

171275



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

I Z T A C A L A

**LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN LA
CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO**



**U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :

MARIA MACIAS RODRIGUEZ

MEXICO, D. F.

ABRIL 1991



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco de manera especial
al psic. Alberto Albarrán --
por su disposición y expe---
riencia que fueron parte im
portante para la realiza --
ción de éste trabajo.

De igual manera por su contri-
bución a los asesores:

Psic. Fco. Javier Rodríguez

Psic. Antonia Rentería.

Gracias a mi familia, pero en especial a mis padres - por su apoyo moral y económico y que a pesar de la distanica y el tiempo su apoyo siempre fue constante para lograr llegar hasta donde ellos y yo esperamos.

A ti Jesús, gracias por tu - apoyo incondicional y por todo lo compartido.

I N D I C E

INTRODUCCION	1 - 4
CAPITULO 1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	5 - 26
1.1 Areas de incidencia de la psicología or- ganizacional.	
1.2 Teorias del aprendizaje.	
1.3 Aspectos legales de la capaciatación y el adiestramiento.	
2CAPITULO 2 DETECCION DE NECESIDADES, PLANEACION Y PROGRA MACION.....	27 - 38
2.1 Concepto	
2.2 Función	
2.3 Tipos y formas de detección de necesidades.	
CAPITULO 3 APLICACION DE PROGRAMAS.....	39 - 60
3.1 El instructor	
3.1.1 Liderazgo	
3.1.2 Habilidades necesarias para el manejo y control de grupo.	
3.2 Preparación del entrenando.	
3.3 Técnicas de instrucción.	
3.3.1 Técnica expositiva.	
3.3.2 Dinámicas grupales.	
3.3.3 Juegos vivenciales.	
3.4 La motivación en la instrucción.	
3.5 Evaluación de la capacitación y el entrena miento.	
CONCLUSIONES.....	61 - 65
BIBLIOGRAFIA.....	66 - 71
ANEXOS	

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

Ciertamente la historia de la dirección de personal en forma sistemática es relativamente joven, data de los años cuarenta de éste siglo, pero sus antecedentes son aún anteriores a la Revolución Industrial. La psicología como ciencia del comportamiento en México es también muy reciente; al respecto Ribes (et al, 1980) menciona que la carrera de psicología en la -- ENEP-IZTACALA surgió por la necesidad de darle una identidad científica, ya que desde hace algún tiempo veía la necesidad de crear un curriculum propio. Los problemas a los que se venía enfrentando la psicología eran por el planteamiento de que pertenecía a una disciplina filosófica y también formaban parte de la medicina.

Estos planteamientos quedaron atrás por la creación del curriculum de la ENEP-IZTACALA, puesto que ofrecía una congruencia con la metodología adoptada, y en diseñar formas de entrenamiento que tenían correspondencia directa con el tipo de habilidades que desean desarrollarse, es decir lograr llevar el adiestramiento del estudiante a la situación en el que se - desarrollaría profesionalmente, garantizando gran calidad en la formación del egresado.

Para determinar las categorías genéricas de la actividad profesional del psicólogo, se especificaron dimensiones básicas

de análisis de la actividad profesional: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación y e) -- la planeación, Las areas de problemas contemplan los siguientes sectores: a) salud pública, b) el ámbito laboral, c) instrucción y d) ecología y vivienda.

Deduciendose así la acción profesional del psicólogo para:

a) individuos, b) grupos urbanos, y c) grupos institucionales.

Las actividades profesionales proveen dos dimensiones bien -- definidas. La primera es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas. La segunda es la actividad del psicólogo mediada por profesionales y no profesionales. Esta última contempla la "desprofesionalización" del psicólogo como aplicador de soluciones concretas.

Las areas de estudio en las cuales se ha dividido la psicología son: la clínica, experimental, educativa, social e industrial. Esta última se genera por la necesidad existente de asegurar el óptimo funcionamiento dentro de las instituciones laborales; pudiendo incidir el psicólogo en la capacitación y el -- adiestramiento desde un punto de vista conductual puesto que no existe otra aproximación teórica que pudiera explicar el - proceso de aprendizaje.

Por otra parte Ribes (op cit) señala que el psicólogo, al dirigirse principalmente a las áreas de productividad y salud pública constituye un profesional de apoyo a otras disciplinas -- científicas, cuya orientación está enfocada hacia diferentes problemas. Su participación se enmarca en la formación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como en la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población.

Independientemente de la aportación de técnicas muy diversas dirigidas a la solución de problemas humanos, el psicólogo se ubica en el área de la instrucción, orientadas principalmente a las funciones de desarrollo, mediante el diseño e implementación de sistemas de capacitación a todos los niveles, desde el sector agropecuario hasta el industrial básico.

La participación del psicólogo en el aspecto productivo del país se compromete a la actividad de la desprofesionalización, ejemplo de ello es la capacitación y el adiestramiento tanto a instructores como a trabajadores de bajos niveles. De ahí la trascendencia de estudiar el papel del psicólogo en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la capacitación y el adiestramiento.

La tesina se compone de tres capítulos y las conclusiones. El

primero está formado por la revisión bibliográfica para definir la psicología orgnizacional; en el capitulo dos se aborda el - proceso de la detección de necesidades, planeación y programación de los cursos de entrenamiento y/o capacitación; finalmente en el capitulo tres se analiza el papel del psicólogo en la aplicación de programas, enumerando y comparando diversas técnicas de instrucción para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

C A P I T U L O 1

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son sistemas sociales. Combinan tecnología y personas. La tecnología es bastante problemática por sí misma pero al integrar a las personas se obtiene un sistema social muy complejo que requiere de estudio continuo y soluciones concretas (Keith, 1983).

Haciendo un análisis de la conducta y la relación que se establece y se ha establecido entre las personas dentro de las organizaciones se puede decir de acuerdo a Keith (ibid) que, cuando se dio la división del trabajo la gente se organizaba individualmente o en grupos pequeños donde sus relaciones de trabajo se resolvían aparentemente con facilidad; pero las condiciones de trabajo eran muy agotadoras y con jornadas largas, rodeados de enfermedad, peligro y escasez de recursos.

Luego se produjo la Revolución Industrial. Al principio las condiciones de los trabajadores no mejoró, pero se establecieron las bases para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más altos, horarios más cortos, más satisfacción en el trabajo.

Al principio del siglo, menciona Keith (ibid) que, Frederick W. Taylor, despertó el interés por las personas en el trabajo y los cambios que generó prepararon el camino para el desarro-

llo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la producción de los trabajadores industriales, señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

Por otra parte Maier (1964) dice que la dirección en la industria mejoró radicalmente en el transcurso de la vida de un individuo. Este cambio no ha sido sólo resultado del incremento y expansión de la tecnología; se debe también al desarrollo de nuevos valores sociales. A comienzos de éste siglo el industrial actuaba como un dictador. El empleado ofrecía muy poco interés para quienes dirigían el trabajo, o cuyo problema principal era destruir a sus competidores. Los patrones esperaban felicidad, pedían respeto y daban lo que ellos pensaban que era lo mejor para sus subordinados. Los empleados respondían a esta clase de dirección y las compañías que gozaron de este tipo de dirigentes alcanzaron la reputación de ser buenos sitios para trabajar. Como era de esperarse se obtuvo éxito en sus empresas.

Posteriormente surgen nuevas conceptualizaciones de dirección empleando el principio de participación; conceptos tales como dirección colegiada, dirección consultiva y trabajo en equipo porque se tiene la evidencia de que los empleados, sea cual sea

su categoría, no están contentos con trabajar individualmente.

Hoy en día, señala Vargas (1981) que surge un interés particular por la psicología denominada psicología industrial o de las organizaciones para tratar la problemática antes cita, -- cómo es la situación de los empleados en las empresas. Según éste autor la psicología organizacional se encuentra hoy en proceso de revisión y de un rápido desarrollo hacia nuevos campos. Después de la relativa estabilidad basada en los principios de la revolución industrial, suscitado por Taylor, ha tratado de responder a los nuevos problemas de las grades -- organizaciones modernas y de la evolución del nuevo mundo social.

Actualmente las características del medio al cual se enfrenta la psicología organizacional son:

- a) la segunda revolución industrial empezada en la década de 1950.
- b) la separación de la planeación y ejecución que hizo Taylor afectó a los trabajadores de base. También afectó a los -- administradores mismos que con la introducción de la investigación operativa y los modelos matemáticos de la toma de decisiones.
- c) La aparición de las grandes empresas y corporaciones creó la necesidad de replantear los diseños de las organizaciones, estudiar los problemas de comunicación y llevar a cabo la

coordinación. En consecuencia fue preciso plantear los principios Taylorianos y los modelos burocráticos.

- c) los avances de la tecnología, el auge de las sociedades de consumo y la aparición de la sociedad pos-industrial han --- obligado a las organizaciones a enfrentarse con el problema de cambio planteando nuevos retos a las ciencias sociales, ya que se requiere de nuevos administradores o gerentes.
- d) el surgimiento de un personal más calificado, con más bases de poder por razón de sus conocimientos y de su movilidad, ha hecho planear los sistemas jerárquicos, las relaciones de trabajo y el contenido del mismo.

Vargas (op cit), también comenta que el psicólogo encontró una nueva forma de relacionarse a ambas partes, presentando un modelo actuante donde la relación del empleado y el empleador es bidireccional.

Las personas, objeto de la psicología tampoco pueden continuar siendo analizadas independientemente o como el jefe subordinante de los otros elementos de la organización. Ellos son un -- buen subsistema en interacción con la tecnología, la estructura, la tarea y el medio.

Con ésta perspectiva se le da un nuevo enfoque al trabajo del psicólogo y le abre nuevos campos de acción; es decir, el trabajo a nivel de funciones; como son el reclutamiento, la selec--

ción, la capacitación y/o el entrenamiento, también se le proporciona la oportunidad de incidir en los procesos básicos del sistema, como son las comunicaciones, la toma de decisiones, la solución de problemas y el cambio. Aún más se le permite participar en el proceso de planeación de las organizaciones, en un equipo interdisciplinario con otros profesionales. A continuación se abordan con más amplitud.

1.1 AREAS DE INCIDENCIA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

Las areas en las que la psicología ha incidido son: el reclutamiento y la selección de personal, la motivación para el trabajo y para la colaboración, los métodos de capacitación arraigados en los principios del aprendizaje, desarrollo organizacional entre otros.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL: Chiavenato (1981) define al reclutamiento como la tarea de atraer y escoger candidatos, mediante varias técnicas de divulgación, éstos deben de tener o poseer requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser cubierto. Mientras que la selección de personal es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

La selección se hace con medios objetivos para predecir el éxito del trabajador en la empresa, estos medios son generalmente con la entrevista ya que suele arrojar datos muy valiosos para facilitar la tarea de dicha selección.

Reyes (1987) indica los tópicos que debe contener una entrevista:

- _ Completar o explicar los datos de la solicitud
- _ Qué dirigió al solicitante a esa empresa
- _ Qué espera encontrar en su trabajo
- _ Qué necesidades tiene, cargas familiares
- _ Estructuración familiar más detallada que en la solicitud
- _ Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar
- _ Cuales son sus aficiones principales y gustos, entre otros.

Las pruebas psicométricas son otro medio utilizado para la selección de personal, ya que se parte del supuesto de que es necesario verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto que él pretende. Las hay para medir diferentes aspectos como son: personalidad, aptitudes, inteligencia, etc.

Los requisitos para su aplicación son:

- _ Contar con técnicas para su estandarización, determinación de validez, confiabilidad y para su administración. Además seleccionarlas con base en lo que se quiere medir. (Reyes, 1987)

MOTIVACION PARA EL TRABAJO Y PARA LA COLABORACION: Chiavenato (1981) reflexiona acerca de la motivación, diciendo que no -- es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento.

Un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y -- puede también ser generado por los procesos cognitivos del individuo.

La motivación de acuerdo a Zimbardo (1986) se caracteriza por: a) excitación de la energía; b) orientación del esfuerzo hacia una meta; c) atención selectiva a estímulos significativos; d) organización de unidades de respuesta en una secuencia; e) persistencia de ésta actividad hasta que cambien las condiciones iniciales.

La motivación en los individuos cambia de uno a otro, es decir cada uno de ellos tiene sus propios motivos y sus propias necesidades.

Específicamente la motivación de los empleados en las empresas se puede manejar de diversas formas, según Raia (1989) el indi

viduo motivado adecuadamente puede ser creativo a la vez que autodirigido y autocontrolado. Con frecuencia se encuentra que puede satisfacer mejor sus necesidades personales dirigiendo sus propios esfuerzos hacia la consecución de las metas organizacionales.

Señala también, que tanto la motivación, la capacidad para asumir responsabilidades y el potencial de desarrollo se encuentran en todas las personas; y con una motivación suministrada adecuadamente por parte de la empresa se logra que los empleados se desarrollen optimamente en cada puesto; o lo que es lo mismo producir lo necesario.

La función del psicólogo no termina en elaborar programas de motivación sino que también ha participado en el desarrollo organizacional.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: La colaboración del psicólogo en éste campo es muy prometedor porque como indica Mendoza (1985), las dimensiones de la capacitación alcanzan el desarrollo de personal en las empresas. Con esto se obtiene un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

Por otro lado Chiavenato (1988) habla de que el desarrollo organizacional es reciente y que aún no está claramente definido,

mismo que está basado en las ciencias del comportamiento, ya que este enfoque ve la organización como un sistema global y promete mejorar la eficiencia a largo plazo de sus trabajadores.

Como se puede observar la capacitación cobra importancia para desarrollar personal requiriendo entonces, de una planeación y organización rigurosa; puesto que es la base para el desarrollo de las personas que laboran en la industria y/o en cualquier centro de trabajo.

CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES: De acuerdo a Mendoza (1985), en México la obligación que tienen los patronos para capacitar a su personal es exactamete igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad económica, ni el tamaño. En consecuencia la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total del personal, en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo.

Debido a que en nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas. No son de gran interés para los profesionales en capacitación y conviene proponer, desarrollar y aplicar esquemas, modalidades y técnicas de capacitación que estén a su nivel y alcance. Muchos de los empresarios, sin distinguir el tamaño de las empresas, afirman que en sus compañías siempre se -

ha realizado y se realiza el adiestramiento y la capacitación de sus trabajadores pero poco planeado.

La capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento son actividades educativas que han sido estudiadas por diversos autores, ellos hacen una diferencia en los tres conceptos; cabe aclarar que son tomados como sinónimos el adiestramiento y el entrenamiento en cambio capacitación tiene una connotación mucho más amplia, como se describe a continuación.

Dunnett y Kirchner (1986); Chiavenato (1981); y Reyes (1987) - definen dichos conceptos.

Reyes (op cit) hace una diferencia muy clara entre capacitación y adiestramiento; 1° la capacitación es de carácter teórico de una amplitud mayor y para trabajos calificados; 2° el adiestramiento (entrenamiento) es de carácter más bien práctico y para un puesto concreto, siendo necesario en toda clase de trabajos.

Dunnett y Kirchner (op cit) mencionan que el adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos - aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo - que les asignan.

Por su parte Chiavenato, define al entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares especificando su función.

La Unidad Coordinadora del Empleo y Adiestramiento (UCECA, 1982) aclaran que la capacitación en la empresa debe ser considerada como un sistema coordinado y paralelo al sistema educativo, que permita al trabajador, cualquiera que sea su jerarquía, desarrollar habilidades y conocimientos para cualquier puesto u ocupación.

Es un proceso que continúa durante toda la vida laboral del trabajador y debe ser adecuada a sus necesidades individuales, y a las necesidades de la organización y comunidad a que pertenece.

1.2 TEORIAS DEL APRENDIZAJE.

El campo de la capacitación es abordado por los principios del aprendizaje, siendo, quizá los únicos fundamentos teóricos que existen en este campo, ya que validan y explican su proceso de asimilación en los individuos.

De acuerdo a Luthans y Kreithner (1989) el aprendizaje es ex-

plicado y definido por la psicología conductual, puesto que se ocupa de aclarar la adquisición de conocimientos y el cambio de comportamiento. Hacen una distinción cuidadosa entre conducta respondiente (refleja y no aprendida) y la operante (voluntaria y aprendida). Por definición, la conducta operante es más importante al ocuparse del aprendizaje. Entonces la conducta que actúa en el medio ambiente y lo modifique es lo que se denomina aprendizaje; es decir, el aprendizaje se define como el cambio en una conducta que da como resultado una variación en el medio ambiente.

Chiavenato (1988) define, de igual manera al aprendizaje como un cambio en el comportamieto basado en el experiencia. El - aprendizaje no incluye maduración ni cambios comportamentales a la fatiga, drogas o enfermedades. El aprendizaje es una causa fundamental del comportamieto humano, pues afecta poderosa mente la manera como las personas piensan, sienten y actúan, y sus creencias, valores y objetivos.

Kolb, Rubin y McIntyre (1985) indican cuatro etapas del aprendizaje. La experiencia concreta inmediata es la base de la observación y la reflexión. El que aprende necesita: capacidad de experiencia concreta, de observación reflexiva, de conceptualización abstracta y de experimentación activa. Es decir que debe ser capaz de involucrarse abiertamente y sin

prejuicios en experiencias nuevas, debe ser capaz de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde muchos conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas y debe ser capaz de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

En relación a esta temática Howell (1979) describe los procesos fundamentales que producen el aprendizaje. Uno es el llamado condicionamiento clásico, mismo que supone un proceso relativamente pasivo mediante el cual, un estímulo logra provocar una respuesta nueva en el organismo "que aprende"; dicho de otra forma se dan nuevas relaciones estímulo-respuesta.

Condicionamiento instrumental u operante, implica un proceso activo mediante el cual el organismo aprende a responder en cierta forma, para poder lograr ciertas consecuencias. La resuesta "instrumental" para el logro del premio (reforzador positivo), o para evitar el castigo (reforzador negativo).

Según Chiavenato (op cit) el aprendizaje puede ocurrir conscientemente o inconscientemente. Cuando es consciente, el individuo está atento en cuanto al proceso de aprendizaje y en cuanto a lo que está siendo aprendido; inconsciente, cuando el individuo no está atento al proceso ni al contenido, como es el caso del aprendizaje de valores éticos, religiosos etc.

El aprendizaje puede ocurrir a varios niveles que definen el grado en que la persona integra lo que fue aprendido a la personalidad: atención, reconocimiento, descripción, comprensión, uso, generalización, interiorización.

Existen diversos aspectos que podrían afectar el proceso de aprendizaje como son la fatiga y la monotonía. La fatiga resulta generalmente cuando el aprendizaje requiere de esfuerzo físico o mental prolongado y sin pausa para descanso. La monotonía resulta generalmente de sesiones mal preparadas o muy extensas, aunque sean interesantes. La programación del entrenamiento debe reducir la fatiga y la monotonía a un mínimo.

Los periodos de descanso durante el entrenamiento son sumamente efectivos. En el aprendizaje de habilidades físicas, estos proporcionan el relajamiento de los músculos y de los nervios.

En el aprendizaje del material complicado y que exige atención concentrada, los intervalos de descanso eliminan las tensiones que bloquean mentalmente el aprendizaje.

Relacionando el proceso de aprendizaje con las organizaciones en la capacitación Maier (1964) señala que los oficios requieren el aprendizaje, en ciertas manipulaciones y la adquisición de información o conocimiento. Tomando en cuenta que para el psicólogo, un acto de destreza es un conjunto de movimientos

aprendidos. Refiriéndose a la actividad en el trabajo y siendo bastante independiente del conocimiento del oficio. Un trabajador diestro, por consiguiente, no debe confundirse con uno que conoce un oficio y pertenece a una clase conocida como -- "mano de obra calificada". Es el trabajador "no calificado", en el sentido industrial quién hace la mayor parte del trabajo manipulativo u operativo y tienen la oportunidad de llegar a ser diestros en el sentido psicológico.

Cuando tenga lugar una especialización más amplia en la división de la mano de obra, los supervisores poseerán el conocimiento y los trabajadores la habilidad para realizar las operaciones. El énfasis sobre la destreza en la manipulación incrementará el respeto de la organización hacia la así llamada mano de obra "no calificada".

Existen diversos medios para llevar acabo el adiestramiento -- ya sea que las autoridades de la empresa los realicen con su propio personal o que se contraten a gentes externas para que los efectúen; como es el caso de los programas de aprendizaje que son apoyados y subsidiados por el gobierno de México, para beneficiar a los trabajadores.

Por ejemplo Flippo (1977) indica que los programas de aprendizaje tienden a mejorar el aspecto educativo más que el entrenamiento en el cargo o entrenamietno escolar, cuyo objetivo es

el de aumentar los conocimientos y habilidades para hacer un trabajo específico.

Los programas específicos de aprendizaje son administrados conjuntamente por comisiones formadas por obreros y la dirección para cada habilidad. Estos comités establecen una serie de requisitos para entrar a disfrutar del programa. Aunque varían de habilidad en habilidad los requisitos generales incluyen educación formal, a nivel bachillerato, cartas de recomendación, calificaciones específicas de inteligencia y aptitud, basadas en pruebas normalizadas cuyo periodo es de 3 a 5 años.

En países industrializados, el mérito para la empresa de registrar o denunciar el programa que está realizando, al respecto trae consigo la ayuda del gobierno, en varios aspectos. En primer lugar, los certificados de asistencia a tales cursos son reconocidos y aceptados , como un aprendizaje serio y de calidad. También se consiguen facilidades de parte del gobierno -- para que se presten los locales de educación formal en las escuelas, cuando hay dificultad de espacio en la misma compañía. Y por último, aunque poco usado, el empleador generalmente se le reconoce el mérito de los programas desarrollados y como una posible remisión de sus costos se le permite que pague un salario menor a los empleados que se están beneficiando con tales programas.

Los programas de aprendizaje son disponibles para cierto número de habilidades manuales en el caso de operarios tales como; maquinistas, electricistas, ensambladores entre otros; ya que necesitan de destrezas específicas.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya se registran actividades en esta materia.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y -- adiestrar la mano de obra se formalizara, pues empezaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de las empresas. Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar dicho suceso: en 1970, el código civil incluía un capitulo al aprendizaje; en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje, etc. Reza y Cols, (1981).

Debido a la importancia que a través del tiempo y hoy en día -- ha cobrado la capacitación para la Ley Federal del Trabajo, es necesaria su descripción, misma que a continuación se aborda.

1.3 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

Barbegelata (1981) argumenta en relación a los aspectos legales de la capacitación que, las reformas intróducidas al artículo 123 constitucional y a la Ley Federal del Trabajo durante la pasada administración, el presidente señaló (Hermosillo Son., febrero de 1981); "la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se ha incorporado y consagrado como dogma de los valores de nuestra convivencia, constituyéndose de tal forma en derechos y obligaciones de los mexicanos..."

Nuestra legislación laboral reivindica los derechos de los trabajadores, reafirmando la función de la empresa, con el objeto de incrementar el bienestar de todos los ciudadanos, a la vez que acelerando el desarrollo.

La legislación laboral mexicana adopta, desde la propia constitución los términos de capacitación o adiestramiento (fracción XIII de la parte A del artículo 123), que aparecen también - unidos por la copulativa en el inciso B de la fracción XXXI - del mismo artículo, así como en la fracción XV del artículo -- 123 de la Ley Federal del Trabajo reformada en 1978 en el título y varios artículos del capítulo III bis incorporado en la misma reforma.

Es oportuno recordar, que las palabras capacitación y adiestra

miento, aunque funcionaban en un contexto algo distinto, la -- obligación patronal bajo la Ley Federal del Trabajo de 1970, y al margen de la excesiva vaguedad se concretaba exclusivamente a cubrir con el requisito. Sin embargo hoy en día dicha capacitación persigue fines a nivel de formación integral; lo cual - implica no solamente dirigirse a mejorar la actividad propia - del puesto sino a la superación del nivel de vida del individuo.

Por otro lado el autor aclara que la institucionalización de la formación profesional y la capacitación ha seguido en América Latina, dos rumbos: uno, a partir de la enseñanza profesional y técnica, y el otro como complemento de la formación en el pues to de trabajo.

Primero se habla de que las instituciones, centros o escuelas dedicadas a la capacitación de artesanías y oficios, se fueron integrando al sistema educativo, fue así que junto a la enseñanza profesional y técnica, cada vez más abiertas hacia una formación amplia.

Los centros de formación integral están dirigidos a trabajadores calificados y personal de nivel técnico y nivel medio, en sus inicios los centros que imparten estas acciones quedaron - encuadrados en la legislación de asistencia y previsión social, como las escuelas de arte, y oficios.

En primera instancia el legislador mexicano de 1978, no desarrolla un régimen de capacitación, tomando como punto de partida el sistema educativo, ni se orienta a dar una nueva dimensión a las instituciones de formación profesional desde una perspectiva laboral; sólo reconoce que la capacitación es un derecho social y la individualización del empleador como parte obligada a dar satisfacción a ese derecho dentro de la relación de trabajo.

De este modo, la originalidad del nuevo rumbo emprendido por la legislación mexicana con las reformas de 1978, deja establecido: Su profunda inmersión en el mundo del trabajo, dentro de un sistema de normas de protección del trabajo y del trabajador, que tiene presentes las diferentes posiciones relativas del trabajador y del empleador, la inseparabilidad de la prestación del trabajo con la persona del trabajador.

Los aspectos, el derecho al trabajo, y el derecho dentro de la relación de trabajo; se interrelacionan puesto que el trabajo es un derecho y un deber sociales que establece la Ley Federal del Trabajo, artículo 3°.

Por su parte Mendoza (1985) señala que según la reforma de 1978 a la Ley Federal del Trabajo deja asentado que la capacitación debe cubrir los siguientes aspectos:

- a) existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- b) el personal esté enterado de que se encuentra en proceso de capacitación;
- c) se determina un lugar y tiempo destinado a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Para apoyar lo anterior Grados (1988) expresa que de acuerdo al artículo 153, fracciones A a X, 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 a los programas elaborados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y -- aprobados por la Secretaría de Trabajo Y previsión Social - -- a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o informarle de una nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal para proporcionar capacitación y adiestramiento.

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga el contrato colectivo, los patrones deberán presentar para su aprobación, los planes y programas de capacitación que hayan acordado establecer.

La constancia de habilidades laborales es el documento, expedido por el capacitador, con el que el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, y se enviarán a la Dirección General de Capacitación y Productividad las listas de las constancias que se hayan expedido a los trabajadores.

El marco legal, resulta ser un apoyo para hacer efectiva la capacitación, ya que ésta labor de capacitar o adiestrar requiere de una planeación técnica, es decir con la Ley Federal del Trabajo se garantiza de alguna manera que todas las empresas se deben de responsabilizar de la labor educativa preparando a su vez a sus trabajadores para las futuras funciones que se requieran de ellos, así mismo la planeación técnica debe de incluir la programación con base en la detección de necesidades; es por esto que en el próximo capítulo se abordan ampliamente dichos aspectos.

C A P I T U L O 2

DETECCION DE NECESIDADES, PLANEACION Y PROGRAMACION.

2.1 CONCEPTO

La necesidades de entrenamiento "sobre la marcha" o entrenamiento en el trabajo, puede deducirse fácilmente de la observación de los informes de producción, análisis de costos, reportes de control de calidad, estadística de cambio de personal, datos sobre quejas y protestas de los clientes. El problema al que se enfrenta la empresa es; Cómo poder mejorar estas situaciones. (Magill y Monaghan, 1971).

Debido a que todas las empresas se enfrentan a diversos problemas que afectan su producción, muchos autores se han preocupado por dar solución a dicha problemática. Como es el caso de Alvarez (1975) quien menciona que:

- a) los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, y
- b) cuando la insuficiencia de los empleados con un potencial adecuado o uso adecuado de los conocimientos y habilidades en ellos existentes.

Siliceo (1986), al respecto menciona que:

- 1) las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en

la organización.

- 2) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- 3) También puede considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de la potencialidad del individuo y eficiencia en el desempeño en el puesto de trabajo.

La detección de necesidades ha sido definida por Valencia ---- (1982) al mismo tiempo que menciona su función principal. La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento tiene como propósito definir las prioridades de capacitación y adiestramiento e identificar el personal a capacitar para el puesto y/o promoción.

Dentro de su procedimiento se encuentran:

Considerar objetivos institucionales y del departamento de capacitación, consultar e interpretar manuales de procedimientos, sistemas escalafonarios y catálogos de puestos, investigar metas y previsiones de la Secretaria de Trabajo y Previsión --- Social, considerar los movimientos de personal, identificar objetivos no logrados y sus causas en cada una de las acciones, definir prioridades de capacitación, agrupar actividades por rama, aplicar instrumentos de evaluación para identificar perso-

nas a capacitar.

Por otra parte Siliceo (1986) dice que se puede entender la -
detección de necesidades como un análisis comparativo entre las
tareas realizadas contra la demanda de tareas que presenta la
organización.

Los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación
son:

- _ Análisis y localización de necesidades educativas,
- _ Diagnóstico del clima organizacional,
- _ Obtención de perfiles educativos, entre otros.

2.2 FUNCION

Alvarez (1975) reporta que la función principal de la detec--
ción de necesidades de la capacitación y adiestramiento es sim
plemente la de ofrecer una respuesta a las cuestiones: ¿Quién
o quienes necesitan capacitarse o adiestrarse?, ¿En qué neces
itan capacitación?, ¿Con qué periodicidad?, ¿Cuales evidencias
justifican las necesidades?. El autor establece que con tales
respuestas se pueden establecer objetivos claros, acciones de
adiestramiento y capacitación acordes a la realidad y dirigidos
especialmente para quienes lo necesitan.

Según Alvarez (ibid), en las necesidades de capacitación se

puede incidir a tres niveles o areas:

- Necesidades a nivel organizacional; refiriendose a las limitaciones o problemas generales que abarcan areas o zonas de la organización.
- Necesidades de nivel ocupacional; en este nivel se clasifican las deficiencias detectadas para el desempeño de un puesto u ocupación en particular, (tornero, almacenista, secretaria etc.)
- Necesidades a nivel individual; aquí se clasifican las deficiencias particulares de los trabajadores.

Alvarez (ibid) también menciona que las necesidades de adies-
tramiento se clasifican dentro de otro punto de vista. Necesi
dades encubiertas y necesidades manifiestas; ya sea a nivel or
ganizacional, ocupacional o individual.

Las necesidades manifiestas son aquellas que se pueden detec-
tar facilmente, como ejemplo son: la llegada de un nuevo --
empleado, el cambio de un trabajador de una sección a otra, la
compra de un nuevo equipo etc.

No obstante hay otras que no es posible identificar con clari
dad; solo por medio de una investigación sistemática se permi
te conocer dichas necesidades. Ejemplo de ello son, una baja
en la producción, un ausentismo excesivo o relaciones deficien
tes dentro de la compañía.

2.3 TIPOS Y FORMAS DE DETECCION DE NECESIDADES.

Con lo que respecta a los tipos y formas de detección de necesidades, Siliceo (1986); Alvarez (1975); Johnson (1971) mencionan que generalmente, las necesidades de capacitación y entrenamiento se definen investigando lo que sucede y confrontando lo con lo que debería de suceder ahora o en el futuro. Si existe la diferencia, ésta permite la pauta para plantear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Siliceo (op cit) indica que las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación son:

- 1) El análisis, descripción y evaluación de los puestos;
- 2) La calificación de méritos y la evaluación de los puestos;
- 3) Nuevas contrataciones o rotación del personal;
- 4) Promociones y ascensos del personal;
- 5) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas;
- 6) Quejas, entre otros.

Al mismo tiempo Alvarez (op cit) enumera las siguientes técnicas como básicas para poder determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento:

- 1) Entrevista a la gerencia. Tiene como propósito conocer desde ese nivel jerárquico lo que se considera como sistemas y problemas, además de las áreas que se manifiestan.

- 2) Análisis de las estadísticas y las descripciones de puesto.
- 3) Observación directa. Verificar personalmente los síntomas y problemas en las áreas señaladas; no se establece contacto con los trabajadores.
- 4) Cuestionarios. Paralelamente se elaboran y se aplican a los supervisores un cuestionario para localizar aquello en lo que ellos juzguen que deben ser capacitados sus subordinados.
- 5) Concentración e interpretación de la información recolectada. Aquí se diagnostican las necesidades y se establecen - las prioridades.
- 6) Formación del informe. El diagnóstico se redacta y se presenta a la persona que haya solicitado el informe etc.

Complementando lo anterior Johnson (1971) señala que la detección de necesidades se lleva a cabo por medio de:

A) Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación).

Una de las formas de incrementar la productividad es mantener el mínimo de número de pasos que se deben de dar para producir un artículo o un servicio. Tratando de gastar menor actividad de dinero y esfuerzo.

- Se enlistan la secuencia lógica de los pasos necesarios para la producción de un artículo.

- Analizar cuidadosamente cada paso. Preguntandole ¿se puede simplificar?, ¿se debe modificar la habilidad o el conocimiento del trabajador? etc.

- 2) Analisis de equipo. Se hace cuando una nueva máquina llega a la industria o cuando una nueva pieza se integra a la máquina. Viéndose en la necesidad de entrenar a los trabajadores.
- 3) Analisis de problemas. Puede ser originado porque se suscitan problemas operacionales, ó porque un individuo o un grupo no sabia lo necesario para manejar una situación imprevista.
- 4) Analisis de un comportamiento. Las conductas inapropiadas tales como el ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la -- instrucción entre otras; puede afectar el buen funcionamiento de una determinada industria, las cuales necesitan una acción correctiva por medio del entrenamiento.
- 5) Analisis de la organización. Los defectos de la organización afectan el desempeño de cada individuo y de los grupos. Cuando no se cumplen las metas existe falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos - óptimos de desempeño de cada tarea.

Haciendo un analisis de estos puntos puede dar la clave - para encontrar necesidades de capacitación y/o entrenamiento, ya sea personal o colectivo.

- 6) Los grupos BSSS'. Asamblea que se usa para obtener soluciones a un problema común o el desarrollo de un procedimiento. Se dividen en pequeños grupos; cada grupo discute el problema dado. Posteriormente las discusiones se exponen ante el grupo; dando como resultado una técnica para identificar necesidades de entrenamiento.

2.4 PLANEACION Y PROGRAMACION.

Debido a que la capacitación y el adiestramiento son procesos de instrucción que necesitan instrumentos y criterios uniformes que ayudan a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia. Por lo tanto, es importante establecer eventos de instrucción en las empresas. Uno de estos procedimientos es formular el plan y los programas de capacitación y adiestramiento para instruir a los trabajadores. La elaboración de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la Ley; sino que su diseño u operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de cubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de la empresa. (Reza, 1981).

Reza Trisino y Col. (ibid) definen:

"Plan de capacitación y adiestramiento. Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento..." (p. 18)

"Programa de capacitación y adiestramiento. Parte de un plan que contiene, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en realción con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional" (p.78)

Por su parte Valencia(1982) define la planeación de la capacitación como, una guía. Misma que incluye políticas, metas de la función de capacitación, actividades para lograr dichas - metas, recursos para implementar y mantener la función e instrumentos que ayuden a controlarla.

Como indica Morrison (1978) el programa de entrenamiento es el arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje.

La elaboración de un programa requiere de la redacción de objetivos, es decir determinar lo que el participante sabrá - hacer cuando termine su adiestramiento. Ya sean las habilidades que se necesitan del entrenando, actitudes positivas, o productividad etc.

Morrison (1971) aclara que los objetivos definen la dirección del aprendizaje; sirven como metas de la organización y a su mejoramiento y que permiten la evaluación de los resultados.

Martínez Y Trosino (1981) por su parte indican que los objetivos de enseñanza son el enunciado del comportamiento que los capacitados tendrán como resultado de la instrucción. Por lo tanto un objetivo debe reunir los aspectos tales como capacitando, actividad, nivel de ejecución, condiciones.

Alvarez y cols. (1976) marcan los pasos a considerar cuando se hace la programación de un curso. Primero es necesario estructurar el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar.

- Se listan en orden las actividades,
- Cada uno se analiza en los elementos que la componen,
- Se organiza el contenido.

Posteriormente, es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el trabajador ha alcanzado los objetivos. Permitiendo conocer la eficiencia del curso.

Además se hace la selección de técnicas y materiales didácticos; de acuerdo con lo que se va a enseñar, el número de participantes, se seleccionan las técnicas; (ya sean dinámicas de

grupo, la técnica individual etc.).

Finalmente, en la organización de los cursos es muy importante la distribución del tiempo: horario y calendarios.

También se torna imprescindible cuidar las condiciones materiales tales como espacio, iluminación, ventilación etc. para evitar cualquier contratiempo en el desarrollo del programa.

Dunnette y Kirchner (1986) recomiendan que los programas de adiestramiento deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas disponibles para el adiestramiento, y los programas de selección deben diseñarse de modo parcial para promover candidatos que sean lo más adecuado posible para el entrenamiento que reciban.

Resumiendo, los planes y programas de capacitación y adiestramiento serán operativos cuando se formulen para satisfacer las necesidades de las empresas en la materia, por lo que el primer paso es realizar una detección de necesidades a todos los trabajadores de la misma. Ello implica efectuar una investigación que detecte las deficiencias y carencias de los trabajadores es decir, debe tenerse como objetivo descubrir la diferencia entre lo que debiera hacer el trabajador y lo que realmente se hace. Una vez hecho lo anterior se deben formular los planes y programas para satisfacer las necesidades impe-

rantes. Dejando bien claro cada uno de los métodos a implementar cuando se apliquen los programas; es decir, cada una de las técnicas que se desarrollaran para cumplir los objetivos planeados.

Los programas de capacitación de la iniciativa privada se registran y aprueban por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.* Una parte muy importante del proceso de capacitación es quizá la aplicación misma de los programas; éste tema es tratado en el capítulo siguiente debido a la ventaja que representa para obtener éxito.

* Consultar: Gufa para el psicólogo como instructor (Tesina)

Luz Ma. Aguilar; Silvana Frías.

C A P I T U L O 3

APLICACION DE PROGRAMAS.

Para estar en posibilidades de establecer la capacitación y el adiestramiento de trabajadores en la empresa o institución, se requiere de personal idóneo para efectuarla eficientemente.

Este personal deberá conocer los principios utilizados en la administración de programas de entrenamiento y la estructura general de la organización.

Las funciones del administrador de la capacitación y el adiestramiento son:

- Establecer los lineamientos generales, políticas, objetivos y metas de las acciones de adiestramiento y capacitación en la empresa.
- Coordinar las actividades encaminadas a la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación y a la evaluación del desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Elaborar el programa de capacitación y adiestramiento y supervisar la ejecución del mismo.
- Coordinar dicha evaluación. (Centro Nacional ARMO, 1981).

Flippo (1977) advierte que el instructor debe distinguir los deberes del cargo que va a enseñar y cómo enseñarlos. El cargo entonces se debe dividir en partes, o elementos lógicos --



tales que se pueden enseñar por sectores sin que el entrenando pierda la perspectiva del todo. Esto constituye la división de la materia, para cada una de las partes tendrá seleccionada la técnica de instrucción más apropiada, para demostrar o aplicar.

Así mismo, la Dirección General de Capacitación y Productividad de la S.T.P.S. indican que, el instructor realiza distintas tareas antes, durante y después del proceso instrucción-aprendizaje, entre las cuales se encuentran: elegir diversas técnicas y recursos didácticos que apoyen su labor, planear sus sesiones organizando los elementos previstos para un tema específico y evaluar al participante.

En el caso del trabajo con adultos el instructor debe:

- Atender al adulto en y desde la situación de vida en que se encuentra.
- Considerar el marco de referencia cultural (experiencias, conocimientos del capacitando, como punto de partida para cualquier nuevo aprendizaje).
- Planear actividades y conocimientos que el adulto pueda integrar a sus adquisiciones previas.
- Procurar que el aprendizaje sea significativo y funcional.

Magill y Monaghan (1971) especifican las características de un

instructor de capacitación.

El instructor debe irradiar interés amistoso hacia las personas que va a instruir, debe de tener intuición directa de los problemas con los que el sujeto puede encontrarse, y que debe expresar muy claramente, sin exceso de palabras.

El instructor también debe de presentar la característica de liderazgo, debido al manejo de grupos. Rice (1973) hace alusión a este aspecto ya que, lo concibe como una parte importante.

A nivel de conducta manifiesta, un líder ha de ser capaz de rodearse de seguidores, tomar decisiones en su nombre con su colaboración o sin ella. El líder tiene que actuar de forma tal que no sólo impulse la realización de la tarea sino que logre también la cooperación de sus seguidores através de la movilización de la suposición básica adecuada. Un directivo debe lograr los mejores resultados con los recursos de que dispone - real y potencialmente: dinero, tiempo, material y personas.

Para tener éxito, un directivo debe manifestar cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección apropiadas a la tarea del grupo que dirige.

Un líder de tarea debe definir la tarea primaria de la institu

ción o de sus partes, en la que actúa como líder, y mantener bajo constante revisión tanto la definición de la tarea como sus condicionantes; debe obtener recursos necesarios para la realización de la tarea, y controlar su utilización. Y a su vez tener comprensión de los procesos grupales.

Montevideo (1978) por su parte considera que el liderazgo del instructor debe ser desarrollado en forma participativa, es decir que los educandos deben participar activamente del proceso. Por lo tanto, la primera tarea consiste en conocer a los alumnos, comprenderlos e informarles de los objetivos que se desea alcanzar. Así como el método a emplear por él.

Otro aspecto a considerar en el instructor es quizá las habilidades para el manejo de grupos, mismo que necesita para desempeñar una excelente función. Tales habilidades son enumeradas por el Centro Nacional de Productividad de la S.T.P.S. en (1967).

- a) Conocimiento del trabajo; debe conocer los procesos, el equipo, la maquinaria, las instalaciones, las herramientas los materiales etc. Este debe conocer las actividades relacionadas con la producción.
- b) Conocimiento de sus responsabilidades; debe conocer su ubicación dentro del cuadro general de la empresa; debe cono-

cer las pláticas de la misma, su reglamento interno de trabajo ; el grado de autoridad que a él le corresponde etc.

- c) Habilidad para instruir; las instrucciones que de a su personal deben ser claras, sencillas y precisas, para esto no es suficiente conocer el trabajo sino saber transmitir los conocimientos.
- d) Habilidad para dirigir; es necesario conocer la disposición de los trabajadores a los cuales se les impartirá el curso, para con esto saber que posición tomar ante ellos.
- e) Habilidades para mejorar los métodos de trabajo; buscar la técnica o métodos idóneos para facilitar el proceso de -- aprendizaje.

Es conveniente que también se tome en cuenta al personal que se va a entrenar. Esto es saber que hacer antes de empezar con el programa de capacitación y/o entrenamiento.

3.2 PREPARACION DEL ENTRENANDO.

Muchos trabajadores se sienten ansiosos, tensos, preocupados y tendrán que relajarse antes de empezar a recibir la instrucción. Es por este motivo que Flippo (1977); Magill Y Monaghan (1971) hablan de dicho aspecto como introductorio al entrenamiento.

Flippo (ibid) marca que la primera etapa del entrenamiento busca colocar al entrenando en circunstancias que le sean favorables, de manera que él se sienta a gusto. Se considera de buena recepción que el instructor muestre simpatía. Adicionalmente, para reducir las posibles inhibiciones que tenga quien va a aprender, el instructor debe señalar la importancia del cargo, la necesidad que de él se tiene, la continuidad del flujo del trabajo y la importancia de un rápido y efectivo aprendizaje.

Magill y Monaghan (op cit) especifica que en primer lugar se le haga sentir cómodo; donde el instructor podrá lograrlo tomando una actitud tranquila, cordial etc. Segundo lugar definir el trabajo que va a enseñar. En tercer término, averiguar lo que el sujeto sabe del trabajo, haciendo preguntas concisas acerca de la operación específica sobre la que versa la instrucción.

La instrucción puede darse en el propio puesto de trabajo en forma de enseñanza hombre a hombre o de manera grupal; cualquiera que sea, requiere de un instructor capaz de planificar, conducir y evaluar las actividades de instrucción.

El capacitador no es solo el conductor del curso o facilitador del aprendizaje, es también el encargado de diseñar como se había mencionado antes- la mejor estrategia didáctica para

satisfacer las necesidades identificadas.

3.3 TECNICAS DE INSTRUCCION.

Para reducir el costo del entrenamiento; para conservar el -- interés de los participantes; para que la capacitación y el de sarrollo sean más efectivos; para que se obtengan los mejores resutlados; para formar un puente lo más sólido, pero corto -- posible entre los costos y las utilidades y para que las empre sas progresen deben utilizarse las técnicas más adecuadas en los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

3.3.1 TECNICA EXPOSITIVA (CLASE FORMAL)

La técnica expositiva es la presentación oral de un tema o acti vidad que el instructor hace ante un grupo de personas para - generar conocimientos por medio de la información (Martínez y Reza, 1981). También la técnica expositiva es definida como la presentación oral de un tema, que un isnstructor hace ante - un grupo de personas, (Mendoza,1985).

Resumiendo se puede decir que la técnica expositiva es una di sertación que está a cargo de un instructor, con fines educa tivos.

El instructor es la parte activa: habla, cuestiona, ejemplifica e ilustra acerca del tema; todo esto apoyado en algún material didáctico, usualmente es el pizarrón, colocado frente al grupo. Básicamente los participantes reflexionan lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor hace.

Marroquin (1978) expresan que el funcionamiento óptimo de esta técnica depende de la planeación. Enfátizando en los materiales didácticos, como parte medular del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los materiales didácticos son recursos concretos, observables que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, haciendo más objetiva la información (Servicio Nacional ARMO, 1975).

Así mismo ARMO (op cit) describe y agrupa a los diversos materiales didácticos, especificando la situación, función y materiales a utilizar.

SITUACION	FUNCIONES	MATERIALES
Manejar información o conclusiones que surjan del grupo durante el desarrollo de la sesión.	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrar - Esquematizar - Enfátizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Transparencias y hojas de acetatos para retroproyector, - Láminas o pliegos de papel. - Pizarrón.
Presentar informa-	<ul style="list-style-type: none"> - Ilustrar 	

SITUACION	FUNCION	MATERIALES
ción, imágenes fijas y sencillas o esquemáticas.	<u>Concentrar</u> <u>Ejemplificar</u> <u>Identificar</u> <u>Comparar</u> <u>Demostrar.</u>	<u>Magnetogramas</u> <u>Franelogramas</u> <u>Materiales reales,</u> <u>Transparencias.</u>
Proporcionar información con imágenes fijas y detalladas.	<u>Observar</u> <u>Informar</u> <u>Sensibilizar</u> <u>Resumir</u> <u>Comparar.</u>	<u>Lámina</u> <u>Diapositiva.</u>
Presentar un contenido con secuencia preestablecida, a base de imágenes visuales acompañadas o no de sonido.	<u>Informar</u> <u>Descubrir</u> <u>Concentrar</u> <u>Comparar</u> <u>Desglosar</u> <u>Desarrollar un procedimiento.</u> <u>Sensibilizar.</u>	<u>Láminas secuenciales,</u> <u>Filmina</u> <u>Audiovisuales.</u>
Presentar un proceso a base de superposición con la posibilidad de demostrar cierta animación en la imagen y de hacer anotaciones durante la sesión.	<u>Informar</u> <u>Identificar</u> <u>Comparar</u> <u>Integrar.</u>	<u>Transparencias.</u>
Mostrar en poco tiempo el desarrollo de un proceso en el que es básico reproducir el movimiento. Las imágenes pueden o no acompañarse de sonido.	<u>Informar</u> <u>Ejemplificar</u> <u>Desarrollar un procedimiento.</u> <u>Motivar</u> <u>Sensibilizar.</u>	<u>Filme</u> <u>Videocinta.</u>
Proporcionar información básica para consultar inmediata o posteriormente, o plantear cuestiones-	<u>Informar</u> <u>Analizar</u> <u>Describir</u> <u>ejercitar</u>	<u>Resúmenes</u> <u>Cuestionarios</u> <u>Informes</u> <u>Memorias</u>

SITUACION	FUNCION	MATERIALES
para su solución.	_Condensar _Guiar el autoa- _prendizaje.	_Cuadernos de -- _trabajo, _Manuales _Libros de texto _Folletos _Guiones.

VER ANEXO 1.

Cabe mencionar que de acuerdo a Hidalgo (1975) y Cortés (1968), cobran importancia los medios audiovisuales; ya que en investigaciones realizadas han demostrado que el 90% de los conocimientos se adquieren por medio del sentido de la vista; el 5% por medio del sentido del oído y el 5% restante por medio de los demás sentidos. De lo cual se puede decir que se recomienda ampliamente el uso de éste recurso para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Precisamente el psicólogo auxilia a la elaboración de este medio de enseñanza, jerarquizando y sistemáticamente el contenido de los programas.

Por otra parte, es tan basta la participación del psicólogo en el ambiente educativo que también hace uso de otros medios para llevar a cabo, en este caso la capacitación y el adiestramiento haciendo uso de las llamadas dinámicas grupales, cuando la enseñanza se tiene que impartir en conjunto.

3.3.2 DINAMICAS GRUPALES.

Tomando en cuenta que en el proceso de enseñanza-aprendizaje influyen diversos factores que pueden o no facilitar la asimilación en los alumnos, se han propuesto las dinámicas de grupo.

Sheffield Polytechnic (mimeo) hace alusión a los factores que influyen en el aprovechamiento:

- Naturaleza del aprendizaje,
- Estilo de aprendizaje del que aprende,
- Estilo de entrenamiento del instructor.

NATURALEZA DEL APRENDIZAJE: Se refiere al uso de analogías y de práctica de cada persona o capacitando.

ESTILO DE APRENDIZAJE: La experiencia muestra que puede haber una variedad de guías y métodos de aprendizaje que se observa o marca en cada persona, ya que cada uno sigue diversos caminos. La condición educacional se ve afectada por características personales o individuales que pueden favorecer su estilo de aprendizaje.

ESTILO DE ENTRENAMIENTO DEL INSTRUCTOR: Este aspecto es un determinante importante, que se refiere a la forma, uso de técnicas de enseñanza; generalmente basado en la experiencia de cada uno de ellos, mismos que se derivan de la impartición de cursos, para tornarse después una guía variada de métodos apro

piados y necesarios para usar.

Granillo (1979) marca que las dinámicas de grupo no deben ser entendidas como un "método didáctico" y ni siquiera como un método; es un cuerpo de conocimientos teóricos que permiten - esclarecer los fenómenos grupales de la vida escolar enriqueciendo las posibilidades docentes, del cual se derivan "técnicas grupales" que pueden ser utilizadas eficazmente en el desarrollo de una metodología del aprendizaje.

Las dinámicas de grupo incluyen en su campo de estudio los fenómenos que ocurren en los diversos grupos tales como, en la industria, en el ejército, en las instituciones educativas entre otros.

Como advierte Montevideo (1978) las dinámicas de grupo son formas, procedimientos o medios sistemáticos de organizar y desarrollar la acción de un grupo. Convirtiéndose en un plan activo, es decir toman al capacitando como eje central del proceso de enseñanza-aprendizaje. La elección de una técnica se realiza de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar, - la madurez y el entrenamiento del grupo etc. Además requieren de una atmósfera cordial y democrática, exigiendo una actitud de cooperación, buscando la participación activa del entrenando.

Las diversas actividades grupales se pueden llevar a cabo por técnicas tales como:

- Discusión dirigida
- Panel de discusión
- Corrillos
- Diálogo simultáneo
- Torbellino de ideas
- Simposio
- Mesa redonda
- Phillips "66"
- Cuchicheo
- Foro de discusión. **(VER ANEXO 2)**

Existen otro tipo de dinámicas que fomentan una expresión más abierta entre los participantes, que son conocidas como juegos vivenciales.

3.3.3 JUEGOS VIVENCIALES.

Esta técnica estriba en un conjunto de dinámicas de grupo que son llamadas juegos, puesto que tienen como base la competencia entre los participantes. Su meta es crear consciencia, sensibilizar y cambiar actitudes en los participantes; ayudando posteriormente al cumplimiento de las tareas grupales.

Se suministran esencialmente para que los integrantes tengan la vivencia de hechos previamente conocidos y así comprendan su conducta y la de los demás, por otra parte el juego vivencial ayuda a generar información (Martínez y Reza, 1981).

Los juegos vivenciales son situaciones colectivas estructurales en los que se plantean problemas y actividades enfocadas al cumplimiento de objetivos de enseñanza-aprendizaje. La manipulación de estas situaciones modelo, implican a los participantes a observarse y conocerse tanto, asimismo como a los demás, interactuar adecuadamente unos con otros, colaborar -- efectivamente, solucionar un problema dado (Granillo, 1979).

Pueden utilizarse en situaciones donde se requiera de superar el estancamiento del dinamismo de un grupo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ayuda a evaluar la eficiencia por parte del instructor en la conducción de un grupo.

Los juegos vivenciales más usados se basan principalmente en la técnica de juego de "roles" (ensayo conductual, entre otros) son:

- Acuario
- Comunicación en uno y doble sentido
- Comunicación feed back

- El detective
- Teléfono descompuesto
- Sociodrama
- Gabinete de asesoramiento, entre otros. (VER ANEXO 3)

Por otra parte, también es necesario incitar al grupo al aprendizaje y para que éste proceso se lleve a cabo con éxito.

3.4 LA MOTIVACION EN LA INSTRUCCION.

La conducta humana obedece a múltiples intereses tanto personales como colectivos propiciados por las circunstancias en que vive el hombre. Toda conducta está determinada por una motivación, la cual impulsa al individuo a satisfacer necesidades sociales, económicas, afectivas, etc. Sin embargo, marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Editado sin año), - que los instructores, educadores se enfrentan a que no son del todo escuchados y se pierde el interés de los capacitandos. De aquí la importancia de la motivación, elemento sustancial en la instrucción, cuyo objetivo es exactamente atraer y mantener el interés del capacitando a lo largo del proceso instrucción-aprendizaje.

La motivación es un factor que puede lograrse al establecer una relación entre el objetivo del curso y las necesidades e

intereses del participante.

Un participante está motivado cuando siente la necesidad de aprender y dicha necesidad lo lleva a esforzarse hasta sentirse satisfecho. De esta manera el aprendizaje se vuelve más significativo y pasa a constituir una experiencia satisfactoria.

Es difícil, sin embargo, sentir la necesidad si la materia de instrucción no es presentada en forma atractiva, o lo que es lo mismo, motivación inadecuada. Por su parte el instructor debe conocer, denominar y saber seleccionar las fuentes de motivación que, de acuerdo a las características del curso y de los participantes conviene emplear, puesto que el éxito del aprendizaje dependerá en gran medida de su habilidad para mantener interesado al grupo durante el proceso de instrucción.

La forma en que se puede motivar a un grupo es através de dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos (S.T.P.S., -- op cit).

a) Los factores intrínsecos tienen como origen los intereses particulares del individuo; en ocasiones existe curiosidad por aprender y la constancia que impulsa al sujeto a conocer y controlar su ambiente, por medio de la práctica y el

desarrollo de nuevas habilidades y la reciprocidad que induce al hombre a comportarse de acuerdo con las circun-
tancias y el código establecido por el grupo al que per-
te-
nece.

- b) los factores extrínsecos se relacionan con los estímulos que rodean al individuo, provienen específicamente de la forma y los elementos que el instructor utilice para mo-
tivar.

Se recomienda a los instructores que para lograr un nivel mo-
tivacional se deben tomar en cuenta:

- Hacer sentir a los capacitandos que aunque su nivel escolar sea incompleto, el aprendizaje y experiencia adquiridas en la vida compensan dicha carencia.
- Lograr que el interés de los participantes se enfoque en el cumplimiento de los objetivos y no obtener "buenas califica-
ciones". Se les debe retroalimentar permanentemente en cuanto a sus adelantos, aciertos y fallas.
- Hacer ver a los participantes que él es sólo un guía o conduc-
tor del aprendizaje, que tiene limitaciones, que compartirá con ellos sus conocimientos pero que también aprenderá de -
ellos.

Como se mencionó antes el instructor debe de auxiliarse de téc-
nicas y métodos que permitan orientar el proceso de enseñanza-

aprendizaje.

La participación del psicólogo como instructor posibilita la enseñanza en la capacitación por tener una formación amplia en el conocimiento de la conducta humana, identificando con facilidad los elementos motivacionales que impulsan a los capacitandos para enfrentarse al proceso de enseñanza. Así mismo una vez identificadas estas características individuales o grupales el psicólogo está preparado para elaborar programas de motivación adecuados a cada situación o condiciones grupales, ya que se parte de la idea de que la instrucción de capacitación o adiestramiento en las empresas es una actividad necesaria y urgente de solucionar, además los cursos deben de ser muy concretos para solucionar rápidamente los problemas a los que se esté enfrentando la organización. Por lo mismo se deben lograr resultados acordes con la solución y aprovechar los recursos económicos que se están empleando; por lo tanto la motivación debe ser un impulsor para cumplir los objetivos que se han planteado en la capacitación y el adiestramiento; puesto que una alta motivación en quién va a ser entrenado lo impulsa a adquirir un conocimiento más rápido, facilitando el cumplimiento del curso de capacitación.

Finalmente, cuando un curso de capacitación o adiestramiento ha sido impartido, es imprescindible la evaluación del mismo, para saber si ha sido efectivo o no.

3.5 EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

Dado que se han impartido los cursos ya sea con la tendencia a capacitar o adiestrar es necesario la evaluación de dichas actividades.

Una evaluación es la acción dirigida a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que el adiestramiento y/o capacitación tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa -- (Ortiz Tetlacuilo, 1979).

Por su parte Martínez y Reza (1981) registran a la evaluación como un proceso por medio del cual, tanto instructores como -- participantes pueden medir el grado del cumplimiento de los objetivos.

De lo anterior se puede observar que la evaluación determina el alcance de los objetivos programados, misma que implica una valoración cuantitativa y cualitativa.

En relación a la evaluación Jimenez (1985) especifica que los programas de capacitación deben ser evaluados de acuerdo a sus objetivos, los cuales han sido resumidos como sigue:

- a) eliminar la escasez de trabajadores calificados por medio de la elección de los actuales niveles de habilidad;

- b) aumentar el capital humano y de este modo incrementar los salarios y la probabilidad de empleo de los capacitandos;
- c) reducir la desigualdad de los ingresos o reducir la pobreza. Viendo bien, estos objetivos requieren que se incremente la productividad de los participantes en los cursos.

Existen diversos aspectos metodológicos, los cuales necesitan estar adecuadamente tratados a fin de medir el impacto de la capacitación, comparaciones simples de los ingresos de los capacitandos contra los individuos no adiestrados son insuficientes, porque los ingresos son afectados por otras muchas variables.

Dichas variables incluyen el nivel de educación, características socio-económicas, habilidades innatas y capacitación recibida anteriormente.

Jimenez, propone dos formas de evaluación de la capacitación la función de ingresos; y el uso de ingresos para medir producción. La primera es simplemente hacer una comparación de los ingresos antes de la capacitación en relación con los ingresos después de dicha instrucción. La segunda opción se hace básicamente a través de los productos o insumos, observando a la empresa como conjunto y no únicamente a sus trabajadores que son los que elaboran los insumos.

Valencia (1982) denota que la evaluación de un programa de capacitación puede efectuarse a través de tres diferentes formas. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje de adiestramiento; la segunda forma, en estimar la calidad didáctica del plan o esquema didáctico del curso, de los materiales y las técnicas de enseñanza (formas denominadas didácticas).

La tercera forma, se inclina principalmente a medir los efectos que el curso de adiestramiento tiene sobre el desempeño laboral de los participantes, y como efecto sobre el funcionamiento de la empresa.

La cuantificación se puede deducir de la ayuda de factores que manejan las empresas, tales como costos, calidad, cantidad de producción, tiempo de producción y seguridad. Y en relación al análisis cualitativo se obtiene por medio de información del personal.

Se puede deducir de lo anterior que la evaluación ha tenido un desarrollo importante en el campo del área de la psicología especialmente en el campo de la capacitación de la mano de obra en la industria, lo que permite obtener altos índices de productividad, en calidad y volumen.

Haciendo un resumen de lo anterior se puede decir que se puede evaluar un programa inmediatamente y mediatamente o seguimiento.

EVALUACION INMEDIATA: Es definida como un procedimiento para medir principalmente los objetivos del aprendizaje y la efectividad de los cursos, así como proporcionar retroalimentación a los participantes. Se utiliza durante y al final de la acción de capacitación, aplicandose diferentes técnicas o instrumentos para concentrar e interpretar los datos resultantes, tales como pruebas escritas, listas de verificación y escalas estimativas.

EVALUACION MEDIATA O SEGUIMIENTO: Este tipo de evaluación se efectúa en fecha posterior del término del curso, y su propósito es recabar elementos de retroalimentación que permitan medir el grado en que se cumplen los objetivos y se mantienen los logros.

Entre otras cosas, el seguimiento del programa facilita saber a través del desempeño de los trabajadores que asistieron al curso, los beneficios que obtuvieron los trabajadores y la empresa, elevación del nivel profesional, eliminación o decremento del índice de accidentes de trabajo previo al curso, tratamiento adecuado del equipo y disminución de las acciones de quejas sobre las relaciones defectuosas y comparación de gastos con ahorros obtenidos, etc.

C O N C L U S I O N E S

La carrera de psicología en la ENEP-IZTACALA, inició su funcionamiento bajo el plan de estudios aprobados en 1970, para el entonces colegio de psicología de la Facultad de Filosofía y Letras; fue hasta 1958 que se otorga el título profesional, incluyendo en la Ley general de profesiones hasta la reforma - ocurrida en 1973, con esta planeación la carrera de psicología tomó forma y se inician nuevas perspectivas muy prometedoras para quienes deciden estudiar dicha carrera.

En especial para la gente ingresada de Iztacala, se puede -- observar que han enfrentado demandas diferentes de empleo a las que se venían manejando tradicionalmente, lo cual causa el desarrollo pragmático de áreas aplicadas nuevas; con esto se quiere dejar claro que la creación del plan de Iztacala se fundó con el objetivo de romper los viejos moldes de pensamiento y de trabajo profesional, tratando de dar solución a la problemática existente fuera de las aulas. Es por esto que los psicólogos se han podido insertar en una vasta área de trabajo; ya que siempre se trata de analizar las dificultades de una u -- otra comunidad, por ser profesionales expertos en la evaluación de conducta humana, así como prevenir situaciones o comportamientos.

El establecimiento de las diferentes oportunidades de acción profesional propicia la posibilidad de la colaboración inter-

disciplinaria entre diversas carreras y especialidades.

Entre las areas de trabajo más concurridas por los psicólogos y en especial de Iztacala se pueden enumerar: la educación especial y rehabilitación, la clínica, experimental, educativa y por último la psicología organizacional.

Aunque en el plan de estudios de Iztacala no se incluyen materias donde se aborde la psicología del trabajo, se puede ver que el egresado, se ha insertado en este campo, dado que la demanda de trabajo lo exige así.

[En una organización se estudia y se busca solución a los problemas que resultan de una interacción inadecuada de los individuos; el psicólogo estando dentro de ella colabora de una manera productiva en el reclutamiento y la selección del personal, la capacitación y desarrollo organizacional entre otros; como medios preventivos de dificultades que pudieran entorpecer su óptimo funcionamiento.] En este trabajo al analizar el papel del psicólogo en el área de la capacitación (por ser el interés particular de la tesina) concluimos que puede cooperar como instructor, así como la planeación y elaboración de programas etc.

El psicólogo como instructor facilita mucho la labor de ense-

ñanza-aprendizaje, puesto que posee conocimientos suficientes sobre conducta humana, representando una ventaja en comparación con instructores no relacionados con la psicología, en vista de que estos últimos se enfocan únicamente al cumplimiento de los objetivos del programa y no al factor humano, que también es un punto que puede afectar la asimilación de los conocimientos, o la adquisición de las habilidades, actitudes que se pretende adquirir.

El psicólogo, a su vez puede hacer uso de las dinámicas grupales para impartir su instrucción; debido a que consideran que son una herramienta eficiente para impartir sus conocimientos.

Es muy común también, que se haga uso de las conferencias pero si comparamos las conferencias o exposiciones del instructor con las dinámicas grupales, nosotros recomendamos más el uso de estas últimas, porque agilizan el proceso de enseñanza-aprendizaje; toman como elemento activo al alumno o participante en el curso favoreciendo las relaciones interpersonales armoniosas. En cambio la técnica expositiva aunque resulta ser un método económico y que permite la transmisión de una considerable cantidad de información a muchas personas; resulta a veces monótono y poco didáctico para el alumno. Además las conferencias tienen poco valor para cambiar las actitudes, desarrollo de destrezas en el trabajo y formar habilidades para las relaciones humanas.

Por lo tanto se sugiere el uso más frecuente de las dinámicas grupales para la capacitación porque va más enfocada a la educación de los participantes y la técnica expositiva, por otra parte, con el uso de medios didácticos para el adiestramiento. Posteriormente que se haya impartido al empleado; es decir que éste se enfrente a la práctica una vez que haya asimilado los aspectos teóricos -por llamarlos de alguna manera-.

Por otra parte, hablando de la capacitación en México, resulta ser un satisfactor de necesidades educativas, y ocupacionales ya que , es bien sabido que existe una gran población que carece de educación formal, debido a condiciones económicas. Por lo tanto la capacitación y/o el adiestramiento es una ventaja y un beneficio brindado por la Ley Federal del Trabajo y un -esfuerzo por parte de los empresarios; pero además un triunfo del psicólogo inmerso en éste campo, por la elaboración de planes y programas y también la impartición de los cursos con una gran calidad. El psicólogo, forma parte de un grupo de apoyo a otros profesionales, por la planeación de recursos humanos, así como la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población.

El interés de los empresarios por la capacitación de sus obreros y/o empleados se genera porque están convencidos de que - con el adiestramiento se obtiene un bajo índice en accidentes,

en enfermedades profesionales, la conservación de los instrumentos de trabajo y lógicamente se observa un incremento considerable en la producción. En ésta medida se considera la capacitación un medio por el cual tanto trabajadores como los patrones obtienen un beneficio mutuo.

B I B L I O G A F I A

- 1.- Alvarez, Manuel; Bonfil, Consuelo; Mendoza, Alejandro; Neri, Carlos; Ortiz, Manuel; Vargas, Eloisa; Manual para elaborar programas de adiestramiento; ARMO, México, 1976.
- 2.- Alvarez, Manuel; "Planteamiento del diagnóstico de necesidades de Capacitación y Adiestramiento" en: Pedagogía para el adiestramiento, ARMO, México, NO. Especial, 1975.
- 3.- ARMO, Pedagogía para el adiestramiento; Publicación trimestral. Vol. XI, Num. 45, Octubre/Diciembre, 1981.
- 4.- ARMO; Los medios para la enseñanza; Folleto, México, Agosto 1975.
- 5.- Barbagelata, Victor Hugo; La legislación mexicana sobre capacitación y adiestramiento desde la perspectiva del derecho latinoamericano; Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1981.
- 6.- Cortés, Valente; Programa integral de capacitación en la empresa; Instituto Técnico de Estudios de Monterrey. Departamento de Relaciones Industriales. Monterrey México, Cuaderno NO. 25, 1968.
- 7.- Chiavenato, Idalberto; Administración de recursos humanos

Mc Graw Hill, México, 1981.

- 8.- Dunnett, Marvin D. Kriechner K. Wayne; Psicología industrial; Trillas, México, 1986.
- 9.- Flippo, B. Edwin; Principios de administración de personal; Mc Graw Hill, México, 1977.
- 10.- Grados Espinosa, Jaime; Inducción, reclutamiento y selección; Manual MODerno, México, 1988.
- 11.- Granillo Ramirez, Elias; Glosario sobre técnicas de enseñanza e integración; ENEP- IZTACALA; México, 1979.
- 12.- Hernández Pulido, J.R.; Relaciones industriales y formación profesional; INET, México, 1978.
- 13.- Hidalgo, Rosa Ma.; Pedagogía para el adiestramiento; En: ARMO, México, No. Especial, 1975.
- 14.- Howell C, William; Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales: Manual Moderno, México, 1979.
- 15.- Jimenez, Emmanuel; "Evaluación económica de la capacitación: Perspectivas de Investigación del Banco Mundial" En: Memoria del Seminario Regional sobre Capacitación Produc-

tividad e Ingresos Laborales. S.T.P.S. México, 1985.

- 16.- Johnson B. Richard; "Determinación de las necesidades de entrenamiento" En: Manual de entrenamiento y desarrollo personal; Recopilado por Craig y Bittel, Diana, México, 1971.
- 17.- Keith, Davis; El comportamiento humano en el trabajo; -- Mc Graw Hill, México, 1983.
- 18.- Kolb A, David; Rubin M, Irwin McIntyre M, James; Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1985.
- 19.- Luthans Fred; Kreitner Robert; Modificación de conducta organizacional, Trillas, México, 1989.
- 20.- Magill y Monaghan; "Instrucción en el trabajo" En: Manual de entrenamiento y desarrollo de personal; Recopilado por Craig y Bittel, Diana, México, 1971.
- 21.- Marroquin Quintana, J.; Capacitación a trabajadores; --- Ediciones Gernika, México, 1978.
- 22.- Maier R.F. Norman; Psicología industrial; Ediciones Rialp Madrid, España; 1964.

- 23.-Martínez Alvarez, Jesús; reza Trosino, Carlos; Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas; México, Guía técnica No. 2, 1981.
- 24.-Mendoza Nuñez, Alejandro; La capacitación práctica en las organizaciones; Trillas, México, 1985.
- 25.-Montevideo; Métodos para la aplicación de las series metódicas ocupacionales. Departamento de publicaciones de -- CINTERFOR, No. 37 de la serie de Estudios y Monografías; Diciembre de 1978.
- 26.-Morrison H., James; "Planeación y programación" En: Manual de entrenamiento y desarrollo de personal; Recopilado por Craig L.y Bittel, Diana, México, 1971.
- 27.-Ortiz Tetlacuilo; "Como Evaluar programas y cursos de capacitación o de adiestramiento"; En: Revista Pedagógica para el adiestramiento, Vol. IX, No. 36, Julio a Septiembre; 1979.
- 28.-Reza Trosino; Escalante Herrera; Truco Loubet; Martínez Alvarez; Henández Salcedo; Varela Ferrara; Manual de capacitación y adiestramiento; Serie Técnica No. 5, Segunda

Edición UCECA, México, Diciembre 1981.

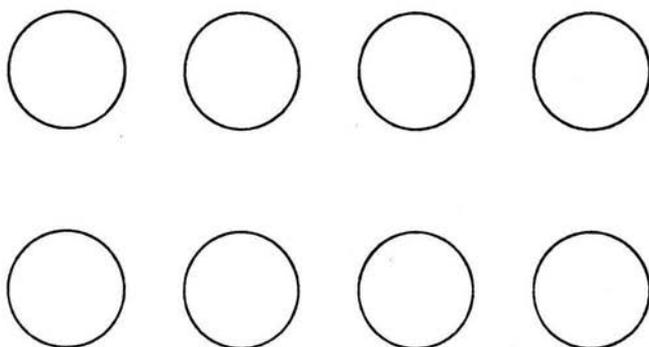
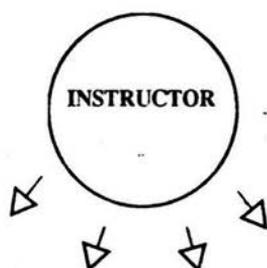
- 29.- Raia P. Anthony; Administración por objetivos; Trillas, México, 1987.
- 30.- Reyes Ponce, Agustín; Administración de personal; Limusa, México, 1987.
- 31.- Ribes, Fernández C.; Rueda; Talento; López; Enseñanza ejercicio e investigación de la psicología, un modelo - integral ; Trillas, México, 1980.
- 32.- Rice A.K. Aprendizaje de liderazgo; Editorial Herder, Barcelona, 1973.
- 33.- Secretaría de Salud y Asistencia, Oficialía Mayor; Dirección de Recursos Humanos. Dinámicas vivenciales; Dirección de Área de Capacitación y Desarrollo, México, 1982.
- 34.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social; Dirección General de Capacitación y Productividad; Aspectos en la Instrucción de adultos: Editado sin año.
- 35.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social; "Adiestramiento dentro de la empresa", A.D.E. Centro Nacional de Productividad, México, 1987.

- 36.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social; "Aspectos Psicopedagógicos en la instrucción", Subsecretaría "B" Dirección General de Capacitación y Productividad. S/A ✓
- 37.- Siliceo, Alfonso; Capacitación y desarrollo de personal: ✓
Limusa, México, 1986.
- 38.- Sheffield Polytechnic; Department of Management Studies;
Grove Road, Tolleyrise Shenffield, 5,17,40. J. "Short
courses in training management"; Mimeo.
- 39.- UCECA; Formación en la empresa; seminario CINTERFOR/OIT;
México, Julio 1982.
- 40.- Valencia Aguirre, José; Evaluación de la capacitación;--
Rev. bibliográfica, S.T.P.S. México, Instituto Nacional
de Estudios del Trabajo, No. 16, 1982.
- 41.- Vargas, Alfredo; "Hacia un desarrollo de la psicología
Insustrial" En: La profesión del psicólogo, de Ruben --
Ardila, Trillas, México, 1981.
- 42.- Zimbardo C; Philip; Psicología y vida; Trillas, México,
1986.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

**MATERIAL
DIDACTICO**



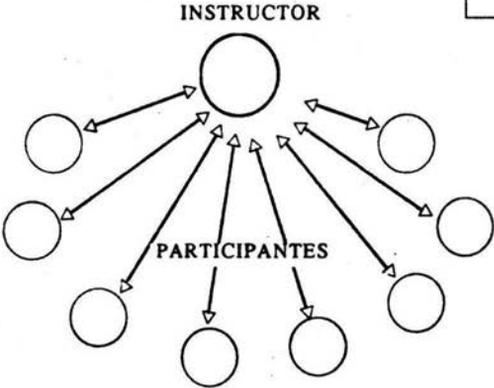
PARTICIPANTES

DINAMICAS GRUPALES

ANEXO 2

DISCUSION DIRIGIDA

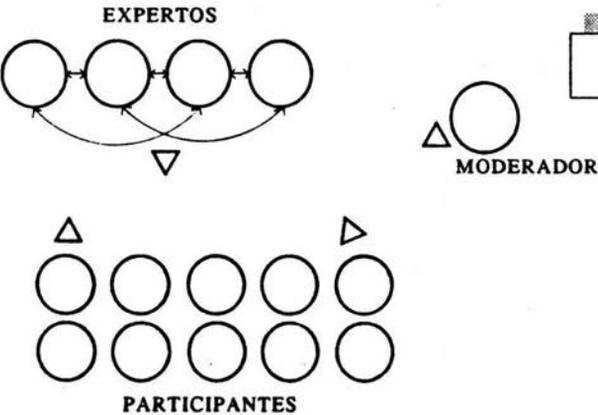
MATERIAL DIDACTICO



PANEL DE DISCUSION

ANEXO
2.1

MATERIAL DIDACTICO



DINAMICAS GRUPALES

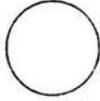
ANEXO 2

CORRILLOS

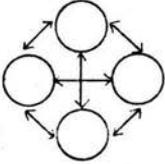
INSTRUCTOR

ANEXO
2.2

CONCLUSION

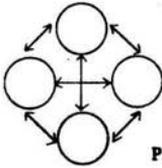


MATERIAL
DIDACTICO

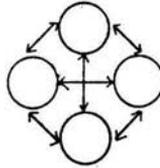


CONCLUSION

CONCLUSION



PARTICIPANTES

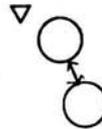
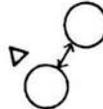
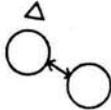
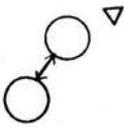


DIALOGO SIMULTANEO

MODERADOR

ANEXO
2.3

MATERIAL
DIDACTICO



PARTICIPANTES

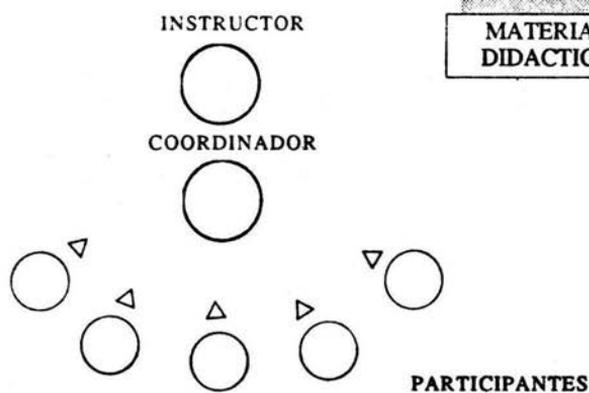
DINAMICAS GRUPALES

ANEXO 2

TORBELLINO DE IDEAS

ANEXO

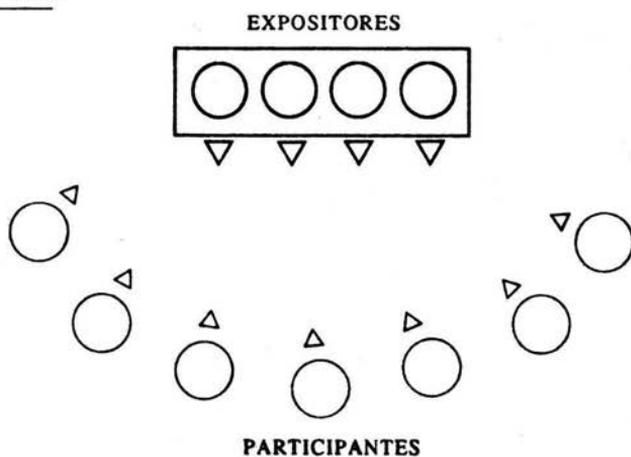
2.4



SIMPOSIUM

ANEXO

2.5



DINAMICAS GRUPALES

ANEXO 2

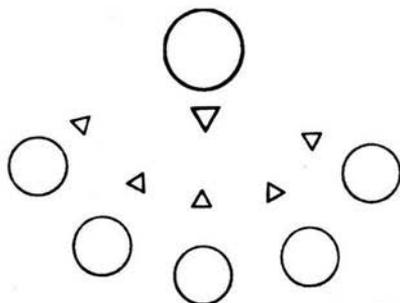
MESA REDONDA

ANEXO

2.6

OBJETIVO

INSTRUCTOR



PARTICIPANTES

PHILLIPS 6.6

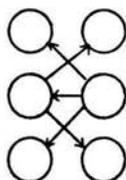
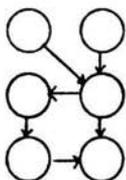
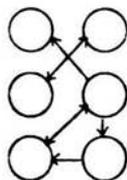
ANEXO

2.7

INSTRUCTOR



MATERIAL DIDACTICO



DINAMICAS GRUPALES

ANEXO 2

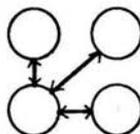
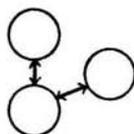
CUCHICHEO

ANEXO
2.8

INSTRUCTOR

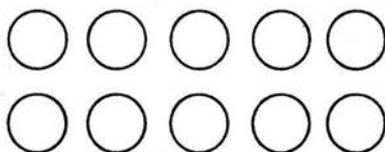
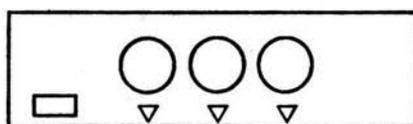


MATERIAL
DIDACTICO



FORO

ANEXO
2.9

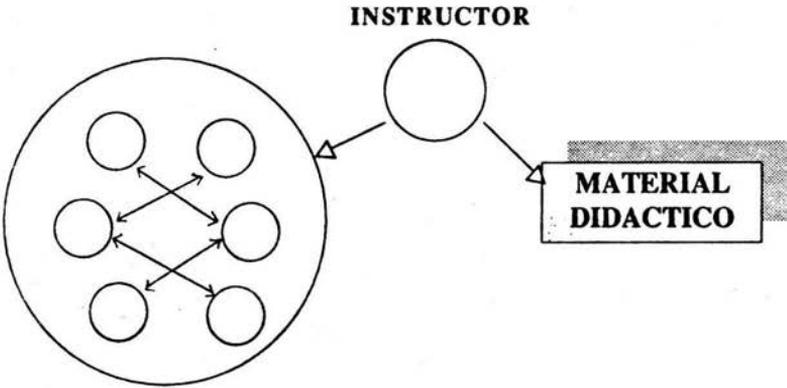


PARTICIPANTES

JUEGOS VIVENCIALES

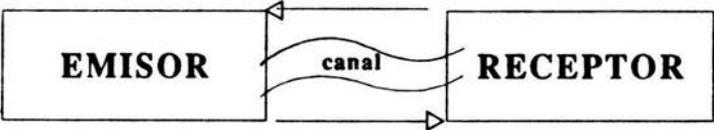
ANEXO 3

ACUARIO



COMUNICACION DOBLE SENTIDO

**ANEXO
3.1**



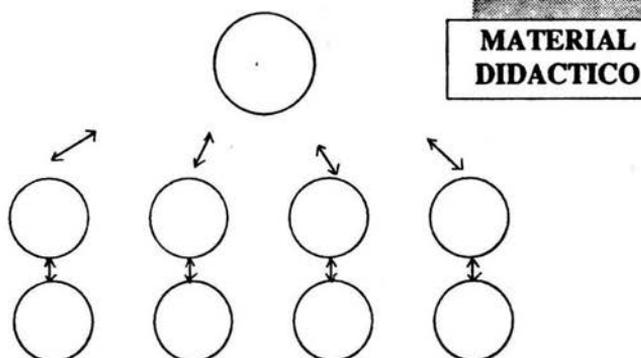
JUEGOS VIVENCIALES

ANEXO 3

FEED BACK

ANEXO

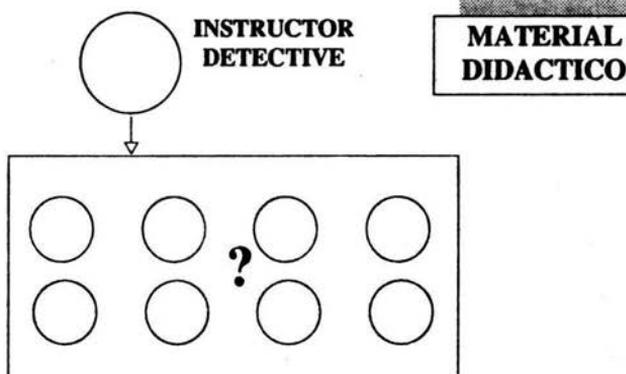
3.2



EL DETECTIVE

ANEXO

3.3



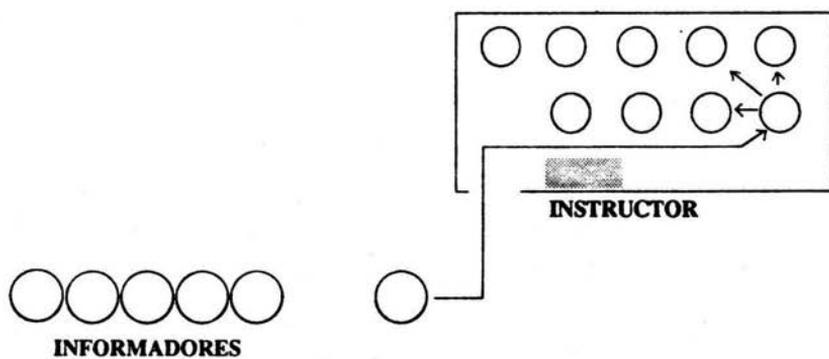
JUEGOS VIVENCIALES

ANEXO 3

TELEFONO DESCOMPUESTO

ANEXO

3.4



SOCIODRAMA

ANEXO

3.5



MATERIAL DIDACTICO

