivos; c) elaboración de planes y programas; --- d) ejecución de planes y programas; e) evaluación.

Sin embargo, tal proceso no puede cumplir su fin, si como lo menciona Montmollin (1975) los objetivos del entrenamiento no están --- bien definidos. Coincidimos con él, en cuanto que el psicólogo debe tener perfectamente claro para que y a quienes se debe proporcionar la capacitación y el adiestramiento.

La razón por la cual en el presente trabajo se consideró que el psicólogo deba ser la persona asignada para la capacitación, se basa en lo que plantea Coronado (1986) quien opina que la psicología ha - aportado postulados y principios derivados de la teoría conductual, al considerar conocimientos, habilidades y actitudes como el objetivo de la capacitación.

Así mismo, la capacitación implica enseñanza, que si bien es -- importante lograr el cambio en el comportamiento deseado, lo es en -- igual medida, las circunstancias bajo las cuales éste ocurre; es --- aquí, donde la psicología apoya en la fundamentación teórica y metodológica para el diseño y establecimiento de planes y programas laborales.

Hasta el momento, hemos planteado la participación del psicólogo

go en la capacitación y el adiestramiento, sin embargo, el psicólogo egresado de Iztacala pocas veces incursiona en esta área, pues se -- piensa que no está preparado para abordarla; Esto, debido a que du-- rante la formación profesional no se llevan materias explícitas sobre dicha área. En la planeación del curriculum de Iztacala no se con-- templó la impartición de dicha área, a diferencia de C.U. donde sí - es tomada como una área de especialidad. Tal situación pone en des-- ventaja al psicólogo egresado de Iztacala cuando se enfrenta al cam-- po de trabajo, por desconocimiento de sus potencialidades.

Al parecer, el argumento para no contemplar dicha área en el -- plan de estudios, es que la psicología pretende dar servicio a la co-- munidad, tratando de ayudar a los problemas de retardo mental, pro-- blemas emocionales, conductuales, sociales, educativos, etc. Por -- tanto, la psicología industrial no cabe en estos fines, pues se nos -- argumentó a lo largo de nuestros estudios, que en esta área se trata de servir a la clase dominante, que a su vez se encarga de "explotar" al trabajador, a lo cual contribuye el psicólogo industrial. Sin -- embargo, consideramos que esto no es del todo cierto, pues el psicó-- logo al participaren una organización debe buscar la manera de ayu-- dar a ambas partes, se convierte en el mediador; por ejemplo, median-- te la capacitación logra que el trabajador se prepare para alcanzar -- mejores puestos y/o mejores salarios.

Otro factor que avala la impartición de esta área durante la -- carrera, es que el campo de trabajo para el psicólogo es reducido y -- esta área da otra posibilidad de incursión profesional, amén de ser -- una de las mejor remuneradas.

Por otro lado, no obstante que en Iztacala no existe un módulo -- dedicado a la psicología industrial, el egresado cuenta con las habi-- lidades necesarias para desenvolverse en este campo de trabajo, pues la metodología adquirida en las materias que conforman el curriculum lo proveen de herramientas aplicables en esta área. En un principio podría sonar difícil, sin embargo, son las mismas actividades, sólo --

que algunas bajo otros nombres; por ejemplo, un análisis de tareas - utilizado en varias áreas durante la carrera profesional, es la misma metodología utilizada en el análisis de puestos, claro que cada una cubriendo los requisitos o condiciones de cada una de sus áreas.

Lo anterior reafirma lo planteado por Reyes y Gonzales (1986) - quienes afirman que el egresado de Iztacala ha logrado incorporarse y desarrollarse en el ámbito de la psicología laboral con resultados favorables. La incursión no es fácil, en muchas ocasiones el egresado debe tomar cursos extra de preparación, pues existen conocimientos que el área laboral exige y que en Iztacala definitivamente no se proporcionan (manejo de pruebas psicométricas, conceptos organizacionales, etc.) lo cual pone en desventaja al egresado respecto a egresados de otras universidades o incluso de los egresados de ciudad universitaria; desventaja que se refleja en el campo profesional.

Por tales razones, el presente trabajo se encamina a orientar - al psicólogo egresado de Iztacala a través de una guía, en la cual se describen de manera general, las características y las funciones del psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento, ya sea instructor de temas correspondientes a su área o como instructor de instructores, lo que se conoce como formación de paraprofesionales.

De acuerdo con esta guía, consideramos que el psicólogo no sólo puede desempeñar estas funciones dentro del área de capacitación, si no también puede ser un miembro activo en el proceso de capacitación pues tiene las habilidades y conocimientos suficientes para participar en las fases de dicho proceso, por ejemplo en:

- a) Detección de necesidades: conoce sobre métodos de investigación, como son entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc.; aspectos que se aprenden en psicología clínica y en metodología.
- b) Redacción de objetivos: ha sido entrenado para elaborar objetivos conductuales aplicados en el área clínica y en rehabilitación, por lo cual no es difícil extrapolarlos al área organizacional.
- c) Elaboración de planes y programas: durante su formación académica en el área de psicología educativa se le entrenó a elaborar planes y

programas educacionales.

d) *Ejecución del programa:* en el área de psicología aplicada y educativa se le habilitó para desempeñarse como instructor, es decir, se le dió a conocer el proceso de enseñanza-aprendizaje y el manejo de técnicas de enseñanza y materiales de apoyo.

e) *Evaluación:* el área de metodología se encargó de proporcionar al psicólogo de Iztacala los elementos generales para evaluar, aunque no encaminados al área laboral.

Lo anterior reafirma que con una orientación explícita sobre el área laboral, el psicólogo fácilmente podría desarrollarse en ella. Sin embargo y en tanto esto se logra, pretendimos brindar esta tesis como un material de apoyo al psicólogo que se interese por el área de capacitación y adiestramiento.

## COMENTARIOS FINALES.

Este último apartado queremos utilizarlo para realizar una reflexión sobre la capacitación y el adiestramiento; para ello nos basamos en comentarios hechos por gente directamente involucrada en el área y por la experiencia directa e indirecta de las autoras.

La capacitación y el adiestramiento son realmente importantes y necesarias en cualquier ámbito de la sociedad en la que se desenvuelve el ser humano; por ello no es privativa de las industrias; sin embargo, generalmente se entiende que hablar de ella, es hablar de empresas, en donde la capacitación ha sido distorsionada, pues su fin real, es ayudar a los individuos en sus necesidades y a superarse dentro de su ámbito laboral. Esto ha sido desvirtuado, pues al ser la capacitación un requisito legal para la empresa, ésta sólo se preocupa por cubrirlo, evitando así la multa a la que se hace acreedora de no proporcionar la capacitación; así el beneficio tanto para ella, como para el trabajador es cambiado por el mero cumplimiento legal, que se refleja en que no existe una detección de necesidades real; los participantes no la piden, la empresa es la que decide en donde llevar a cabo dicha detección, ya sea por mandato superior y/o en el mejor de los casos, porque se den cuenta que "algo" anda mal en tal departamento.

Una detección inadecuada, da como resultado falta de calidad e ineficacia en el entrenamiento, pues conlleva a no tener un objetivo definido sobre la impartición de la capacitación; por ello se programan cursos que no tienen mayor utilidad para el capacitando, el cual se presenta a veces al curso sólo porque lo "mandan" y no porque este interesado en el tema, ya sea porque es un tema que él conoce muy bien, pues lleva desarrollándose en él toda su vida y siente que no tiene nada que "enseñarle", o bien porque implica ocupar horas extra de su tiempo, pues generalmente el horario de curso es mixto - (horas proporcionadas por la empresa y horas proporcionadas por el

trabajador); o bien, cuando el horario del curso está dentro del horario de trabajo, se toman como horas de esparcimiento. "Un entrenamiento superficial... los dirigentes lo consideran como un chicle: no nutre, pero calma los nervios y tranquiliza" (Montmolli, -- 1975).

Otro factor que influye sobre la mala calidad, es que el empresario piensa que al formar trabajadores especializados, éstos se irán de la empresa, llevándose los conocimientos, sin haberlos aprovechado para beneficio de quien se los brinda. Este aspecto, es otro elemento que desvirtua la capacitación, pues hemos dicho que el objetivo de ésta es ayudar a la superación del trabajador; sin embargo, entran en juego factores económicos y políticos de la empresa, pues para ella, la capacitación implica inversión que por los factores mencionados, frecuentemente resulta no redituable.

En la falta de calidad de los programas de entrenamiento, juega un papel muy importante la no validación de los cursos, se imparten cubriendo muchos requisitos, pero nunca o pocas veces se contacta si realmente fueron efectivos, es decir, si cumplieron el objetivo para el cual fueron creados. Esto se debe a que difícilmente se realizan seguimientos que permitirían encontrar fallas y superarlas o bien validar el curso como efectivo y generalizable.

Estos factores deben ser tomados en cuenta por el psicólogo, pues tienen gran influencia en su práctica laboral en el área de capacitación, lo van a limitar o lo van a ayudar, pues él de alguna manera ha contribuido a que la capacitación siga siendo desvirtuada al someterse a los inconvenientes mencionados, sin tratar de cambiarlos, lo cual dicho sea de paso desmotiva al psicólogo, aminorando su rendimiento y por ende el del grupo, pues él es el reflejo de este.

Por ello, es necesario que el psicólogo sea muy profesional en su desempeño, valorando lo que hace y porque lo hace, que hablan de

su deseo de ser instructor.

Lo anterior nos lleva a plantear la pregunta ¿entonces la capacitación no sirve de nada, es sólo una ilusión o un requisito legal por cubrir sin beneficios reales?, la respuesta desde nuestro punto de vista es "no", pues de ser tomadas en cuenta y superadas las fallas planteadas anteriormente, se puede llegar a cumplir el fin real de la capacitación y el adiestramiento; por ello, coincidimos totalmente con Montmollin (1975) quien plantea que "un entrenamiento logrado... es una operación que modifica el trabajo, es decir, a los hombres, que cambian y hacen otra cosa, de otra manera; a las estructuras, que deben adaptarse; a las jerarquías, que se encuentran puestas en duda. Un entrenamiento serio trastorna mucho, demasiado"

Una última reflexión sobre el tema, va dirigida al psicólogo - a quien, si como desarrollamos en el trabajo, le es difícil introducirse en el campo laboral, una vez que lo logra, lo exortamos a que cuestione su práctica, para así, cambiar la concepción desvirtuada que se tiene sobre la capacitación y el adiestramiento y darle su valor real.



## BIBLIOGRAFIA

- Albarran, E. A. La modificación de conducta en el medio laboral a través del contrato de contingencias. Tesis de licenciatura - UNAM. ENEP. Iztacala. 1982.
- Alvarado, R. Conducción del trabajo. Mac Graw Hill. 1972.
- Ardila, R. La profesión del psicólogo. México, trillas, 1981.
- Arreguín, S.J. y Zavala, C.N. La aplicación del análisis conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa. Tesis de licenciatura UNAM. ENEPI. 1986.
- Bartlett, A y Kayser, T. Cambio de la conducta organizacional. Trillas. México. 1985.
- Blum, M y Naylor, J. Psicología industrial, fundamentos teóricos y sociales. Trillas. México. 1985.
- Brown, J.A. La psicología social en la industria. Fondo de cultura económica. México. 1958.
- Calderón, C.H. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Ed. Limusa. México. 1982.
- Coronado, F. Capacitación y desarrollo. Actividades que comprenden ponencia presentada en el seminario de capacitación y productividad, organizado por CIES. México. 1986.
- Edwin, A., Fleishman y Bass. Estudios de psicología industrial y de personal. Trillas. Méx. 1979.
- Everett, M y Roger, R. La comunicación de las organizaciones. Mc Graw Hill. Méx. 1980.
- Facultad de Contaduría y Administración. Formación de instructores - División de educación continua. UNAM.

- Ferrer, P.L. Tópicos del instructor. Lugar editorial. Méx. 1961.
- Gagné, R. Las condiciones del aprendizaje. Interamericana. Méx. 1979
- Howell, W.C. Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales. ED. Manual moderno. Méx. 1979.
- I.C.I.C. Formación de instructores. México.
- Jimenes, A. Psicología de la organización. Trillas. Méx. 1975.
- Jong, S. y William, S. Las organizaciones del mañana. Desafíos y estrategias. Trillas. Méx. 1980.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. Mc. Graw Hill. Méx. 1981.
- Martínez, R. y Hernández, E. Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas. México. 1982.
- Mendoza, N.A. Manual para determinar las necesidades de capacitación Trillas. Méx. 1982.
- Monroy, E. Selección y capacitación de personal. Administración laboral. Ed. Diagnosticos administrativos por computadora.
- Montmollín, de M. Los psicofarsantes. Siglo veintiuno editores. Méx. 1975.
- Newton, M. y Wallace, J. El cambio organizacional. Trillas. Méx. 1985
- Peterson, E. y Rowman, E. Organización y dirección de empresas. --- UTEHA. 1980.
- Ramírez, P.J. La capacitación y adiestramiento de instructores: un programa. Tesis de licenciatura UNAM. ENEPI. 1984.

- Reyes, O y Gonzales, de L. Entrenamiento a paraprofesionales como es  
trategia de capacitación en el sector público. Tesis de licen-  
ciatura. UNAM. ENEPI. 1986.
- Ribes, E., Fdez, G., Fdez. L. Y Rueda, T. Enseñanza, ejercicio e in-  
vestigación. Méx. 1980.
- Sánchez, Z. y Trejo, S. La participación en la solución de programas  
colectivos dentro de un ambiente laboral. Tesis de licenciatura.  
UNAM. ENEPI. 1984.
- Schein, E.H. Psicología de la organización. Ed. Printece Hall Inter-  
nacional. Méx. 1980.
- Secretaria de Salubridad y Asistencia. Manual de formación de instruc-  
tores. Dirección General de Recursos Humanos. 1983.
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social. "Folletos" Méx.
- Siegel, L. Psicología de las organizaciones. Méx. 1981.
- Smith y Wakeley Psicología de la conducta industrial. Mc. Graw Hill.  
1972.
- Soria, M.V. Relaciones Humanas, teoria y casos (curso de comportamien-  
to en la organización). Ed. Limusa. Méx. 1983.
- Tannenbaum, A. Psicología de la organización laboral. C.E.C.S.A. ---  
Méx. 1968.
- Tena, A. Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento. ---  
COPARMEX. Fondo Editorial.
- Terry, R.G. Principios de administración. Ed. Continental S.A. Méx.-  
1961.

U.C.E.C.A. Manual de capacitación y adiestramiento. 1981.

Vargas, J. Redacción de objetivos. Trillas. MEx. 1980.

Zavala, R.J. Diseño de un programa para la formación del instructor-habilitado de las empresas desde una perspectiva conductual.-  
Tesis de licenciatura. UNAM. ENEPI. 1984.

ANEXO I

FORMATO DE UNA DESCRIPCION DE  
PUESTOS DE UNA EMPRESA. (1)

(1) Tomado textualmente de Agus-  
tín Reyes Ponce, 1980. México  
Ed. Limusa.

**APENDICE No. 1**

**MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL  
ANALISIS DE PUESTO**

CIA. ....

**I**

**ENCABEZADO**

1.—Nombre del puesto ..... Clave .....

¿Suelen dársele otros?:

a) En la empresa .....

b) En otras .....

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿ Cuáles ?

Diferencia

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

2.—Ubicación:

División: .....

Departamento: .....

Sección a que pertenece: .....

Secciones a su cargo: .....

.....

Puestos bajo su mando:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.—Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

4.—Reporta además a:

_____	para	_____
_____	"	_____
_____	"	_____
_____	"	_____

5.—Contactos permanentes:

Con _____	para	_____	<b>Internos</b>
" _____	"	_____	
" _____	"	_____	
" _____	"	_____	
Con _____	para	_____	<b>Externos</b>
" _____	"	_____	
" _____	"	_____	
" _____	"	_____	

6.—Puestos inmediatos:

Inferiores: \_\_\_\_\_  
Superiores: \_\_\_\_\_

7.—Número de empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

8.—Jornada normal de trabajo: \_\_\_\_\_  
Jornada especial de sábados: \_\_\_\_\_

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

9.—Persona analizada: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_ Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

10.—Analizó: \_\_\_\_\_  
Revisó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

II

**DESCRIPCION GENERICA**

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.)

Describa brevemente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

I I I

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

A.—Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Hrs. Drs.  
Aprox.


B.—Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

Aprox. cada:      Hrs. Aprox.


C.—Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).


D.—¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?


E.—Observaciones generales:


I V

**ESPECIFICACION DEL PUESTO**

A.—Conocimientos necesarios:

	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Requiere	.....	.....	.....	.....	.....
Leer y escribir	.....	.....	.....	.....	.....
Ops. Aritméticas.	.....	.....	.....	.....	.....
Matemáticas de taller	.....	.....	.....	.....	.....
Taquigrafía.	.....	.....	.....	.....	.....



Mecanografía. \_\_\_\_\_

Manejo archivos. \_\_\_\_\_

Manejo máquinas. \_\_\_\_\_

Manejo coche. \_\_\_\_\_

Contabilidad. \_\_\_\_\_

Dibujo. \_\_\_\_\_

Idiomas. \_\_\_\_\_

Otros conocimientos. \_\_\_\_\_

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. Primaria	_____	Preparatoria	_____
Primaria completa	_____	Carrera corta	_____
Oficio	_____	Carrera profesional	_____
Secundaria	_____		_____

**B.—Experiencia:**

**1.—Previa:**

**a) Fuera de la empresa:**

En qué puestos \_\_\_\_\_

Por qué tiempo \_\_\_\_\_

**b) En la empresa:**

En qué puestos \_\_\_\_\_

Por qué tiempo \_\_\_\_\_

**c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?**

**2.—En el puesto:**

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. \_\_\_\_\_) Años (1, 2, 3, etc. \_\_\_\_\_)

Meses (1, 2, 3, 4, etc. \_\_\_\_\_)

**C.—Criterio:**

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. \_\_\_\_\_ Describa en alguna forma esa rutina: \_\_\_\_\_

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo \_\_\_\_\_ Describa esa organización: \_\_\_\_\_

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros. \_\_\_\_\_ Describa esa organización: \_\_\_\_\_

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipo de decisiones y/o problemas.			
	Rutinarios.	Importantes.	Difíciles.	Trascendentales.
Eventual.				
Poco frecuente.				
Frecuencia normal.				
Constante.				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. ....

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar ..... Sólo en casos difíciles .....

Debe consultar ..... Debe decidir por sí mismo .....

**D.—Iniciativa:**

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. ....

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo. ....

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos. ....

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. ....

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. ....

**E.—Requisitos físicos:**

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar.	.....	.....	.....	.....
Jalar.	.....	.....	.....	.....
Empujar.	.....	.....	.....	.....
Sujetar.	.....	.....	.....	.....

b) Otros tipos de esfuerzos:

	% Aprox.
Manejo de automóvil.	.....
Manejo de maquinaria.	.....

c) Exige determinados requisitos de:

Edad.	.....	Presentación.	.....
Sexo.	.....	Voz.	.....
Edo. civil.	.....	Don de mando.	.....
Nacionalidad.	.....	Otros tipos.	.....

**F.—Esfuerzo mental y/o visual:**

Requiere:	Razón	% Aprox.		
		Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja.	.....	.....	.....	.....
Atención refleja constante.	.....	.....	.....	.....

Atención concentrada pero intermitente. \_\_\_\_\_  
 Atención concentrada y constante. \_\_\_\_\_  
 Atención dispersa. \_\_\_\_\_  
 Esfuerzo visual. \_\_\_\_\_  
 Esfuerzo auditivo. \_\_\_\_\_

**G.—Responsabilidad en bienes:**

- a) Equipo:  
 Despacho propio. \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Escritorio-silla. \_\_\_\_\_ Papelería. \_\_\_\_\_  
 Archivo. \_\_\_\_\_ Arts. de escritorio. \_\_\_\_\_  
 Materiales. \_\_\_\_\_  
 Productos terminados. \_\_\_\_\_  
 Herramientas. \_\_\_\_\_  
 Máquinas y/o aparatos. \_\_\_\_\_  
 Útiles específicos. \_\_\_\_\_  
 Otros. \_\_\_\_\_
- b) Dinero: \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_  
 Documentos: Al portador \_\_\_\_\_  
 Nominativos \_\_\_\_\_
- c) Posibilidad de pérdidas: Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$ \_\_\_\_\_  
 e) Anotaciones especiales: \_\_\_\_\_

**H.—Responsabilidad en trámites y procesos:**

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un **cuidado normal**, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$ \_\_\_\_\_

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño.	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**I.—Responsabilidad en supervisión:**

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_ Cuántas personas \_\_\_\_\_  
 Supervisión indirecta \_\_\_\_\_ " " \_\_\_\_\_  
 Tipos de trabajo que supervisa:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**J.—Responsabilidad en discreción:**

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Métodos y procesos de fabricación. ....
- Pronósticos de venta. ....
- Patentes y fórmulas. ....
- Políticas generales de la Cía. ....
- Políticas de ventas. ....
- Nuevos productos. ....
- Nómina confidencial. ....
- Otros. ....

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? .....

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? ..... Importancia de los mismos. ....

**K.—Responsabilidad en contacto con el público:**

Contactos con público	Frecuencia del contacto (%)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? .....	.....
.....	.....

**L.—Medio ambiente y posición:**

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)	(%)
De pie (sin caminar). ....	Sentado. ....
Caminando. ....	Agachándose. ....
Otras posturas molestas. ....	.....

b) Medio en que se desarrollan las labores.

	% Aprox.
Bien ventilado y templado. ....	.....
Frío. ....	.....
Caliente. ....	.....
Extremoso. ....	.....
Húmedo. ....	.....
Trabajo a la intemperie. ....	.....
Otros medios molestos. ....	.....

c) El trabajo se considera:

Muy monótono. ....	Normal. ....
Rutinario. ....	Variado e interesante. ....

**Riesgos y enfermedades:**

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos).
a) Aplastamiento de dedos.	.....	.....	.....
b) Cortaduras.	.....	.....	.....
c) Caídas.	.....	.....	.....
d) Hernias.	.....	.....	.....
e) Tensión nerviosa.	.....	.....	.....
f) Enfermedades de la vista	.....	.....	.....
g) Otras enfermedades o lesiones.	.....	.....	.....

Observaciones generales: .....

.....

.....

ANEXO 2

EJEMPLO Y FORMATOS PARA PRESENTAR  
REPORTE DE DETECCION DE NECESIDA-  
DES.

REPORTE DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

CENTRO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO X

REPORTE DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE DETECCION  
DE NECESIDADES APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VEN-  
TAS DE TABACOS Y NOVEDADES.

FECHA DE INICIO: 07 07 87.

FECHA DE TERMINO: 10 07 87.

LUGAR: UNIDADES NORTE.  
UNIDADES SUR.  
UNIDADES ORIENTE.

AREA: VENTAS.

PUESTO INVESTIGADO: VENDEDORES.

ANALISTA: NOMBRE.

## PRIMERA HOJA

### PROCEDIMIENTO EMPLEADO EN LA INVESTIGACION DE NECESIDADES.

*Del 7 al 10 de Julio se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era obtener información acerca de las necesidades de capacitación de los jefes de departamento de Tabacos y Novedades. Dicha investigación consistió en la aplicación de cuestionarios tanto a los jefes de departamento como a los vendedores (participantes de un posible curso) en su lugar de trabajo.*

### ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS SUPERVISORES ENTREVISTADOS.

*Los vendedores a quienes se les aplicó los cuestionarios se mostraron un tanto nerviosos y se observó cierta exageración al realizar sus labores así como demasiada amabilidad, aspecto del cual se quejaron algunos jefes de departamento que carecen sus vendedores.*



## SEGUNDA HOJA

### ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA

Los resultados obtenidos de esta investigación fueron los siguientes: Los jefes de Departamento de Tabacos y Novedades opinaron lo siguiente:

- Las funciones que tienen los vendedores son las de cuidar exhibiciones de mercancía, atender al cliente, realizar transferencias, etc.
- El 80% de los entrevistados apuntó que las exhibiciones de mercancía son muy deficientes ya que el vendedor no quiere limpiar y acomodar su mercancía. El 20% restante consideró que sus vendedores lo hacen bien y que son muy organizados.
- El 70% de los jefes opinó que el personal tiene varios faltantes debido a que no registra correctamente en la máquina, no entrega bien el cambio a los clientes y además no sabe corregir los errores que tiene tanto de máquina como al elaborar sus notas de ventas. El 30% restante consideró que de vez en cuando tienen algún error pero que no son muy frecuentes y se esfuerzan por corregirlos inmediatamente.

Ahora bien en cuanto a los vendedores, éstos reportaron lo siguiente.

- El 50% de la población entrevistada opinó que tienen -- desviaciones o faltantes debido a que no registran bien por distracciones o porque les falta práctica. El 50% restante consideró que ellos manejan muy bien la máquina y que si han tenido faltantes ha sido por nervios -- cuando ha habido mucha clientela.
- El 80% consideró que las mayores desviaciones que se -- presentan son por seguir inadecuadamente los procedimientos para aceptar tarjeta bancaria, ya sea que se les -- olvida transcribir la tarjeta en el pagaré o revisar en el boletín de última hora. El 20% restante opinó que se les ha llegado a olvidar que le firmen el pagaré pero -- que con el número de tarjeta han podido solucionar sus problemas.

En base a lo anterior, se puede observar que hay ciertas limitaciones en cuanto a registro de la máquina y al pago de tarjeta Bancaria por lo que puede determinarse que -- existen necesidades de adiestramiento, es decir, de perfeccionamiento en el uso de la máquina registradora y en el procedimiento para aceptar tarjetas bancarias con lo -- cual se pretende obtener una mejora para el trabajador, -

en el sentido de que se le evite tener más faltantes -  
los cuales tiene que pagar; y en cuanto a la empresa,  
un incremento en la productividad con menos pérdidas.  
- A todo esto se propone un programa de 24 hrs dedicadas  
al manejo de la máquina registradora así como otro pro:  
grama de 8 hrs para los procedimientos del pago con -  
tarjeta bancaria.

Se proponen los días martes y jueves a partir del 15 -  
de julio del presente año. Se pretende que la duración  
de cada sesión sea de 2 hrs, es decir, 4 hrs a la sema:  
na.

El entrenamiento deberá ser fuera del lugar del traba:  
jo para evitar la tensión que el cliente provoca en --  
los vendedores y para evitar un mal trato del cliente.

En caso de algún comentario o duda, estamos a sus or:  
denes.

Por su atención gracias.

DETERMINACION DE NECESIDADES

TRABAJADOR: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERICA: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	RECURSOS MATERIALES	CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD	REQUISITOS

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TRABAJADOR	NECESIDAD DETECTADA	CONTENIDO	ACCION DE CAPA-CITACION	RECURSOS HUMANOS

(1) INFORME DE DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO  
EN LA VOCALIA: \_\_\_\_\_

(2) DEPENDENCIA	(3) NOMBRE DEL CURSO	(4) PUESTOS	(5) NUMERO	(6) TECNICA	(7) FINALIDAD	(8) OBSERVACIONES

CURSO: \_\_\_\_\_

INTRODUCCION: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL: \_\_\_\_\_

T E M A	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICA DIDACTICA	MATERIAL DIDACTICO	DURACION Y HORARIO	INSTRUCTOR	AULA

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

ANEXO 3

FORMATOS PARA LA ELABORACION  
DE PLANES Y PROGRAMAS DE CA-  
PACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CONSTITUCION DE LA COMISION\_  
MIXTA DE LOS TRABAJADORES Y\_  
FORMATOS ADICIONALES QUE SE\_  
DERIVAN.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº. TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	NOMBRES _____ MUJERES _____
		DIA MES AÑO	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	* _____		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	AL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
			ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.



### III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO \*

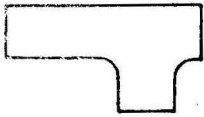
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPREENA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RFC. DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES ( SEÑALE LOS DATOS ACTUALES )

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLENE
No. DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II.- TIPO DE MODIFICACIONES ( SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES )

1.- RFC. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No. ENTRADA	NO LLENAR
-------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG I M S S
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

III.- DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No. REGISTRO	
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)			

#### IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 DURACION EN EL CARGO \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL \_\_\_\_\_ Y DOMICILIOS

#### V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO ( FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA )
- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA ( CUANDO NO HAY SINDICATO ).

#### VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES  _____ NOMBRE Y FIRMA  DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA  _____ NOMBRE Y FIRMA  DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL  LUGAR Y FECHA _____
---	--

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN, SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 DIRECCION DE SUPERVISION, AUTORIZACION Y REGISTRO  
**INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA
--------------------------------------

**II- DOMICILIO DE LA EMPRESA**

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	

No. DE OFICIO DE REGISTRO
---------------------------

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION	NO LLENAR
---------------------------------	-----------

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

**III- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA**

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C.

D DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C.	FIRMA

**IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C.

D DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C.	FIRMA



**V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA**


**VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
No DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
No. DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

**VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
---

No DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
--

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NOSE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA





**RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.**

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	No. DE REGISTRO	NOMBRE	No. DE REGISTRO		
SISTEMAS Y PROCEDI- MIENTOS DE VENTA	LEONOR CERVANTES OLVERA	CEOL 580622					40	
CONOCIMIENTO DE MERCNACIA	SILVANA FRAAS RAMIREZ	FIRS 630404					20	

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON No. DE REGISTRO SHE-190630-201

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA  
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

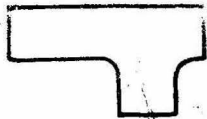
REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ANTE LA COMISION

AGUILAR ORTIZ EUSEBIO AUCE-350811

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

GARRIDO MARTINEZ EDMUNDO GAME-341018

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

## CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

~~SALAZAR G. OSCAR~~

REG. FED. DE CONT.

~~SAGO-650316~~

QUIEN LLEVO Y APRÓBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

~~VENDEDOR~~

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

~~SANBORN HNOS. S.A.~~

REG. FED. DE CONT.

~~SHE-190630-VE37~~

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

~~ADOLFO PRIETO~~~~330~~

DEL VALLE

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

MEXICO

D.F.

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA  
COMERCIAL

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

~~SHE-190630-VE37-1-02~~

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO AGOSTO 1987 FECHA DE TERMINACION SEP. 1987  
MES AÑO DEL ULTIMO CURSO MES AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

TRANSACCIONES DE COMPRA Y VENTA, DOCUMENTACION DE OPERACIONES, REGISTRO DE  
VENTAS Y ENTREGA DE MERCANCIA.

**RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.**

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTA	LEONOR CERVANTES OLVERA	CEOL 580622					40	
CONOCIMIENTO DE MERCADIA	SILVANA FRIAS RAMIREZ	FIRS 630404					20	

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO SHE-190630-201

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA  
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ANTE LA COMISION

AGUILAR ORTIZ EUSEBIO AUOE-350811

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

GARRIDO MARTINEZ EDMUNDO GAME-341018

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



ANEXO 4

TECNICAS DE ENSEÑANZA

## TECNICAS DE ENSEÑANZA.

A continuación enumeramos algunas técnicas que son recomendables para que el psicólogo las utilice en la instrucción, de acuerdo al tema y número de participantes que tenga en el área de capacitación y adiestramiento.

a) EXPOSITIVA: Esta técnica consiste en la presentación oral que el instructor hace, de un tema ante un grupo, pudiéndose auxiliar para ello de materiales de apoyo. Esta técnica se puede complementar con la participación de los miembros del grupo a través de preguntas que dirigen al instructor y viceversa.

Con este tipo de técnica se aporta información amplia sobre un tema poco tiempo, además se puede utilizar con grupos grandes y pequeños o de manera individual, por lo que se puede utilizar todo tipo de materiales y equipo didáctico.

b) DEMOSTRATIVA: Consiste en que el instructor ejecute una operación o tarea ante un grupo, a la vez que la explica detalladamente. Posteriormente cada miembro del grupo la ejecuta bajo la supervisión del instructor.

La ventaja de esta técnica es que las conductas aprendidas son aplicables, directa e inmediatamente al trabajo real. Participa el grupo activamente por lo que se permite la retroalimentación inmediata, verificando así el aprendizaje ya que se supervisa paso a paso la ejecución de los participantes.

La desventaja de esta técnica es que en ocasiones no se dispone del equipo necesario y el número de participantes debe ser reducido.

c) TORMENTA DE IDEAS: Consiste en que los miembros de un grupo expresen ideas libremente sobre un problema previamente planteado con

el objeto de obtener nuevas ideas o soluciones. El instructor estimula la participación libre, para posteriormente analizar todas las ideas y de esta manera considerar posibles formas de solución.

Esta técnica es efectiva en la producción de ideas puesto que estimula la participación del grupo, así mismo, éste conoce las conclusiones a las que se llega y se obtienen bastantes ideas en poco tiempo.

Lo contraproducente de esta técnica es que si no se logra una dinámica activa, no se podrán alcanzar discusiones que arrojen buenas ideas; si no se controlan los participantes, se puede desviar a la temática y no llegar al logro de los objetivos propuestos.

d) LECTURA COMENTADA: Se refiere a la lectura dirigida que el instructor o el grupo hace de un documento previamente elaborado o definido y a partir del cual se hacen comentarios y se obtienen conclusiones.

Esta técnica proporciona mucha información en poco tiempo; no se requiere mucha experiencia en el manejo de grupos por parte del instructor, el cual puede rectificar al momento los conceptos de los cuales existen dudas, esto propicia en los participantes la autoevaluación al comparar su interpretación con la del general del grupo.

Sin embargo, no es recomendable para destrezas manuales; no hay evaluación individual por parte del instructor, puede caer en el tedio y no ayuda al cambio de actitudes.

e) PHILLIPS 6-6: Esta técnica divide al grupo en equipos de 6 personas para que discutan durante 6 minutos, asignando un minuto a cada participante; se presenta el tema o pregunta a discutir para que se obtengan conclusiones.

Lo anterior propicia la participación de todos los integrantes del grupo, lo cual establece la comunicación entre ellos, permitiendo así, obtener conclusiones en poco tiempo.

Las desventajas de tal procedimiento son, que no se puede profundizar en el tema porque el tiempo asignado para cada miembro es insuficiente para que exponga sus ideas, por tanto, la información que se abarca es minima.

f) CORRILLOS: Consiste en dirigir al grupo en equipos de 4 a 6 personas, con el propósito de analizar y discutir determinada información en un tiempo pre-establecido (10 a 20 minutos) para obtener -- conclusiones; estas se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo.

En esta técnica participa todo el grupo puesto que se dan diferentes puntos de vista propiciando la participación activa del grupo en la discusión y análisis del tema en cuestión, propiciando la motivación, así como la obtención de conclusiones en poco tiempo.

La dificultad que se presenta en tal técnica, es que si los -- participantes poseen poca información, la discusión puede ser deficiente.

g) SEMINARIO: Esta técnica propone que un grupo de participantes, bajo la guía de un instructor y a través de sesiones planeadas, investigue y discuta acerca de un tema, recurriendo para ello a fuentes originales de información.

De esta manera participa todo el grupo, fomentando el trabajo en colaboración, además, el grupo aprende a buscar por sí mismo la información y entiende conclusiones del tema.

El problema que se presenta es que si los participantes no están motivados con el tema, la iniciativa y la participación entusiasta será difícil.

h) TALLER: Es la realización de actividades prácticas relacionadas con diversas disciplinas y temas. Los materiales que se utilizan -- son muy diversos y se seleccionan de acuerdo con el tema y los objetivos.

En esta técnica el aprendizaje se une a la práctica, lo cual ayuda a que el participante adquiera o desarrolle habilidades y destrezas relacionadas con temas concretos.

El inconveniente, es que requiere de más tiempo que otras técnicas y a veces no se cuenta con el material necesario.

i) DRAHATIZACION: Se refiere a la representación de casos específicos por un número determinado de participantes, se usa cuando se desea saber como se comportaría una persona ante una situación dada, al final el grupo discute, analiza y obtiene conclusiones.

Permite analizar puntos de vista diferentes, crea informalidad, libera inhibiciones, creando libertad de expresión al mostrar sus propios sentimientos, actitudes y creencias. Es una técnica formativa.

La desventaja es que lleva mucho tiempo elaborar el caso, los roles y las guías de observación, por lo que si no se observa con atención se pueden perder algunos detalles de la presentación y por esta causa los puntos a tratar no representan importancia.

j) MESA REDONDA: Consiste en la discusión hecha por los miembros de un grupo de expertos ante un auditorio, sobre un tema en especial, este grupo es dirigido por un moderador, el cual debe introducir o presentar el tema, resumir los resultados y clausurar sesiones.

La ventaja es que puede utilizarse para grupos numerosos, la información es selecta y permite conocer puntos de vista diferentes.

El problema que presenta es que puede haber falta de control por parte del moderador sobre los integrantes de la mesa. La técnica está más centrada en los ponentes que en el grupo.

k) SIPOSIO: Un equipo de expertos expone una o todas las fases de un tema, teniendo libertad de expresión, evitando repeticiones en un tiempo asignado; el grupo de expositores podrán hacerse preguntas unos a otros y al término, el auditorio podrá participar con preguntas a los ponentes; el moderador debe mantener el control para el

logro de los objetivos presentados inicialmente, pero no toma parte en la discusión.

Las ventajas son, que su organización es sencilla e integrada en unidades lógicas que permiten su exposición sin interrupciones. Proporciona información actualizada y elaborada por especialistas, además se utiliza para grupos numerosos y permite profundizar en el tema.

Sin embargo, es poco productivo cuando no se combina con el interrogatorio; además cuando el grupo es grande, hay poca participación del auditorio.

l) PANEL: Consiste en el estudio de un tema o problema en forma de diálogo o conversación informal ante un auditorio por parte de varios expertos; existe un moderador que presenta a los miembros del panel y funciona como un canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo; al finalizar, el tema puede pasar al auditorio, conducido por el moderador, convirtiéndose así, en foro.

De esta manera se exponen varios puntos de vista, lo cual permite obtener conclusiones en poco tiempo, permitiendo el enriquecimiento de la experiencia personal de los participantes al escuchar varios aportes de conocimientos sobre un tema.

El inconveniente es que la participación del equipo es poco profunda y requiere de una selección minuciosa de los ponentes; además de que los participantes no reciben material impreso para poder discutir lo expuesto.

m) FORO: El grupo participa formulando preguntas y discutiendo acerca de un tema o problema, la discusión se lleva a cabo generalmente después de una actividad (proyección, exposición de un tema) como complemento de otras técnicas, tales como simposio, panel, mesa redonda.

Permite la adaptación a grandes grupos y permite la participación de todo el grupo, se fomenta la libre expresión de ideas y se profundiza en el tema.

Sin embargo hay descontrol cuando existen desacuerdos, cuando el grupo es numeroso el tiempo no es suficiente para la participación de todos los integrantes.

ANEXO 5

MATERIALES DE APOYO



## MATERIALES DE APOYO

Anteriormente mencionamos que es necesario que el psicólogo como instructor, maneje cierto material de apoyo al impartir la ins--trucción, por lo que a continuación presentamos algunos de los más usuales en el área de capacitación y adiestramiento.

a) PIZARRON: Sirve para anotar la información que no se encuentra en el texto de los participantes y que debe discutirse inmediatamente.

La mayor ventaja de este material es su disponibilidad en cualquier lugar, además de que permite al instructor adaptar la exposición gráfica al ritmo de trabajo del grupo; Esto permite la participación activa de los participantes, pues permite enfatizar los puntos importantes de la lección.

Las desventajas son que los participantes pueden confundirse - con las esquematizaciones o caer en conceptos erróneos si no comprenden que son abstracciones simplificadas o bien, al escribir se pueden dar errores u omisiones.

b) LAMINAS: Permiten mostrar un contenido de corta extensión, permite representar en forma objetiva conceptos difíciles, complejos y abstractos; sin embargo, la información debe ser sencilla y clara. Puede funcionar sola, acompañada de otros materiales o en serie para integrar secuencia y contenido (rotafolio), lo cual permite la consulta oportuna del material. Es de fácil elaboración y es flexible a la aplicación que determina el instructor.

c) FRANELOGRAFO: Es una ayuda visual que permite agregar gran variedad de materiales que garanticen la retención, gracias al uso de estímulos en tercera dimensión; Esto es, se cubre la superficie con franela o fieltro que permite poner o quitar los estímulos, que pueden ser piezas que en su reverso tienen adheridos trozos de lija o de hule espuma.

d) **MAGNETOGRAFO:** Es una lámina o base de hierro que permite la --- adherencia de material imantado, permitiendo así, cambiar la es---- tructuración de contenidos, funcionando como una superficie en la - que los elementos cambian de sitio según las necesidades. Abrevia - el tiempo de exposición.

e) **IMPRESOS:** Se utilizan en forma individual y se manejan para ad- quirir información escrita, retroalimentar el aprendizaje y en gene- ral ampliar la enseñanza.

En cuanto a los materiales proyectables, tenemos los siguientes

a) **DIAPPOSITIVAS Y FILMINAS:** Son fotografías, grabados o dibujos -- transparentes que pueden proyectarse en una pantalla, esto es una \_ ventaja puesto que la ilustración puede dejarse en la pantalla el - tiempo necesario para su estudio y discusión; puede combinarse con \_ narración grabada para mejor presentación.

Las desventajas son que algunas veces el arreglo de la secuen- cia no es apropiada y en el caso de las filmínas es imposible cam- biar el orden de los cuadros; además no siempre se cuenta con equi- po en buenas condiciones, lo cual interfiere en el proceso de ense- ñanza.

b) **RETROTRANSPARENCIAS:** Es una imagen impresa en material transpa- rente con fines de proyección de procesos, hechos, diseños, resume- nes, etc., lo cual permite la discusión de aspectos importantes, so- bre todo a nivel crítico (preguntas) que es fomentado por la retro- alimentación inmediata en las retrotransparencias.

c) **PELICULAS DE CINE:** Pueden ser utilizadas para representar una i- ntroducción a un programa general de un tema, permitiendo explicar los procesos que no pueden observarse directamente debido al tiempo y distancia; también permite aumentar o disminuir la velocidad de - un proceso. Otra ventaja es que a través de ella se muestran acon-

tecimientos distantes sin pérdida de realismo, además el uso de sonido y movimiento aumenta el interés y enfoca la atención sobre los elementos críticos e intensifica el aprendizaje. Sin embargo, presenta inconvenientes tales como: puede resultar costosa, requiere de una cuidadosa planificación y habilidad específica; los aparatos no siempre están disponibles y están sujetos a fallas mecánicas y eléctricas.. Otra desventaja es que el participante se vuelve pasivo durante la proyección debido a que por la oscuridad del salón no puede tomar notas, por otro lado, debe comprobarse el resultado del aprendizaje, pues pueden originarse malas interpretaciones.