

155
23



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN UN GRUPO DE SECRETARIAS EN UNA INSTITUCION DEL SECTOR SALUD

T E S I S A

**Que para obtener el Titulo de
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

p r e s e n t a

PAULA HILDA MEJIA PAREDES



DIRECTOR DE TESIS

LIC. Ma. DEL CARMEN GERARDO PEREZ

**México, D. F. TESIS CON 1996
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A M I H I J A

FLOR DE MARIA JIMENEZ MEJIA

A MIS PADRES;

HERON MEJIA PAREDES

MARIA FELIX PAREDES DE MEJIA

POR SU APOYO Y AYUDA DURANTE MI FORMACION
ACADEMICA.

A MIS HERMANOS:

JERGE ADALBERTO MEJIA PAREDES

CRUZ MARCOS SERGIO MEJIA PAREDES

ADOLFO DAVID MEJIA PAREDES

RUBEN RAYMUNDO MEJIA PAREDES

POR SU APOYO DURANTE MI FORMACION
ACADEMICA

A MI DIRECTOR DE TESIS:
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ
POR SU COMPRESION Y AYUDA
DURANTE LA ELABORACION
DE LA PRESENTE.

AGRADEZCO INTENSAMENTE
A LA FAMILIA LOVERA
MUY EN ESPECIAL AL LIC. FRANCISCO LOVERA
POR SU APOYO Y AYUDA DURANTE LA ELABORACION
DE LA PRESENTE.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
I.- EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	5
A.- ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN.....	9
B.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	12
C.- TÉCNICAS MAS UTILIZADAS EN DNC.....	16
II.- EL GRUPO.....	28
A.- CONCEPTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.....	29
B.- CLASIFICACIÓN DE GRUPOS.....	34
C.- TÉCNICAS GRUPALES.....	40
III.- MOTIVACIÓN.....	51
A.- JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	64
B.- NECESIDADES DE LOGRO.....	67
IV.- PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD.....	72
OBJETIVO GENERAL.....	74
SUJETOS.- Total del grupo de secretarias a nivel Servicio, a nivel Departamento y a nivel División de una institución del Sector Salud.....	74
Reunión de grupos tipo corrillos.....	74
PROCEDIMIENTO.....	75
MATERIALES:.....	76
ACTIVIDADES DE CORRILLO:.....	77
Manejo de la información.....	78
TARJETA DE CORRILLOS.....	79
CUESTIONARIO DE CORRILLOS.....	80
V.- CONCLUSIONES.....	84
VENTAJAS.....	86
LIMITACIONES.....	87
SUGERENCIAS.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	89

INTRODUCCIÓN.

La diferencia de habilidades o destrezas por parte de los trabajadores durante su desempeño laboral ha dado origen a que las organizaciones desarrollen una gama de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores entre ellas han intentado seleccionar a los trabajadores que tienen las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar determinado trabajo, han puesto énfasis en el entrenamiento, la capacitación y adiestramiento, sistemáticamente se ha intentado desarrollar las habilidades o destrezas necesarias; también han intentado motivar de alguna forma al personal con el fin de corregir esas diferencias.

Por lo anteriormente expuesto para mejorar el desempeño laboral del trabajador es necesario que esté bien capacitado, esto es capacitado en las tareas donde realmente el trabajador tiene la necesidad de mejorar su trabajo.

Y para que dicha capacitación sea la requerida por el trabajador, y no se capacite por capacitar es necesario empezar con el primer paso del proceso de capacitación que es la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC); tomando en cuenta que las personas tienen por naturaleza la necesidad de socializarse y de alguna manera durante toda su vida está inmerso en una convivencia de grupo y que no se encuentra aislado; por lo tanto es conveniente utilizar técnicas donde el individuo trabaje en grupo, participe y proponga soluciones para mejorar el desempeño laboral, esto aunado a que el comportamiento está dirigido hacia la satisfacción de

necesidades o motivos donde una de ellas es la necesidad de aprendizaje—conocimiento

Este trabajo contiene 5 capítulos de los cuales 3 son teóricos:

Capítulo 1.- EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN indica los pasos a seguir para realizar una buena capacitación, iniciando con el primer paso que es el suate de interés la DNC para la cual es necesaria la aplicación de 2 fases una, lo que se hace realmente en el trabajo; y otra, lo que debería hacerse en el trabajo; y por último señala algunas de las técnicas más usadas en la DNC

Capítulo 2.- EL GRUPO. Señala cuando los individuos (trabajadores, empleados) forman un grupo y como se clasifican esos grupos según los intereses personales y la finalidad que persigue ese grupo.

Capítulo 3.- MOTIVACIÓN. Relacionado con el porque del comportamiento del trabajador veremos que hay una serie de necesidades en el individuo entre ellas la de logro (metas) así como la de constante aprendizaje—conocimiento.

Capítulo 4.- PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD. que al ver la necesidad de aprendizaje—conocimiento y el desempeño del trabajador en grupo debido a que no está aislado y la situación económica de las organizaciones se propone realizar la DNC en forma grupal.

Capítulo 5.- CONCLUSIONES. Se plantean las conclusiones del presente trabajo con sus respectivas limitaciones y sugerencias

I.- EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

CAPITULO I

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica al Derecho del trabajo con el Derecho Social.

Dicho Artículo en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de otorgar a sus trabajadores. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, así como los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes.

El Artículo 123 en su fracción XII consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar está reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de Abril de 1978 entrando en vigor el mes de Mayo de ese mismo año.

Las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación, han impuesto a las empresas del país importantes obligaciones y una serie de tareas que pueden ser de profunda trascendencia tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicios, considerados individualmente o agrupados en los niveles regional o nacional.

En términos generales, aun cuando la obligación de los patrones de proporcionar capacitación a sus trabajadores ya se contemplaban desde 1970, al momento de publicarse las reformas mencionadas las empresas no se encontraban preparadas para atender cabalmente las obligaciones legales en dicha materia. A la fecha, la situación parece haber variado poco.

En los últimos años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a 3 factores.

- 1.- Las disposiciones legales.
- 2.- El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
- 3.- El incremento de la productividad.

Siliceo (1991) define:

Adiestramiento: como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el Adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación: Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Mendoza (1991) en su manual para detectar necesidades de capacitación define:

Adiestramiento: como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto.

Para fines de este trabajo se considera:

Capacitación: como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo, independientemente del puesto que se ocupe.

A.- ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN.

Para que la capacitación cumpla su función real debe ser planeada correctamente. precisar las habilidades que le hacen falta al trabajador para desarrollar sus funciones.

Siliceo (1991), enmarca seis etapas que se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

- 1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
- 2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
- 3.- Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y método de instrucción para el curso.
- 5.- Una vez determinado el contenido, forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
- 6.- El seguimiento o continuación de la capacitación.

El punto de interés para el presente trabajo es el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) o detección de capacidades que es el procedimiento que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene y que se remedien con instrucción.

Para lograr eficiencia en la Capacitación, ésta debe estar enfocada a satisfacer las Necesidades de Capacitación de los trabajadores para desempeñar sus puestos de trabajo.

Mendoza (1991) señala que las necesidades pueden ser:

a.- **Manifiestas:** aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista y por ser evidentes no requieren de investigación para ser detectadas. Pueden surgir en trabajadores de nuevo ingreso, y en aquellos que acaban de ser promovidos o transferidos.

b.- **Encubiertas:** aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista. Por lo que es necesario utilizar técnicas para detectarlas. Se presentan cuando los trabajadores que ocupan normalmente sus puestos muestran problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Otra clasificación la propone Boydell (citado en Mendoza, 1991).

a.- **Organizacionales:** son limitaciones o problemas generales que presenta la organización como estructura orgánica. En este caso se relaciona con la

empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de políticas, etc.

b.- Ocupacionales: Son las que presentan limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes en un puesto en particular.

c.- Individuales: Son aquellas diferencias en conocimientos, habilidades y actitudes que se ubican respecto de cada trabajador.

B.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Como ya se dijo con anterioridad la DNC es el proceso que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene y que se remedien con instrucción.

Para tal efecto existen varios procedimientos para realizar la DNC, los cuales son empleados dependiendo de la empresa, las características del empleado o la naturaleza de la capacitación.

La UCECA, ahora Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, a través de su Guía Técnica para la Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa (1979), señala con mayor precisión los pasos a seguir

Indicando que la Detección de Necesidades encubiertas se logra comparando lo que debe hacerse y lo se hace, expresándose en términos numéricos, y establece dos fases:

PRIMERA FASE:

Determinar lo que debe hacerse en la organización: para esto se precisa de los documentos que especifiquen los objetivos que deben alcanzar las actividades desarrolladas en la empresa, y la manera apropiada de trabajar de los empleados.

Para conocer estos datos se requiere de las siguientes fuentes:

- a.- **Manual de Organización:** Describe la estructura de la empresa; jerarquía, funciones, relaciones, responsabilidades y limitaciones del puesto.
- b.- **Manual de procedimientos:** describe los procedimientos o pasos que deben seguirse para ejecutar un puesto.
- c.- **Contrato colectivo de trabajo:** Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajador.
- d.- **Análisis de Puestos:** Determina las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Cuando en la Organización no se cuente con la Información antes citada se pueden considerar algunos factores como:

- a.- **Recursos Materiales:** Que son la maquinaria, herramientas, papelería, etc. que los trabajadores requieren para el desempeño de sus funciones.
- b.- **Actividades:** Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

c.- **Requerimientos:** establece los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores no están vinculados a una persona determinada. Estos son:

* Escolaridad

* Habilidad y experiencia

* Requisitos físicos como: edad, sexo, estatura, etc.

d.- **Índices de eficiencia:** abarca todos aquellos resultados ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, número de ventas, etc.).

e.- **Ambiente Laboral Físico:** Especifica todos aquellos ambientes que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

f.- **Medidas de Seguridad:** Es el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la empresa; es decir, la situación idónea.

Deben tratar de establecer dichos factores no con base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa **debiera ser** y los trabajadores **debieran hacer**.

SEGUNDA FASE:

Consiste en determinar la situación real: la manera como realmente se trabaja en los diferentes puestos. Se determina a través de las siguientes etapas:

- a.- Selección del área crítica: es el área que presenta deficiencias o anomalías .
- b.- Especificación de evidencias en el área crítica: es precisar la magnitud de la problemática del área, empleando para ello la entrevista y observación.
- c.- Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas: consistente en recabar la descripción del puesto y realizar un listado de tareas que se efectúan en el mismo, ya que ello permite conocer el puesto.
- d.- Elaborar los instrumentos: Serán utilizados en las técnicas seleccionadas en la investigación.
- e.- Aplicación de las técnicas: de este paso deriva la información que será necesario analizar, comparando, organizando y estructurando los datos con base en la técnica empleada.
- f.- Elaboración del informe: Indicará la situación tal como fue investigada, descripción de las necesidades encontradas, integración de todos los datos que permitan el seguimiento de la capacitación y antecedentes para seleccionar y/o elaborar el curso de Capacitación.

C.- TÉCNICAS MAS UTILIZADAS EN DNC

Las técnicas para la DNC tienen como finalidad recopilar información para diagnosticar las carencias en materia de Capacitación y para ello es importante seleccionarlas adecuadamente.

Para hacer esa selección correctamente, Mendoza (1991) señala necesario considerar:

- * El número de sujetos por investigar.
- * El nivel jerárquico de los mismos.
- * Las características de los sujetos.
- * Los puestos que ocupan.
- * El tiempo y los recursos disponibles.
- * Los conocimientos y habilidades del investigador.
- * Las características de las técnicas.

Existe para este último inciso una gran variedad de técnicas, mencionaré solamente algunas de ellas.

- * Entrevista.
- * Observación.
- * Cuestionario.
- * Lista checable o de verificación.
- * Técnica de tarjetas.
- * Inventario de habilidades.
- * Pruebas.

- * Tormenta de ideas.
- * Comités.
- * Simulación
- * Planeación de carrera.
- * Charola de entrada.
- * Calificación de méritos.
- * Reunión de grupos tipo corrillos.

A continuación se describen brevemente:

ENTREVISTA.

Esta técnica consiste en un interrogatorio realizado por un investigador (Entrevistador), con el propósito de obtener información de una persona (Entrevistado), en relación con un aspecto específico, empleando para ello un guión de entrevista.

La entrevista puede ser de tres tipos: Dirigida, semidirigida y abierta.

En la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

En la entrevista abierta de hecho se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor

parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

Ahora bien, esta técnica es muy versátil, se puede emplear en cualquier nivel de la organización, su aplicación es individual y se recomienda cuando el número de integrantes de un puesto es de dos a tres.

Entre sus ventajas se encuentra el que permite crear un adecuado clima de comunicación, ya que el entrevistado expresa libremente sus dudas e inquietudes.

Su desventaja radica en no poderse aplicar a un grupo numeroso y además se requiere de cierta experiencia por parte del entrevistador en el empleo de esta técnica, ya que de lo contrario no se podrán detectar las necesidades de Capacitación.

OBSERVACIÓN.

Consiste en realizar un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos, empleando una guía observacional.

Esta observación puede realizarse en forma sistemática, esto es, precisando la conducta a observar, el lugar y la hora; o bien en forma casual efectuándola esporádicamente.

Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajos erróneos, es la única técnica que hace posible captar situaciones que no se pueden reproducir, lo cual permite registrar hechos reales.

Su desventaja estriba, en que al estar presente el investigador puede introducir una variable importante para que las personas observadas dejen de exhibir una

conducta natural; por lo cual el investigador debe tener habilidades de observación bien desarrolladas y disponer del tiempo necesario.

CUESTIONARIO.

Es una de las técnicas más económicas y rápidas para determinar las necesidades de Capacitación.

Se caracteriza por un conjunto de preguntas que una o varias personas responden de manera personal, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas (preguntas abiertas), o que seleccionen de una o varias posibilidades (preguntas cerradas).

Sin embargo, existe la desventaja de que al no estar bien estructurado el cuestionario se limitará al trabajador a contestar sólo aquella alternativa que más se asemeje a las características, actividades, medios de trabajo, problemas de trabajo, etc., en el puesto que desempeña.

También, aunque esté bien elaborado el cuestionario, existe la posibilidad que sean falseadas las respuestas no solo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

LISTA CHECABLE O DE VERIFICACIÓN.

Consiste en descomponer un proceso, un programa, actividades, tareas, o área de responsabilidad, en una lista detallada de sus partes, dejando a la derecha de la lista un espacio, donde el trabajador dará su opinión, anotando simplemente una marca (lista simple), o un número (lista de ordenamiento).

Esta técnica se puede aplicar en forma individual y -o colectiva.

Entre sus ventajas se encuentra la rapidez y facilidad de aplicación así como el sencillo análisis de sus resultados.

Su desventaja radica en que al no implicar respuestas amplias que involucren el criterio personal (ya que solo se contesta con una marca), se presta a responder con ligereza o deformar la respuesta.

TÉCNICA DE TARJETAS.

Consiste en proporcionar a las personas investigadas una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separando las tarjetas en las que creen tener Necesidades de Capacitación y anotando al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se le puede pedir que las ordenen según su prioridad.

Esta es una técnica que gracias a sus características, resulta atractiva y novedosa para los sujetos. Su aplicación es sencilla y rápida, dando resultados fácilmente tabulables.

La elaboración de los materiales (tarjetas) no exige conocimientos especiales

Una limitante radica en la dificultad que algunas personas tienen cuando se les indica el ordenamiento de las tarjetas según su prioridad; y también, el proporcionar respuestas falsas.

INVENTARIO DE HABILIDADES.

Es otra de las técnicas para detectar necesidades de capacitación y consiste en enlistar una serie de actividades de un grupo de trabajadores las cuales se van chequeando por el supervisor o jefe de área.

El supervisor o jefe de área emite su opinión sobre la manera en que está realizando la actividad; bien, mal, o regular, registrándola en un cuadro de doble entrada, para al final obtener que rendimiento hubo en cada participante.

Esta técnica ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los trabajadores que ocupan el mismo puesto.

La elaboración del material es sencilla y el manejo de esta no exige de habilidades especializadas.

El valor de la técnica disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.

Los resultados de la técnica también se ven afectados por las preferencias o rechazos de los supervisores respecto a su personal.

PRUEBAS.

Las Pruebas también se utilizan para investigar las necesidades de capacitación.

Consisten en que un trabajador o grupo de ellos se someten a exámenes teóricos y/o prácticos, para conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo.

Estas pruebas pueden ser: Teóricas o de conocimientos, Prácticas u operativas, y de Actitudes. Requerirán de respuestas orales, otras de respuestas escritas y otras del desarrollo de ciertas actividades.

Una de sus ventajas es que se evita el ocultamiento de las necesidades que pueden hacer los participantes, ya que se someten a una situación objetiva en la que demuestran los conocimientos habilidades y actitudes que exige su puesto.

Sin embargo, su elaboración requiere de personal calificado, ya que es difícil estructurar pruebas válidas, confiables y objetivas. lo cual dificulta obtener datos verdaderos.

TORMENTA DE IDEAS.

Se reúne a un grupo de personas de la categoría deseada y organizados por el investigador, emiten libremente su punto de vista sobre alguna pregunta escrita previamente en el pizarrón.

Estas ideas se van anotando todas, sin encucarlas y sin darles un orden o agrupamiento.

Esta técnica proporciona información suficiente respecto a evidencias de problemas y posibilidades de resolver las necesidades comprometiendo al grupo con las respuestas formuladas.

Entre sus desventajas se encuentra el que no arroja necesidades individuales de capacitación, y en muchos de los casos las opiniones que se externan son deseos personales más que datos objetivos.

COMITÉS.

Es otra técnica para detectar necesidades de capacitación.

Consiste en formar un grupo de personas que tengan a su cargo una actividad de la organización, las cuales deberán reunirse periódicamente para abordar el asunto de las necesidades de capacitación, formulando proposiciones específicas en torno al mismo y vigilando su adecuada implementación.

Sin embargo, deben ser cuidadosamente seleccionadas estas personas, ya que de ellas va a depender en ocasiones quién, quienes, y en qué, se debe capacitar a los trabajadores

SIMULACIÓN.

Esta técnica aplicada en la DNC persigue conocer el desempeño de cada trabajador en determinadas tareas.

Consiste en ubicar a una persona o a un grupo, en una situación ficticia, pero que psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma, esto permite apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas.

Una limitante de esta técnica, es el requerir de especialistas para la elaboración de los materiales necesarios en el curso, así como el tiempo de aplicación y el costo.

PLANEACIÓN DE CARRERA.

Consiste en que uno o varios trabajadores auxiliados por el especialista en capacitación, plantea estrategias específicas de educación, autodesarrollo y entrenamiento; esto es, se elaboran planes a largo y corto plazo, con miras a alcanzar cierta posición dentro de su campo ocupacional o fuera de él.

Esta técnica representa un serio compromiso de los participantes con las metas que ellos definieron.

Se lo contrario no se podrán llevar a cabo estos planes resultando un fracaso, pues cuando las personas no están motivadas, no desean comprometerse en cambiar hábitos muy arraigados.

CHAROLA DE ENTRADA.

Se utiliza para identificar las necesidades de capacitación, a través de la correspondencia, así como mediante las sugerencias recibidas por medio del buzón existente en la entrada de algunas empresas, por ejemplo, supermercados, tiendas o almacenes donde se ofrecen al público distintas mercancías.

Otra modalidad usada en algunas empresas, consiste en que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio una charola para recibir distintos tipos de documentos, ya sea que vengan del exterior o del interior.

Una vez que se han concentrado las sugerencias antes mencionadas, la técnica consiste en reunir a los trabajadores o participantes, organizados en pequeños grupos para que revisen y analicen las deficiencias, limitaciones y sugerencias expuestas en los diversos documentos, debiendo al final cada grupo proponer probables soluciones para que en conjunto decidan las más convenientes.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

Por medio de esta técnica se puede juzgar las cualidades del individuo como trabajador, además de conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

La Calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que van directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto tales como: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Esta técnica también puede emplearse para detectar necesidades de capacitación, aunque primeramente su finalidad es conocer la actuación del personal para proponer medidas relativas a motivaciones, ascensos, transferencias, salarios, incentivos, etc.

Consiste en un registro que el supervisor o jefe de área realiza en un formato para evaluar el desempeño; da su punto de vista sobre la forma como ejecuta su trabajo el personal durante un período determinado (seis meses o un año), y así, se realiza una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa; asimismo, permite formular recomendaciones para su mejoramiento y/o propuesta de motivación.

Proporciona una visión general del desempeño del personal, señalando sus aspectos fuertes y débiles.

Una de sus limitantes es que al realizarse anualmente la información obtenida no siempre está actualizada.

Para fines del presente trabajo se desarrollará la técnica de **Reunión de Grupos tipo Corrillos**, ya que es la técnica utilizada en la recopilación de información que permite realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Se reúne un grupo de trabajadores (de cualquier nivel) para analizar una cuestión o emitir su opinión sobre algún asunto.

Este conjunto de personas dirigido por un instructor, se divide en subgrupos de cuatro o cinco personas.

Se les indica nombren un moderador (que será el responsable de llevar el control de la discusión en el equipo) y un secretario (que anotará lo discutido).

Se requiere de un cuestionario y de una tarjeta de comillos.

En cada subgrupo se reparte una tarjeta donde se indica la tarea a realizar y un cuestionario que define las áreas o los temas a desarrollar.

Al termino se reintegrará el grupo y cada secretario presentará los resultados de su grupo.

De está técnica se obtiene información en poco tiempo y compromete al grupo con las decisiones que se toman.

En ocasiones arroja informaciones emocionales más que objetivas y propuestas poco fundamentadas.

Es importante señalar que los resultados obtenidos de la aplicación de cualquier técnica para la DNC, permitirán precisar:

- * Cuáles son las tareas con necesidad de Capacitación.
- * A quienes afecta.
- * Qué características poseen las personas con necesidades.
- * Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida.

Por lo tanto la DNC permite la elaboración de Programas de Capacitación, con la finalidad exclusiva de resolver los problemas relacionados con el desempeño de un puesto de trabajo.

II.- EL GRUPO

CAPITULO II

EL GRUPO.

El ser humano por naturaleza tiende a la socialización y de alguna manera durante toda su vida está inmerso en una convivencia de grupo, no se encuentra en ningún momento completamente aislado; ya que no podría subsistir; así pues , la familia, el círculo social, compañeros de trabajo, clubes, sindicatos y grupos de estudio, son algunos de los grupos a los cuales llega a pertenecer.

Los seres humanos hemos necesitado unos de otros siempre para superar carencias de fuerza, capacidad, tiempo y perseverancia. Esta situación ha propiciado la reunión de individuos con el fin de encontrar soluciones, con la participación de todos, a problemas de diversa índole en contextos familiares, sociales, laborales, etc.

A.- CONCEPTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.

La reunión de individuos con un objetivo específico da paso al concepto de grupo.

Para González (1978) " grupo es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde un punto de vista psico-socio-antropológico."

Kurt Lewin (1945)," a su vez nos dice que la similitud entre las personas sólo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio,

que el hecho de pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre dichas personas. Para el los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser totalmente homogéneos, contienen una variedad de subgrupos e individuos, por lo que, desde su punto de vista, no es la similitud o la asimilitud lo que decide la existencia de un grupo social, sino más bien la interdependencia de sus miembros.

G. C. Homans, (citado en González, 1991) dice que la interacción de los miembros es el criterio único para la existencia de un grupo. Así nos dice: "Se entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa."

Kelch, (citado en González, 1991.), también considera que "un grupo puede definirse como dos o más personas, como relaciones interdependientes y que comparten una ideología, es decir valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua."

Cartwright y Zander, (1994) definen al grupo afirmando que cualquier persona perteneciente a un grupo particular queda afectada de alguna forma por el hecho de la membresía." Es de esperarse que los efectos de la membresía sobre una persona serán mayores cuanto más fuerte sea el carácter de grupo de la serie de individuos que constituyen dicho grupo."

Estos dos autores opinan que para que pueda hablarse de grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- a - Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- b.- Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- c.- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- d.- Acepten las mismas normas.
- e.- Se inclinen por temas de interés común.
- f.- Constituyan una red de papeles entrelazados.
- g.- Se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.
- h.- El grupo les proporcione recompensas de algún tipo.
- i.- Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- j.- Todos perciban al grupo como una unidad.
- k.- Actúen en forma similar respecto al ambiente.

Malcom y Knowels, (1969), a su vez consideran diez propiedades comunes a todos los grupos que son necesarias conocer para comprender las actitudes de los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

- 1.- Antecedentes. Se refiere a ciertos factores que los grupos pueden tener o no tener: el que un grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad que tengan los miembros acerca de las finalidades del grupo o de alguna reunión; la clase de personas que componen al grupo, su experiencia, su papel, el tipo de jerarquía que prevalece, etc.
- 2.- Esquema o patrón de participación. Esta propiedad está determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de

participación de los miembros en los asuntos grupales. Estas relaciones pueden ser: unidireccionales, es decir, de la autoridad hacia los demás integrantes; bidireccionales, o sea, cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y éstos a su vez se comunican con el jefe, multidireccionales, que se dan cuando todas las personas se comunican unas con otras.

3.- Comunicación. Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc. y puede ser verbal y no verbal y a su vez se divide en intergrupo cuando se establece entre dos o más miembros de un mismo grupo.

4.- Cohesión. Son las fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo. Es el grado de atracción que experimenta la persona hacia los demás miembros del grupo.

5.- Atmósfera. Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo.

6.- Normas. Son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código. El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planeados. Las normas pueden ser implícitas que son aquellas que son sobreentendidas en virtud de su carácter como el respeto a los demás integrantes del grupo; explícitas son las que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas como la hora de entrada al trabajo. Y por su carácter de

obligatoriedad pueden ser formales que son impuestas por la autoridad; informales que son dadas por las costumbres del grupo.

7.- **Patrón sociométrico.** Son las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los miembros de todo el grupo. Tiene una gran influencia dentro de las actitudes grupales ya que afecta la atmósfera, la comunicación, etc. Está íntimamente ligado con el grado de cohesión existente entre los integrantes de los grupos.

8.- **Estructura y organización.** Todo grupo tiene una estructura para su organización visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo y a la ejecución de las tareas esenciales. La segunda es la referente a convenios no reglamentados o implícitos, basados en criterios tales como influencia, antigüedad, poder, habilidades, y otros.

9.- **Procedimientos.** Son los medios utilizados para lograr los objetivos.

10.- **Metas.** Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas, en cierto grado, con las necesidades de intereses individuales para que éstas y las necesidades del grupo se satisfagan en forma razonable.

PAPELES O ROLES. Es otra propiedad que se puede incluir a la clasificación dada y consiste en que todos los miembros de un grupo desempeñan roles o funciones.

Lindgren, (1975), define a los papeles de grupo como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción

Ralph Linton. (citado en González, 1991.), a su vez, los define en función de las acciones que el individuo realiza para validar la ocupación de un rango.

R. Miller, (citado en González, 1991), dice que los roles tienen cierto efecto normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad, esenciales en la conducta social. Los roles determinan la conducta según el rango que la persona ocupa.

Berlo, (1975), subraya que el rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social.

B.- CLASIFICACIÓN DE GRUPOS.

Los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios. Sin embargo, ninguna clasificación es totalmente satisfactoria.

R. F. Bales, (citado en González, 1991) define a un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre sí cara a cara, en un encuentro o en una serie de encuentros, a donde cada miembro recibe alguna percepción de los demás participantes, lo bastante distintiva que lo capacita, en ese momento o en un interrogatorio posterior, a dar alguna reacción a cada uno de los otros miembros como persona individual.

Según Freud, (citado en González, 1991), dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto-modelo (líder) o los mismos ideales, o ambos, en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre ellos.

Bernard (1946) divide los grupos en primarios y en derivados o secundarios. Un grupo primario es una organización de relaciones personales o la conducta de los individuos desde los primeros años, mientras que un grupo derivado es una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos y abarca todas las formas de agrupación elaboradas, a partir de los grupos primarios.

En los grupos primarios, el contacto entre los miembros es directo, cara a cara y existe una relación emocional entre ellos; en cambio, en los grupos derivados, el contacto es indirecto y la comunicación se realiza por medio de símbolos almacenados que requieren para su transmisión, medios intermediarios como por ejemplo libros y periódicos. La comunicación en ellos por consiguiente es preponderantemente intelectual y abstracta.

Los grupos de contacto directo comprenden los grupos primarios, que organizan o integran la conducta o el carácter, como la familia, el grupo de juego y la vecindad; los grupos de contacto indirecto son menos formativos del carácter y más administrativos, como por ejemplo, las asambleas deliberantes, que funcionan sobre todo, para el control de la conducta ya integrada.

Los grupos de contacto directo se pueden clasificar en dos: los de contacto directo racionales y los de contacto directo no racionales. Los racionales son más permanentes y los irracionales menos permanentes.

- 1.- grupos de contacto directo. Primarios.
- a) racionales
 - a) genéticos
 - b) clubes y asociaciones con fines fijados
 - c) asamblea deliberante
 - d) discusión
 - e) clase para instrucción
 - f) auditorio
 - b) no racionales
 - a) semiclubes
 - b) reuniones y manifestaciones.
 - c) multitudes y motín
- 2.- grupos de contacto indirecto. Secundarios.

Sprot, (1958) divide a los grupos primarios o pequeños en tres:

- a) Aquellos que se refieren a muchos intereses y actividades.
- b) Aquellos que sólo se dedican a un interés o tipo de actividad, pero que tienen cierta permanencia.
- c) Grupos cara a cara en una situación particular.

También divide a los grupos primarios en naturales, como por ejemplo los poblados donde se nace y se vive, y en artificiales, que se forman deliberadamente con un propósito específico, como un grupo de discusión.

Sprot(1958) incluye en los grupos secundarios a la muchedumbre y al público.

A) SEGÚN SU INTERÉS

B) SEGÚN SU FUNCIÓN

Primarios

a) Aquellos que se refieren a muchos intereses y actividades.

b) Aquellos que sólo se dedican a un solo interés o actividad, con cierta permanencia. a) Naturales (familia, vecindad, poblado)

c) Cara a cara, en situación particular. b) Artificiales

Secundarios

a) muchedumbre

1.- Actuante

2.- Expresiva

1.- Búsqueda de información.

b) Público

2.- Entrenamiento.

3.- Conversión.

Cartwright y Zander, (1994), clasifican a los grupos de acuerdo a ciertas propiedades, tales como: tamaño, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, grado de formalización de las reglas que gobiernan las relaciones entre los

miembros, tendencia de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de roles o funciones.

De estas propiedades han resultado dicotomías para la clasificación de los grupos:

Formal- informal, primarios-secundarios, pequeño-grande, autónomo-dependiente, temporal-permanente, consensual-simbiótico.

Los grupos, según estos autores, también se pueden clasificar de acuerdo a sus objetivos o ambientes sociales, en:

- A.- Grupos de formación deliberada.- Es donde se reúnen los individuos con el fin de lograr un propósito.
- B.- Grupo de formación externa.- Algunos grupos se forman porque son tratados por otros de un modo homogéneo y no por el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de quienes se hacen miembros, ejemplos: viejos, inválidos, pobres, negros, artistas, judíos, etc.
- C.- Grupos de formación espontánea.- Se les denomina así a los grupos que surgen porque la gente espera obtener satisfacciones al asociarse a ellos y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr un objetivo. Su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias y en procesos de consentimiento mutuo que determinan la composición del grupo (todo miembro desea una relación y todo miembro es aceptado o, al menos, no se le rechaza).

- A) Grupos de formación deliberada.
 - a) de trabajo
 - b) para resolver problemas
 - c) de acción social
 - d) de mediador
 - e) legislativos
 - f) de clientes
- B) Grupos de formación externa.
- C) Grupos de formación espontánea.

Mac Iver y Page (citado en González, 1991), consideran que los grupos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:

- a.- su tamaño
- b.- la interacción del grupo
- c.- los intereses del grupo.
- d.- su organización
- e.- o cualquier combinación de esos elementos.

Lindgren (1962), hace la siguiente clasificación

- a) Primarios y secundarios
- b) Formales e informales.

- c) Exclusivos e inclusivos.
- d) Propios y ajenos.
- e) Cooperativos y competitivos.

Los grupos también se pueden clasificar según su campo de acción:

- a.- Educacional.
- b.- Clínico.
- c.- Laboral.
- d.- Social.

C.- TÉCNICAS GRUPALES.

A continuación se enumeran algunas de las técnicas más comunes y útiles para trabajar en grupos.

- 1.- Expositiva
- 2.- Lluvia de ideas.
- 3.- Grupos pequeños o corrillos.
- 4.- Mesa redonda.
- 5.- Demostración.
- 6.- Asamblea.
- 7.- Conferencia.
- 8.- Dramatización.
- 9.- Entrevista.
- 10.- Role playing.
- 11.- Sociodrama.

12.- Congresos.

13.- Discusión en pequeños grupos.

14.- Técnicas vivenciales.

A continuación se describen brevemente

EXPOSITIVA.

Esta técnica se refiere a la exposición oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo. Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos o informaciones de diversos tipos.

- a) Estimular la motivación de los participantes a lo largo de toda la sesión. Para lograrlo, el instructor puede emplear preguntas en forma oportuna y conveniente.
- b) Proporcionar información y ejemplos suficientes en relación al tema.
- c) Verificar la comprensión de los conocimientos transmitidos, a través de las preguntas.

Esta técnica permite abarcar contenidos amplios en un tiempo relativamente corto, y al mismo tiempo facilita la comunicación de una información a grupos numerosos; tratándose de grupos muy numerosos, la participación del grupo puede resultar mínima pues la exposición tiene la desventaja de no permitir aprovechar las diferencias individuales y la comunicación oral se da en un solo sentido: del instructor hacia los participantes.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Se elige a la persona idónea para tratar el tema seleccionado. Este sujeto se coloca frente al grupo y después de hacer una breve presentación inicia la plática con una introducción al tema..

Terminada la introducción, el expositor procede a informar a su auditorio acerca del tema de la exposición.

La exposición debe ser planeada con anterioridad y realizarse de manera ordenada.

A continuación, el expositor hace una síntesis breve de lo expuesto, limitando su tiempo de antemano.

Una vez terminada la exposición del tema se procede a un lapso de preguntas y respuestas, presentadas en forma ordenada. Se sugiere limitar el tiempo asignado para esta fase.

Cuando todo ha quedado claro, y el tiempo establecido ha terminado, se da por concluida la sesión.

LLUVIA DE IDEAS.:

Esta técnica se refiere a un tipo de interacción en un grupo pequeño, concebido para alentar la libre presentación de ideas sin restricciones ni limitaciones en cuanto a su factibilidad

Esta técnica es útil para encontrar nuevos caminos creativos; sin embargo, esta constante búsqueda retarda el proceso de reducir el campo de elecciones afirmativas. tratándose de un grupo heterogéneo, esta técnica no produce un buen efecto, y es preferible emplearla cuando los integrantes del grupo son relativamente maduros, creadores y que poseen la facilidad de liberarse de restricciones comunes. Esta técnica se presta a que algunos integrantes del grupo intenten emplear la sesión para ganar en status mediante el aprovechamiento de los aspectos jocosos del tema que se está discutiendo.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Se reúne un grupo pequeño de gentes que deseen trabajar un tema determinado.

Cada participante tiene la libertad de presentar cualquier idea relacionada con el tema, por ilógica que parezca.

Las conclusiones son elaboradas en conjunto por todo el grupo, de acuerdo al material obtenido.

GRUPOS PEQUEÑOS O CORRILLOS.:

Consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, de cuatro a seis integrantes, con el propósito de discutir o analizar un tema. Esta técnica se utiliza en ambientes informales y permite la participación de todos los presentes. De esta manera se estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño, y por medio de la información y la participación de todos los integrantes.

Este método se utiliza, generalmente, al inicio de un programa, en donde se le da al grupo la oportunidad de informar acerca de sus intereses, necesidades, problemas, deseos y sugerencias. En el transcurso del trabajo grupal, este método es útil para aumentar la intervención de los integrantes.

Este método tiene limitaciones en cuanto a la diseminación de información, pues no puede dar resultados superiores al nivel de conocimientos y de experiencia de que disponen los individuos integrantes de los grupos. En esta técnica la limitación del tiempo es un rasgo esencial, pero si ella se acentúa demasiado, puede trabar la discusión o el análisis. También, el no hacer un uso adecuado del material obtenido puede crear frustración entre los que han trabajado arduamente para producirlo.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El grupo mayor se subdivide en pequeños grupos de más o menos seis integrantes, de tal manera que todos los miembros del grupo participen.

La división puede hacerse arbitrariamente o de acuerdo a intereses específicos.

Una vez dividido el grupo, se nombra un coordinador del grupo, que mantenga activa la discusión sobre el tema, dando oportunidad a que todos participen y un registrador de conclusiones.

Los grupos ya formados comienzan su labor de discusión, de exposición de ideas o de presentación de nuevos programas, etc., por un tiempo previamente especificado.

Una vez transcurrido el tiempo, marcado, el grupo vuelve a integrarse y se procede a la elaboración total del material obtenido por los grupos.

MESA REDONDA.

Esta técnica se describe como una discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (por lo general de tres a seis) bajo la dirección de un coordinador.

La atmósfera que este método ofrece puede ser informal. Esta técnica brinda la oportunidad de exponer y enfocar directamente puntos de vista, hechos y actitudes sobre un tópico, permitiendo un máximo de interacción y de interés. La presentación activa del tema alienta la participación de los otros integrantes de la mesa, aumentando el interés del auditorio.

En casos de desacuerdo sobre el tema es un método útil para definir los puntos en común, los opuestos y llegar a un acuerdo.

La mesa redonda no puede efectuarse sin un planeamiento previo (tiempo, programación, etc.), pero es aconsejable evitar una discusión preliminar sobre el tema que restaría espontaneidad y novedad. Es importante tratar de concluir mientras el interés del grupo se mantiene alto.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Un grupo de expertos elegidos del resto de los participantes son los encargados de dirigir la mesa redonda. Uno de los integrantes hace el papel de moderador.

El grupo se coloca en un punto tal del salón de reunión donde puede ser escuchado por los demás miembros del grupo.

Los participantes de la mesa redonda seleccionan previamente los temas a tratar, así como la manera de llevar a cabo la exposición, la cual debe ser interesante y comprensible para el resto del grupo.

El auditorio permanece atento a lo que sucede en la mesa redonda y, al final, se aconseja permitir al auditorio participar con comentarios y preguntas.

Las conclusiones obtenidas por los representantes de la mesa redonda deben ser útiles y aprovechables para todos los demás miembros del grupo.

DEMOSTRACIÓN..

La demostración es utilizada con el fin de instruir, principalmente en lo relacionado a destrezas manuales. Esta técnica consiste en que el instructor ejecuta y explica una operación frente a un grupo. Posteriormente cada participante debe ejecutar por sí solo la operación bajo la supervisión del instructor.

Esta técnica soluciona rápidamente deficiencias de capacitación dentro de la empresa, sin necesidad de recurrir a centros de adiestramiento, y las conductas aprendidas son aplicadas directa e inmediatamente al trabajo real.

Esta técnica permite un aprendizaje eficiente y completo puesto que el instructor puede verificar, paso a paso, los progresos o deficiencias de los participantes.

La demostración no puede ser aplicada en la enseñanza de habilidades intelectuales o de actitudes.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El instructor con conocimiento absoluto del trabajo a realizar, debe explicar a los participantes en qué consiste la operación. Estos deberán colocarse frente al instructor de manera tal que alcancen a observar perfectamente todos los movimientos.

En seguida, el instructor muestra la operación. El debe ejecutar y explicar simultáneamente cada paso realizado y efectuado a un ritmo normal.

Después debe repetir la operación y señalar todos los detalles importantes, así como las medidas de seguridad que deben ser tomadas.

Es necesario que el instructor se cerciore de que todos han comprendido. Se sugiere que formule algunas preguntas a los participantes para asegurarse la comprensión general.

Una vez que el instructor ha terminado, los sujetos deben realizar por sí solos la misma operación hasta dominarla perfectamente. El instructor debe permanecer en el lugar, brindando supervisión a los participantes.

Cuando el trabajo ha finalizado, el instructor procede a evaluar el trabajo en forma individual.

ASAMBLEA.

Esta actividad puede cumplir muchas funciones en nuestras comunidades y vida pública, ya que, debidamente proyectada, es uno de los mejores medios para mantener a la gente informada, y confirmar su compromiso respecto a las actividades de su comunidad o de sus organizaciones.

La asamblea se compone de un auditorio y una mesa directiva encargada de presentar el material a dicho auditorio, quien a su vez, lo recibe y se encarga de ponerlo en práctica de acuerdo a los objetivos de la reunión.

Las disertaciones, los paneles, los debates y los simposios son métodos muy conocidos de dirigir las asambleas. Estas son técnicas eficaces por sí mismas, pero a menudo han sido objeto de un uso incorrecto.

La asamblea presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas: Si los componentes del auditorio no se perciben a sí mismos como parte de un grupo y no se otorga a los miembros del auditorio una oportunidad de participar, se puede

llevar a la sensación de que el conocimiento reside en la tribuna, y la ignorancia en el auditorio.

Para cambiar estas limitaciones se han desarrollado otras técnicas que derivan directamente de la asamblea y son: los equipos de oyentes, los equipos de observación, los grupos de reunión en corrillos, las asambleas divididas en subgrupos, las tarjetas con preguntas y los equipos de reacción del auditorio.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El grupo elige a una mesa directiva formada por expertos que presenta al auditorio el material específico.

Se elige a un moderador. El moderador no pertenece necesariamente a la mesa directiva.

El auditorio recibe la información de una manera activa. Esto da lugar a diferentes tipos de discusiones, debates, paneles, etc.

Si el grupo resulta demasiado numeroso conviene hacer una división en subgrupos.

Se obtienen conclusiones generales de los debates y discusiones.

CONFERENCIA.

Una técnica común es aquella situación grupal en la que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

Se trata de una técnica extremadamente formal que permite la presentación de información completa y detallada sin interrupciones. Tiene la ventaja de ser un método rápido, donde el control puede ser rígido pues éste está completamente en manos del expositor.

La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulando al grupo a leer y a analizar.

La conferencia puede resultar engañosa cuando la información no sea interesante y no este relacionada con los intereses del grupo.

Esta técnica no se considera como óptima si se le quiere aplicar como método didáctico ya que la mayor parte del auditorio responde pobremente ante la conferencia y es difícil medir de una manera objetiva los efectos de un discurso sobre el grupo.

FORMA DE REALIZACIÓN,

Se selecciona a la persona capacitada para exponer un tema ante el auditorio. Esta persona puede o no pertenecer al grupo.

La exposición del tema debe ser clara y completa.

El resto del auditorio permanece atento a la exposición.

Al finalizar la conferencia, deben dedicarse unos minutos a un período de preguntas y respuestas. Esto debe hacerse bajo la coordinación de un moderador, quien puede ser el mismo conferencista o cualquier integrante del auditorio.

DRAMATIZACIÓN..

Esta técnica se refiere a la interpretación "teatral" de un problema o de una situación en el campo general de las relaciones humanas.

Se trata de un método que por sí mismo crea informalidad, es flexible, permisivo y facilita la experimentación, estableciendo una "experiencia común" que puede emplearse como base para la discusión.

Desde el punto de vista psicológico, alienta la participación de los miembros del grupo liberándolos de inhibiciones, ayudándolos a expresar y proyectar sus sentimientos, actitudes y creencias.

Asegura al máximo la compenetración e identificación con un problema, y así, aumenta la participación del grupo.

Esta técnica resulta muy útil cuando existen problemas de comunicación en el grupo pues al despersonalizar la situación problemática y hacer abstracción de las personas involucradas "muestra" y enfoca una faceta única y concreta de un

problema, permitiendo mayor libertad de discusión. Ayuda a aliviar tensiones permile "descargas psicológicas" y desarrolla aptitudes.

Proporciona oportunidades para que los individuos "respeten" sus propios problemas, y comprenderlos mejor al presentarlos de una forma más dramática.

El elemento más importante de la dramatización es la espontaneidad, por lo que se recomienda evitar una estructuración demasiado rígida.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Selección de las personas que desean participar en la dramatización (generalmente con cierta inclinación a la actividad artística).

Los sujetos seleccionados "actúan" para el resto del grupo alguna situación previamente elegida.

(Para un mejor resultado de la dramatización cada participante puede elegir libremente el papel que desee interpretar de acuerdo a sus facultades y seleccionar el escenario, vestuario, etc., de acuerdo a sus propósitos.)

El resto del grupo permanece atento a lo que ocurre en el foro.

Posteriormente a la representación se elaboran críticas y conclusiones generales.

ENTREVISTA.

La entrevista se refiere a la interrogación de un experto, sobre un tema dado, por un entrevistador que presenta al grupo.

(Ocasionalmente el experto es extraño al grupo.)

Sin llegar a ser tan formal como una exposición verbal o un discurso, la entrevista resulta ser más formal que el simple diálogo.

Este método es recomendable para estimular el interés, obtener información significativa para el grupo y para desarrollar una línea de pensamiento coherente. La entrevista ahorra tiempo y mejora la eficacia del grupo. Pero es aconsejable que un miembro del grupo se reúna con el expositor para planear la exposición previamente a la entrevista.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El grupo elige a un experto y un tema.

El resto del grupo, que funge como auditorio, tiene la oportunidad de documentarse más específicamente sobre el tema selecto.

El experto es sometido a un interrogatorio por parte de un entrevistador. Este puede o no pertenecer al grupo.

- El entrevistador comienza su labor exponiendo las preguntas anteriormente elaboradas, cuidando de que éstas sean interesantes para el auditorio y vayan de acuerdo al tema.

- El experto contesta a las preguntas de acuerdo a su capacidad y criterio

ROLE PLAYING.

La finalidad de esta técnica es la de representar una situación de la vida real con personas que encarnan un "personaje típico".

El "role playing" se distingue del sociodrama por ser menos dramático.

A cada integrante del grupo le es asignado el papel que tiene que representar. Este equipo es presidido por un coordinador o por el mismo conductor del grupo.

Este método puede ser utilizado por equipos entrenados cuando surge un problema en el seno del mismo grupo. También es útil en situaciones difíciles y conflictivas, donde se hace posible apreciar los problemas, analizarlos y aclarar posiciones, sobre todo cuando se trata de posiciones rígidas.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Al igual que el sociodrama, el grupo elige el tema a tratar y algunos de los integrantes pasan al frente con el fin de actuar el problema.

El equipo de actores elige a un director, que puede ser el conductor del grupo o cualquiera de los miembros.

El grupo elabora las conclusiones.

SOCIODRAMA.

El sociodrama puede definirse como la representación dramatizada de un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada.

Esta técnica se usa para presentar situaciones problemáticas, ideas contrapuestas, actuaciones contradictorias, para luego suscitar la discusión y la profundización del tema. Es de gran utilidad como estímulo, para dar comienzo a la discusión de un problema, caso en el cual es preferible preparar el sociodrama con anticipación y con la ayuda de un grupo previamente seleccionado; la profundización del tema previamente tratado, con el fin de concretar en situaciones reales las ideas, las motivaciones y los principales temas de la discusión.

Al utilizar esta técnica el grupo debe tener presente que el sociodrama no es una comedia para hacer reír, ni una obra teatral perfecta, asimismo no debe presentar la solución al problema expuesto. Las representaciones deben ser breves y evitar desunión en diálogos que desvían la atención del público.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El grupo elige el tema del sociodrama.

Se selecciona a un grupo de personas encargadas de la dramatización. Cada participante es libre de elegir su papel de acuerdo a sus intereses.

Una vez terminada la representación, se alienta a un debate con la participación de todos los miembros del grupo, con el objetivo de encontrar resultados a los problemas presentados.

CONGRESOS.

Esta técnica nos sugiere una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos, identificar situaciones, planear o inspirar algo.

Su característica principal es la fusión de experiencias y de opiniones entre un grupo de personas calificadas en una determinada esfera, o entre un grupo que busca analizar un problema, basándose en la información proporcionada por conductores competentes.

Deben formularse objetivos, métodos y responsabilidades, los cuales deben ser expuestos en la primera sesión de trabajo.

FORMA DE REALIZACIÓN.

Se elige a una comisión que se encarga de la organización y dirección del congreso.

La función de la comisión consiste en seleccionar el tema, invitar a los participantes expertos, arreglar el lugar, los costos, los programas, etc.

Cada participante prepara su tema con anterioridad y lo expone ante el auditorio.

Para mejor aprovechamiento del tema, es aconsejable que después de cada conferencia, se lleven a cabo talleres de trabajo, mesas redondas, etc., donde la labor se realice en grupos pequeños y bajo la dirección de conductores.

Una vez terminado el congreso, deben archivarse los trabajos expuestos y los resultados obtenidos con el fin de elaborar una memoria.

DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS.

Consiste en el intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño.

Esta técnica permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes, en donde se otorga responsabilidad para que todos participen en las diversas actividades. Los integrantes son enseñados a pensar como grupo y a desarrollar un sentido de igualdad.

Esta técnica puede utilizarse para identificar, explorar (o ambas) las preocupaciones, diversos tópicos de discusión o problemas mutuos, proporcionando apreciación y comprensión para ellos.

El método de discusión es útil también para proporcionar y difundir información y conocimiento, y al mismo tiempo, motivar al grupo a actuar y a cristalizar el propio pensamiento. Una vez logrado esto, esta técnica ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo.

Es necesaria la existencia de algún problema común que haya que resolver, y que los resultados de dicha discusión estén relacionados directamente con los participantes. El conductor debe saber controlar adecuadamente las intervenciones de cada miembro para mayor eficacia de la técnica.

FORMA DE REALIZACIÓN.

El grupo mayor se subdivide en varios grupos relativamente pequeños.

La formación de subgrupos puede darse arbitrariamente, o bien de acuerdo a los intereses personales de cada sujeto, al tema seleccionado, etc.

Una vez formados los subgrupos se inicia la discusión del tema.

Anteriormente se establece el tiempo destinado a la discusión y se elaboran algunas reglas que deben ser tomadas en cuenta en el transcurso del trabajo.

Una vez transcurrido el tiempo establecido se finaliza la discusión. Si el problema aún no ha sido resuelto, el grupo decide si se alarga el lapso o se concede la oportunidad de una nueva reunión.

TÉCNICAS VIVENCIALES.

Es la utilización de cualquier juego con el fin de vivenciar el tema, contenido, o práctica del aprendizaje.

Son procedimientos que generan una modificación en el comportamiento de los participantes.

Fomentan el autoaprendizaje.

Son flexibles permitiendo una mayor creatividad y espontaneidad.

se aplica para tener la oportunidad de la experiencia personal o grupal del contenido que se aprende.

Una de las ventajas es que puede ser más significativo que el mismo texto o comentarios de quien expone. Involucración total del que aprende.

Una de las limitaciones es que mal conducido se pueden interesar los participantes por los juegos y no por los objetivos de aprendizaje. Son un medio no un fin.

Se puede usar en la integración, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, creatividad, competencia, etc. No son dinámicas, son ejercicios., la dinámica ya existe en el grupo

En virtud de ya existir la dinámica en un grupo de trabajo es que se propone hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación en forma grupal; para lo cual se propone la técnica de corrillos.

III.- MOTIVACIÓN.

CAPITULO III

MOTIVACIÓN

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten con la suposición de que el comportamiento esta dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

Por su parte el problema fundamental de la motivación está en cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización. Esta carga cotidiana de proporcionar motivación pesa, forzosamente, en los hombros del supervisor. o bien en el área de Recursos Humanos ya que esta se encarga de la elaboración de sistemas de motivación.

Es evidente que la destreza, la aptitud y los conocimientos son requisitos previos de importancia para el desempeño satisfactorio del empleo. Asimismo, la colocación, el adiestramiento y el diseño adecuado del equipo contribuyen a facilitar el desempeño satisfactorio, pero ellos solos de poco sirven mientras el empleado no tenga motivación.

La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con el "porque" del comportamiento. Es pues el deseo de alcanzar una meta o evitar alguna consecuencia indeseable.

El comportamiento humano no se debe tanto a factores individuales como a elementos y factores de "grupo", tales como funciones que se desempeñan, normas, sentimientos, actividades, interacciones, tradiciones, usos y costumbres. Estos fenómenos son el resultado de las presiones sociales y del conjunto de relaciones humanas. Una persona tiene un comportamiento impuesto por todas estas fuerzas de grupo, por consiguiente, tales teorías de motivación dan más credibilidad a las causas sociales externas que a las individuales internas.

No es posible comprender las relaciones con y, entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo que motivo "es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico.

Se desarrollará la teoría de Maslow (necesidades humanas), Herzberg (ambiente externo y de trabajo) y McClelland (necesidad de logro y evitar el fracaso); dado que las tres enfocan las principales necesidades de todo ser humano que se desenvuelve en una área laboral y que por naturaleza tiende a relacionarse con los demás en grupo. Porque en cuanto más motivada este la persona hacia su trabajo más satisfacción de toda necesidad tendrá ya sea humana, de trabajo o de logro.

A.- JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

Las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

En 1943 Maslow (citado en Chiavenato, 1993) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) **necesidades fisiológicas** (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) **necesidades de seguridad** (protección contra el peligro o privación).
- c) **necesidades sociales** (amistad, ingreso a grupos, etc.).
- d) **necesidades de estimación** (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.).
- e) **necesidades de auto-realización** (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.).

Maslow (1943) clasifica o denomina a las necesidades fisiológicas y de seguridad como primarias y como secundarias a las necesidades sociales, de estimación y de auto-realización.

También cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de los dos factores de Herzberg.

Mientras que Maslow fundamenta su teoría en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), Herzberg (citado en Sikula, 1979), fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizados por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho. Por lo que Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

- a) **factores higiénicos o insatisfactorios:** Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener

motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo o profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

- b) factores motivadores o satisfactorios:** Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Los factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

B. - NECESIDADES DE LOGRO.

Algunos parecen esforzarse mucho por obtener la sensación de haber alcanzado una meta difícil; otros, menos interesados en el logro por sí mismo, parecen necesitar constante estimulación en forma de recompensas tangibles. Por tanto, el logro en sí puede considerarse un motivo humano fundamental.

Muchas de las metas importantes de nuestra sociedad industrial caen dentro de la denominación general de logro.

En los últimos años ha surgido una teoría que reconoce la existencia de diferencias de personalidad y al mismo tiempo disputa a la teoría de Maslow su posición y el pensamiento organizacional. De acuerdo con esta teoría McClelland (citado en Rodríguez. 1986), hay por lo menos tres necesidades principales positivas que se relacionan con el comportamiento del empleado en las organizaciones: **La necesidad de realización, la necesidad de poder (ejercer control e influencia sobre los demás), y la necesidad de afiliación; (ser aceptado por los demás).** También hay necesidad negativa, la de evitar el fracaso.

Las necesidades de realización y de afiliación según él las define, se asemejan a las egocéntricas y sociales, mientras que la necesidad de poder se relaciona con la de estimación, pero la correspondencia no es estrecha. McClelland reconoce que las necesidades físicas y de seguridad son más básicas que las tres que coloca en un nivel más alto. Sin embargo, a este nivel inferior le presta poca atención.

A diferencia de la teoría de Maslow, la de McClelland no habla de jerarquía de necesidades. Las personas difieren en la intensidad de sus necesidades y estas diferencias las determina en gran parte el ambiente en que se han formado. Sólo

los que tienen una alta necesidad de realización obtendrán mucha satisfacción en empleos que dan la sensación de haber logrado algo. Los que tienen una alta necesidad de afiliación preferirán empleos que impliquen fuerte sentido de comunidad.

La necesidad de logro puede definirse como "el deseo de superar cierto nivel normal de conducta". McClelland se centró en la importancia que tiene para la sociedad la presencia de muchas personas para quienes "el deseo de hacer bien las cosas" "el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos" etc. son fuente de experiencias agradables.

McClelland (1961) resume que:

- 1.- Las personas difieren entre sí según el grado en que consideran que el logro es una experiencia satisfactoria.
- 2.- Las personas con alto nivel de necesidad de logro tienden a preferir situaciones en las que trabajan con más esfuerzo que las personas con bajo nivel de necesidad de logro. Estas situaciones son:
 - a.- Situaciones de riesgo moderado. La razón de esta preferencia está en que el sentimiento de éxito es mínimo en las situaciones que implican poco riesgo, en tanto que las posibilidades de éxito son mínimas en las situaciones que implican gran riesgo.

b.- Situaciones en las que se pueden conocer los resultados. La razón de esta preferencia es que una persona con alto nivel de necesidad de logro querrá saber si ha conseguido o no alcanzar su objetivo.

c.- Situaciones en las que existe una responsabilidad personal. La razón de esta preferencia es que una persona preocupada por el logro querrá tener la seguridad de que es ella misma y no otra la fuente del crédito o confianza que se otorga.

3.- Como el ambiente de las empresas tiene las características señaladas en a, b, y c, las personas con alto nivel de necesidad de logro se consagrarán con entusiasmo al trabajo empresarial con espíritu de iniciativa.

McClelland llega a afirmar que el crecimiento económico de un país depende de la importancia que ese país da al logro y del número de sujetos para quienes las situaciones de logro son verdaderamente satisfactorias. La predicción, por tanto, es clara: cuando aumente el nivel de necesidad de logro de una sociedad, aumentará el rendimiento económico de la misma.

Necesidad de aprendizaje—conocimiento.

La adquisición de conocimiento y la sistematización del universo se han considerado, en parte, como técnicas para el logro de la seguridad básica en el mundo o, en el hombre inteligente, como expresiones de autorrealización. También la libertad de investigación y de expresión son predisposiciones hacia la satisfacción.

de las necesidades básicas. Aun cuando estas definiciones son ciertas, no constituyen respuestas definitivas a la pregunta sobre el papel motivador de la curiosidad, del aprendizaje, de la filosofía, de la experimentación, etc. Son, cuando mucho, respuestas parciales.

Se pueden observar con facilidad la curiosidad, la exploración, el deseo de conocer los hechos pues el deseo de saber es un gran impulso de la gente inteligente, no se cuenta con datos respecto a los no inteligentes. Podría ser una función de la inteligencia relativamente alta

Aun después de que sabemos, por un lado nos sentimos impulsados a saber cada vez más con detalles microscópicos y, por el otro, cada vez más ampliamente en dirección de la filosofía, la religión, etc.

Los hechos que adquirimos si están aislados inevitablemente, se teoriza sobre ellos y se les analiza u organiza o ambas cosas. Luego entonces se tiene el deseo de comprender, de sistematizar, de organizar, de analizar, de buscar relaciones y significados.

Una vez que se ha aceptado examinar estos deseos, vemos que estos también forman una pequeña jerarquía en la cual el deseo de saber es preponderante sobre el de comprender.

Debemos evitar la tendencia a separar estos deseos de las necesidades básicas que hemos analizado, es decir, a hacer una división entre las necesidades de "comprensión" y las de "conocimiento". El deseo de saber y el de comprender son necesidades de la personalidad tanto como lo son las "necesidades básicas".

**IV.- PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD.**

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD.

Las organizaciones en general deben establecer las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación permite motivar al trabajador a desarrollar sus conocimientos y habilidades a través, de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad ya que por naturaleza el hombre toda su vida está inmerso en una convivencia de grupo aunado a un deseo de saber y comprender como necesidad de conocimiento.

La importancia de llevar a cabo esta propuesta en Instituciones del Sector Salud radica en que hasta el momento la DNC se ha realizado a través de la técnica de cuestionario aplicado únicamente al Jefe inmediato de los trabajadores en el cual se incluyen necesidades tanto de los trabajadores como del Jefe pero desde el punto de vista única y exclusivamente del Jefe y si se llega a aplicar a los trabajadores

sólo arroja aspectos emocionales, proceso que resulta mas costoso tanto por el tiempo empleado como por desgaste humano, dado que casi nunca se encuentra a todo el personal junto a pesar de que se les avisa o se marca tiempo limite para entregar los cuestionarios.

OBJETIVO GENERAL.

Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación mediante la utilización de la técnica de corrillos en el grupo de secretarias en una institución del Sector Salud.

SUJETOS.- Total del grupo de secretarias a nivel Servicio, a nivel Departamento y a nivel División de una institución del Sector Salud.

TÉCNICA PROPUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD.

Reunión de grupos tipo corrillos.

Consiste en dividir al grupo en subgrupos de 4-5 personas, con el propósito de discutir o analizar un tema. Esta técnica se utiliza en ambientes informales y permite la participación de todos los presentes. De esta manera se estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño y por medio de la información inicial dada al grupo mayor, se facilita la comunicación y la participación de todos los integrantes.

Este método se utiliza generalmente, al inicio de un programa, en donde se le da al grupo la oportunidad de informar acerca de sus intereses, necesidades.

problemas, deseos y sugerencias. En el transcurso del trabajo grupal, esta técnica es útil para aumentar la intervención de los integrantes.

TIEMPO DE DURACIÓN. 20-30 minutos.

PROCEDIMIENTO.

- 1.- Dividir el total de secretarías conforme a los niveles: Servicio, Departamento y División para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación en cada uno de esos niveles para tener pocos elementos en cada grupo.
- 2.- Subdividir cada grupo en miembros de 4 ó 5 personas.
- 3.- Saludo y presentación.
- 4.- Establecer rapport. Romper el hielo y crear un clima favorable. La técnica para este punto es la presentación por asociación; que consiste en ayudar a los miembros del grupo a recordar el nombre de los demás; y consiste en que cada participante diga su nombre ante el grupo y relacionándolo con una flor o un fruto que emplee con la misma letra de su nombre. ej. HILDA- HIGO.
- 5.- Se explicará al grupo el objetivo de la reunión.
- 6.- Se procederá a repartir el material de trabajo durante la sesión. Tarjeta de corrillos que incluirá datos generales como propósito y actividades del grupo y cuestionario que precisará preguntas sobre funciones del puesto, áreas de

dificultad, problemas que tienen, como resolverlos y las actitudes que falta cambiar para mejorar el desempeño laboral.

7.- Se nombrará un moderador y un secretario en cada subgrupo.

8.- Al término del llenado del cuestionario se reintegrará al grupo y cada secretario expondrá las conclusiones de su grupo.

9.- Nuevamente se reunirá al grupo y se hará la clasificación de las necesidades del puesto.

10.- Se realizará una lista en forma de resumen priorizando las necesidades que requieran de capacitación.

De esta manera se obtiene información rápida con resultados positivos.

MATERIALES:

1.- Tarjeta de corrillos.

2.- Cuestionario de corrillos.

3.- Hojas de rotafolio o pizarrón.

4.- Plumones o gises.

La tarjeta de corrillos será de utilidad para tener los datos generales de cada corrillo tales como el puesto, nivel, número de corrillo, los propósitos de la reunión y las actividades a desarrollar durante la reunión.(ver tarjeta de corrillos).

El cuestionario de corrillos nos sirve para que cada grupo o corrillo analice y describa detalladamente cada una de las necesidades de capacitación que tiene y a su vez proponga la posible manera de solucionarlas.(ver cuestionario de corrillos).

ACTIVIDADES DE CORRILLO:

a.- Designar un moderador y un secretario que se encargarán de dirigir las acciones del corrillo y llevar un registro de los aspectos discutidos.

b.- Leer conducidos por el moderador, el cuestionario adjunto.

c.- Contestar, una a una las preguntas del mismo después de llegar a un acuerdo.
Se dispone hasta esta actividad de 30 minutos.

d.- Dar a conocer, al resto del grupo, los resultados obtenidos a través del secretario.

e.- Anotará en el pizarrón o rotafolio las conclusiones de cada grupo.

f.- Se analizará y resumirá el total de información priorizando las necesidades que requieren de capacitación.

Manejo de la información.

Una vez obtenido un resumen de las necesidades que requieren de capacitación (1 cuestionario por cada uno de los niveles o grupos de secretarías), se procederá a reintegrar de la mejor forma posible el total de necesidades para manejar un solo cuestionario y proceder a organizar el programa de capacitación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TARJETA DE CORRILLOS.

DATOS GENERALES.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Puesto:-----

Corrillo Núm.-----

Propósitos:

Especificar nuestras necesidades de capacitación; las razones que las justifican y sugerir estrategias para resolverlas.

CUESTIONARIO DE CORRILLOS.

1.- ¿Cuales son las tareas básicas del puesto? Enuncie por lo menos cinco.-----

2.- ¿En que tareas tiene mayor dificultad para realizarlas?-----

3.- ¿Cuales son los problemas que enfrenta en esas tareas y que causas las pueden originar?-----

4.- ¿Qué conocimientos, destrezas y actitudes nos están haciendo falta para mejorar el desempeño en algunas de esas tareas?-----

5.- ¿Como podríamos resolver esas necesidades de capacitación utilizando los recursos personales que poseemos y los de la empresa?-----

6.- ¿Que problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?-----

7.- ¿La relación que tiene con las demás secretarias le ha ayudado a la solución de alguno de esos problemas?-----

8.- ¿En que forma ha afectado el desempeño de su trabajo esa ayuda?-----

9.- ¿Qué sugiere para que su trabajo sea más satisfactorio?-----

10.- ¿La relación con su grupo de trabajo afecta su desempeño laboral? si-----no--

--como la afecta-----

V.- CONCLUSIONES.

CAPITULO V

CONCLUSIONES.

Si se aplica el proceso de Capacitación conservando todos los pasos y etapas señaladas, desde la Detección de Necesidades hasta el seguimiento, efectivamente se logrará capacitar en forma adecuada a los trabajadores, ya que:

- Permite al trabajador ampliar sus expectativas para mejorar su nivel de vida.
- Proporciona mayor productividad a la empresa.
- Mejorará la calidad del desempeño laboral.

Sin embargo, desgraciadamente en muchas organizaciones del país no se aplican en su totalidad los pasos del modelo tradicional de capacitación, o se aplican algunos pasos en forma deficiente. En ocasiones se aplican cursos de capacitación no dirigidos a satisfacer necesidades o bien sólo se evalúan aspectos afectivos de los cursos y no se hace seguimiento, o algún tipo de evaluación y muchas de las veces la capacitación no está basada en la detección de necesidades. Por lo que resulta de fácil acceso la técnica de corrillos..

Y dada la necesidad del ser humano de relacionarse constantemente con los demás resulta aún más provechoso al trabajar con los grupos que de antemano ya se conocen un poco cada uno de sus miembros.

El conocerse y relacionarse en cada uno de los grupos (Servicio, Departamento y División) ayuda en la motivación entre los miembros y lograr mejores resultados en la investigación. Además de satisfacer la necesidad de conocimiento en cada uno de los miembros asistentes a la reunión.

VENTAJAS

La técnica de corrillos permite en poco tiempo obtener mucha información, para la detección de necesidades de capacitación haciendo participar a una gran cantidad de personas al mismo tiempo.

Proporciona un clima propicio que reduce las retinencias de los participantes debido a que el grupo se conoce, y conoce sus necesidades de capacitación.

Bajo la situación económica que vive en este momento el país resulta económico el aplicar esta técnica porque se reducen los recursos materiales, económicos y humanos al máximo.

Compromete al grupo mucho más que otras técnicas, con las decisiones que se toman. Ya que así se permite participación y es más fácil que las personas consideren suyo lo que se está haciendo además que son tomadas en cuenta.

Arroja información válida ya que asiste quien realmente necesita de la capacitación en el puesto.

LIMITACIONES.

Arroja, en ocasiones informaciones emocionales más que objetivas y propuestas poco fundamentadas.

Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada y que el investigador a veces no puede manejar.

SUGERENCIAS.

La persona encargada de realizar la Detección de Necesidades de Capacitación debe ser una persona preparada y de preferencia con experiencia en la tarea de la DNC.

La persona que aplicará los cuestionarios a los grupos y hará la clasificación de las necesidades de capacitación debe tener la capacidad de distinguir entre una información emocional y una necesidad real de capacitación.

Debe ser capaz de discernir los problemas ajenos a las necesidades de capacitación

Debe tener una inducción previa de la situación o problemas de la institución y de los aspectos afectivos que han surgido entre los trabajadores para que pueda conducir al grupo en una buena discusión para que el mismo grupo realice una buena DNC priorizando de la manera más favorable cada necesidad.

En este caso el rol de la persona encargada de la DNC es netamente guía del grupo dado que cada pequeño grupo obtendrá sus propias necesidades de

capacitación para después todo el grupo priorizar las necesidades de capacitación del grupo en general.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar, M. (1993). La satisfacción laboral en una empresa gubernamental. Tesis UNAM.

Avisar, D. (1992). Propuesta modular para capacitar personal en forma integral y permanente. Tesis UNAM.

Arias, G. F. (1991). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Bernard. (1946). Psicología Social. México: fondo de Cultura Económica.

Bernal, E. (1994). Capacitación en un puesto de trabajo por medio de enseñanza modular. Tesis UNAM.

Cartwright, D. Zander, A. (1993). Dinámica de grupos. México: Trillas.

Craig, R. Bittel, L. (1979). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Barcelona: Diana.

Castaño, D. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones. México: UNAM.

Cummings, L. (1994). Recursos humanos desempeño y evaluación. México: Trillas.

Chiavenato, Y. (1993). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Dunnette, D. M. (1978). Psicología Industrial. México: Trillas.

Fonseca, M. (1993). La motivación de logro ante la capacidad. Tesis UNAM.

Fournies, F. (1990). Técnicas de dirección de personal. España: McGraw Hill.

Fulton, P. (1989). Relaciones Humanas. España: McGraw Hill.

Gilmer, B. (1976). Tratado de Psicología empresarial. tomo 1 Barcelona: Martínez Roca.

González, N. Monrroy, de V. A. Kupferman, S. E. (1978). Dinámica de grupos. México: Concepto.

Haller Gilmer, B. von. (1975). Psicología Industrial. Barcelona: Martínez Roca.

Hiebert, M. B. y Smallwood, W. N. (1987). Now for a completely different look at need analysis. Training and development journal, Mayo, 75-82.

Knowles, Malcon y Hilda. (1969). Introducción a la Dinámica de Isupor et Letras. México.

Korman, A. (1978). Psicología de la Industria y de las organizaciones. Madrid: Marova.

Lindgren, C. (1975). Introducción a la Psicología Social. México: trillas.

Mendoza, N. A. (1991). Manual para determinar necesidades de capacitación. México (2a de.). Trillas

Noe, R. A. y Ford, J. K. (1987). Self-assessed training needs: the effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *Personnel Psychology*, inc 40, 39-53.

Sánchez, J. (1994). La dinámica de grupos en capacitación. Tesis UNAM.

Santos, S. (1992). Detección de necesidades de capacitación en un grupo docente. Tesis UNAM.

Sikula, A. (1979). Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.

Siliceo, A. (1991). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

Smith, C. (1978). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw Hill.

Sprott, W. H. J. (1958). Grupos Humanos. Buenos Aires: Paidós.

Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (1979). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México: Popular de los trabajadores.

Vroom, V. (1979). Motivación y alta dirección. México: Trillas.