

80
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**ANALISIS DE LAS TECNICAS DIDACTICAS MAS
UTILIZADAS EN CAPACITACION**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA
CARMEN LAURA GONZALEZ RODRIGUEZ

DIRECTOR DE TESINA:
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ

MEXICO, D. F.

1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

273261

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez quien aportó sus conocimientos y dirigió esta tesina con paciencia hasta su conclusión.

A los miembros del Jurado, integrado por el Lic. José Ramón Silva Sánchez; el Lic. José Luis Avila Calderón, el Lic. José Luis Sánchez Gámez y el Lic. Angel Victoria ,quienes leyeron mi trabajo e hicieron las observaciones pertinentes para enriquecer la versión final.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología por los apoyos y la oportunidad que me brindó para cerrar este ciclo.

DEDICATORIAS

A mi hermana Claudia a quien siempre tengo en mi corazón.

A mis hermanos por su valiosa ayuda; en especial a mis hermanas: Graciela, por el impulso que me dio y, a mi hermana Patricia por inyectarme su energía.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mi sobrina Karla por el apoyo técnico que me dio en la elaboración de ésta tesina.

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1 TECNICAS DIDACTICAS.....	7
1.1 TECNICA DIDACTICA.....	8
1.1.1 CONCEPTO.....	8
1.1.2 DIFERENTES TECNICAS DIDACTICAS	9
CAPITULO 11 GRUPOS EN LA CAPACITACION.....	44
2 DINAMICA DE LOS GRUPOS.....	44
2.1 CONCEPTO.....	44
2.2 LOS GRUPOS EN LA EDUCACION	45
2.3 GRUPOS.....	46
2.3.1 DEFINICION.....	46
2.3.2 CARACTERISTICAS Y PROPIEDADES DE UN GRUPO.....	47
2.3.3 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.....	55
CAPITULO 111 CAPACITACION.....	61
3. CAPACITACION.....	61
3.1 DEFINICION.....	61
3.2 FILOSOFIA DE LA CAPACITACION.....	62
3.3 PROCESO DE APRENDIZAJE EN LA CAPACITACION.....	63
3.3.1 EL PROCESO DE APRENDIZAJE.....	63
3.3.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL APRENDIZAJE	63
3.4 LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION.....	64
3.4.1 EL IMPACTO DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION.....	64
3.4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	73
CAPITULO IV ANALISIS Y CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	86

INTRODUCCION

La capacitación es un proceso fundamental para el óptimo desempeño de las actividades de cualquier persona en diferentes áreas: conocimientos, destrezas y actitudes.

Dentro de la capacitación se utilizan Técnicas Didácticas que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje, favorecen las relaciones humanas, el trato personal, propician el surgimiento de habilidades, enseñan a pensar activamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio.

La dinámica de grupos, a través de sus diversas técnicas, trata de conseguir, que los individuos se desarrollen, crezcan, maduren, establezcan nuevas relaciones, estimulen y organicen el aprendizaje. Según las necesidades y objetivos del grupo se elige la técnica más adecuada de acuerdo a: los objetivos que se persigan, la madurez y entrenamiento del grupo, el tamaño del grupo, el ambiente físico, los recursos materiales y económicos, las características de los capacitados y la experiencia del instructor.

El presente trabajo trata del análisis de las técnicas didácticas más utilizadas en capacitación a fin de hacer una clasificación de acuerdo a su efectividad en cuanto a: objetivos, tiempo, costo, tamaño del grupo, etc.

Existiendo muchas técnicas, las cuales pueden recibir diferentes nombres, según el autor, se desprende la necesidad de conocer y analizar las técnicas didácticas que se utilizan con mayor frecuencia dentro de la capacitación y así favorecer el aprendizaje en los capacitados. En el Capítulo I, se hace una revisión de tres autores que son: Rodríguez E. M; Cirigliano F.J. y Villaverde y González Nuñez y Monroy a fin de clasificar las técnicas didácticas de acuerdo a como las nombran cada uno de ellos, la utilización que tienen en la capacitación de ésta manera hacer un análisis de su efectividad dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. El Capítulo II, trata de los grupos en la capacitación. El grupo como parte principal dentro de la capacitación, así como, la dinámica que se da en

éste. El Capítulo III, trata de la capacitación su definición tomando en cuenta diversos autores. Las reglas generales como condición necesaria para que el aprendizaje se dé dentro del entrenamiento. Desde el punto de vista de la Administración se revisan las Teorías que explican la función de los Recursos Humanos en la Capacitación. En el Capítulo IV, es el Análisis y Conclusiones acerca del presente trabajo en el cual se presentan las técnicas que se consideran las más adecuadas y funcionales dentro de la capacitación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO I

TECNICAS DIDACTICAS

La capacitación no debe ser tratada como un gasto sino como una inversión, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma sistemática y en base a objetivos específicos.

La capacitación se ha utilizado lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entrenamiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad. (Pinto. V. R. 1992. p. 9).

Para la capacitación es necesario considerar en primer lugar el grupo al cual irá dirigido el aprendizaje que se desea lograr, sus características, lo que se va a enseñar y elegir las técnicas didácticas más adecuadas.

Al seleccionar las técnicas a utilizar es necesario contemplar los siguientes criterios que propone: (Rodríguez E. 1991. p. p. 69-70).

- Considerar los objetivos planteados para el programa, el curso, el módulo o el tema específico.
- Revisar los temas a tratar.
- Cotejar los recursos humanos
- Equilibrar la teoría y la práctica.
- Analizar las características de la población a capacitar como es: El grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto, las actividades del puesto, el nivel jerárquico, etc.
- Examinar sus costos.
- Analizar sus ventajas y desventajas, entre otras.

1.1 TECNICA DIDACTICA

1.1.1 CONCEPTO

Las Técnicas Didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción, propiciando la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; asimismo son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

Existen muchas técnicas las cuales pueden recibir diferentes nombres según el autor que trata de citar.

A partir del estudio científico de la dinámica de grupos se han ido desarrollando diferentes técnicas para favorecer la interacción grupal, que aunadas a las tradicionales formas de enseñanza, nos dan un panorama amplio y variado.

Se mencionan las siguientes: (Rodríguez E.M. 1991,p .45).

- SIMPOSIO
- DEMOSTRACION-EJECUCION
- CONGRESO
- JUEGOS DE NEGOCIOS
- MESA REDONDA
- PANEL
- ENTREVISTA PUBLICA
- ENTREVISTA PRIVADA
- DIALOGO O DEBATE PUBLICO
- DISCUSION EN GRUPO
- CORRILLOS
- SESIONES DE CUCHICHEO O DIALOGO SIMULTANEO
- PHILIPS 66
- REJILLA
- PLENARIA O FORO
- ASAMBLEA
- SEMINARIO
- ESTUDIO DE CASOS
- SOCIODRAMA O ESCENIFICACION
- TORMENTA DE IDEAS
- DIALOGO FRENTE AL PUBLICO
- PREGUNTAS EXPLORATORIAS
- JUEGOS VIVENCIALES

Estas técnicas algunos autores las clasifican a su vez de acuerdo a diferentes características, las cuales se revisarán a continuación.

1.1.2 DIFERENTES TECNICAS DIDACTICAS

Cirigliano F. J. y Villaverde A. (1966) hacen una diferencia entre: A) Técnicas en las que intervienen “expertos” y B) Técnicas en las que intervienen activamente todo el grupo.

Entre las técnicas en las que intervienen “expertos” se encuentran:

- Simposio
- Mesa Redonda
- Panel
- Dialogo o Debate en Público
- Entrevista o consulta Pública
- Entrevista Colectiva

Las técnicas en las que intervienen activamente todo el grupo son:

- Debate dirigido o discusión guiada
- Pequeño grupo de discusión
- Phillips 66
- Cuchicheo (Diálogo simultáneo)
- Foro
- Clínica del rumor
- Comisión
- Seminario
- Discusión de Gabinete
- Servicio de Estado Mayor
- Técnica del Riesgo
- Torbellino de ideas
- Proyectos de visión futura
- Proceso incidente
- Estudio de casos
- “Role Playing” (Desempeño de rol o de papeles)
- Team-teaching (Enseñando en equipo)

Mauro Estrada Rodríguez (1991) hace una clasificación de las Técnicas didácticas de acuerdo al grado de participación de los capacitados. Las divide en: Receptivas y Participativas a continuación se explicarán en que consiste cada una de ellas:

- Técnicas Receptivas.- Como su nombre lo indica, los integrantes del grupo reciben la información siendo escasa su participación activa. Entre las técnicas receptivas de uso más frecuente se encuentran: A) La Conferencia, B) El Simposio, C) El Panel, D) La mesa redonda y E) El diálogo frente al grupo.

- Técnicas Participativas.- Promueven la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la retención, la creatividad y por lo tanto el aprendizaje. Entre las técnicas participativas de uso más frecuente se encuentran: A) La Tormenta de ideas, B) Los Corrillos, C) El Philips 6/6 D) La Plenaria o foro, E) El Sociodrama o escenificación, F) La Demostración-Ejecución, G) Preguntas exploratorias y H) El Juego de Negocios (Rodríguez E.M. p.p 46-70).

González Nuñez y Monroy (1979), enumeran las Técnicas más comunes y útiles para trabajar en grupos estas son:

1. Actividades Recreativas
2. Asamblea
3. Conferencia
4. Congresos
5. Técnica Demostrativa
6. Diálogo
7. Discusión en grupos pequeños
8. Dramatización
9. Entrevista
10. Técnica expositiva
11. Grupos de confrontación
12. Grupos de encuentro
13. Grupos maratón
14. Grupos de sensibilización
15. Interrogatorio por una comisión
16. Jornadas
17. Mesa redonda

18. Mesa redonda con interrogador
19. Método de diálogos simultáneos
20. Método de reunión en corrillos (Discusión 66 o Phillips 66)
21. Promoción de ideas
22. Psicocomunidad
23. Role Playing
24. Seminarios de investigación y trabajo
25. Simposio
26. Sociodrama
27. Talleres de trabajo

Como puede observarse, cada autor hace su propia clasificación, sin embargo hay coincidencia en lo referente a algunas técnicas que citan, en otras el nombre cambia para cada autor y en otras son diferentes, a continuación se citarán y posteriormente se explicarán que para este trabajo son las más importantes por su utilización dentro de la capacitación. Así mismo se explicarán las ventajas, limitaciones y utilidad de su uso de cada una.

1. Conferencia
2. Simposio
3. Panel
4. Mesa Redonda
5. Diálogo frente al público
6. Entrevista
7. Entrevista Colectiva
8. Tormenta de Ideas
9. Corrillos
10. Philips 6/6
11. Plenaria o Foro
12. Sociodrama o escenificación
13. Demostración-Ejecución
14. Team-Teaching
15. Preguntas Exploratorias
16. El juego de negocios
17. Debate dirigido o discusión guiada
18. Pequeño grupo de discusión
19. Cuchicheo

20. Clínica del rumor
21. Comisión
22. Discusión de gabinete
23. Servicio de Estado Mayor
24. Técnica del riesgo
25. Proyecto de visión futura
26. Proceso incidente
27. Estudio de casos
28. "Role playing" (desempeño de roles)
29. Seminario de investigación y trabajo
30. Actividades recreativas
31. Asamblea
32. Congresos
33. Grupos de confrontación
34. Grupos de encuentro
35. Grupos T
36. Interrogatorio por una comisión
37. Jornada
38. Técnica expositiva

1. **CONFERENCIA.** Es la exposición oral que hace un ponente o el instructor mismo, de un tema en determinado tiempo sin interrupciones.

VENTAJAS DE SU USO:

- Proporciona suficiente información en poco tiempo.
- Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos que son difíciles de captar.
- Se presenta una visión general de un tema particular, facilitando la integración de conocimientos.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Restringe la participación en grupo, cuando éste es grande.
- La comunicación que se da en el grupo es unidireccional.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- Las normas, intereses e interacción grupal permiten la atención en una situación de comunicación unidireccional.
- El expositor cuenta con la información suficiente, posee un gran deseo de transmitirla y alta capacidad para comunicar
- Existe una identificación entre el grupo, el tema que se está tratando y el expositor.
- Estimula al grupo a leer y a analizar.
- La conferencia identifica problemas y es capaz de explotar sus soluciones.

2. **SIMPOSIO.** Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de expertos sobre diferentes facetas del tema en forma sucesiva ante el grupo. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.

VENTAJAS DE SU USO:

- La información es presentada de una manera sistemática y sin interrupciones.
- Los temas complejos se pueden dividir lógicamente.
- Las repeticiones son mínimas
- Se obtiene información especializada sobre un tema.
- Las presentaciones son formales y precisas.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Mínimo de interacción en el grupo.
- El desnivel de conocimientos entre el expositor y el auditorio y la incompreensión del lenguaje, pueden establecer barreras en la comunicación.

ESTA TECNICA ES DE UTILIDAD PARA:

- Presentar información básica, ya sea de hechos o de puntos de vista.
- Presentar un tema completo dividido en:
 - . Sus partes en forma lógica
 - . Diferentes puntos de vista
 - . Alternativas de solución a un problema

3. **PANEL** Es la reunión de un grupo de expertos que discute un tema específico en forma de diálogo o conversación con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador.

VENTAJAS DE SU USO:

- Favorece la confrontación de las opiniones de los especialistas
- Por su dinamismo, propicia el interés de los participantes.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Si no existe una organización adecuada para los participantes, se crea confusión y no llega a conclusiones, o éstas son incorrectas.
- Propicia la competencia entre los expositores.

ESTA TECNICA ES DE UTILIDAD PARA:

- Estudiar un tema o problema ante un grupo.
- Exponer diferentes puntos de vista acerca de un tema determinado.
- Dar información actualizada.

4. **MESA REDONDA.** Un grupo de expertos (por lo general de 3 a 6 personas como máximo) discute un tema delante de un auditorio que escucha la disertación bajo la dirección de un moderador que cuida que la discusión siga el cauce temático trazado. Esta técnica ofrece la oportunidad de exponer y enfocar diferentes puntos de vista permitiendo mayor interacción e interés.

VENTAJAS DE SU USO:

- Permite la libre discusión o intercambio de ideas.
- La participación se da en todos los integrantes de la mesa.
- Se comparte la responsabilidad, ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- No cuenta con estructura definida.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- Existe o se puede crear diversidad de intereses y opiniones para que la discusión sea vivaz y enfocada desde diferentes puntos de vista.

- Se dan las condiciones para que el grupo como un todo discuta racionalmente un tema controvertido.

- En caso de desacuerdo sobre el tema es una técnica útil para definir los puntos en común, los opuestos y llegar a un acuerdo.

5. DIALOGO FRENTE AL PUBLICO. Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva dialogan ante el grupo. El diálogo es informal lo cual facilita la comunicación directa y el apoyo mutuo permitiendo la estimulación interpersonal.

VENTAJAS DE SU USO:

- Permite la comunicación directa.
- Favorece la colaboración.
- Crea interés en el grupo.
- Su planeación y realización son sencillas.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Hay interacción sólo entre los participantes del diálogo y, por lo tanto, poca interacción del grupo en general.

ESTA TECNICA ES DE UTILIDAD PARA:

- La presentación informal de hechos
- Crear interés sobre un tema en base a la conversación de los expertos desde su particular punto de vista.
- Favorecer la expresión y confrontación de dos puntos de vista.
- Permitir controlar la discusión.

6. ENTREVISTA. Un especialista es interrogado sobre un tema dado, por un entrevistador que representa al grupo. (En ocasiones el experto es extraño al grupo). La función del entrevistador es la de mantener el vínculo entre el grupo y el experto, establecer el nivel de discusión, marcar la rapidez con que se desarrollan los distintos aspectos y es responsable de la dirección del proceso.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula el interés.
- Se obtiene información significativa para el grupo y para desarrollar una línea de pensamiento coherente.
- Mejora la eficacia del grupo.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Falta de agudeza y comprensión por parte del entrevistador.

ESTA TECNICA PUEDE SER UTIL PARA:

- Obtener información sobre el tema expuesto
- Estimular al grupo e interesarlo sobre el tema dado.

7. ENTREVISTA COLECTIVA. Un equipo de miembros elegidos por el grupo interroga a un experto ante el auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.

VENTAJAS DE SU USO:

- Se adquiere información sobre el tema dado.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede ser poco interesante, esto depende de las habilidades de los participantes en el diálogo.

ESTA TECNICA PUEDE SER UTIL PARA:

- Esta técnica puede ser usada como motivo de un Foro en el cual se discutan después las ideas vertidas por el experto.

8. TORMENTA DE IDEAS. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones. Los participantes exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema con el objeto de proporcionar ideas originales o soluciones nuevas.

VENTAJAS DE SU USO:

- En un mínimo de tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas.
- Las alternativas para solucionar un problema son mayores.
- Estimula la creatividad de los participantes.
- Propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas.
- Se favorece la cohesión.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Se puede presentar el desaire y/o la mofa de las ideas y personas.
- Se puede favorecer la confusión y el desorden.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- El grupo está integrado por personas que se conocen bien y por lo tanto hay libertad de expresión.
- El grupo es maduro.
- Tienen soluciones alternativas el tema o problema que se está abordando.
- El tiempo debe ser suficiente para no crear tensión.

9. **CORRILLOS.** Consisten en la división de un grupo grande en otros más pequeños estos analizan e intercambian puntos de vista sobre un tema dado; en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el grupo.

VENTAJAS DE SU USO:

- Favorece la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo.
- El trabajo y la responsabilidad son compartidos por el grupo.
- Se facilita la obtención de acuerdos rápidos.
- Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar el tema.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede producir enfrentamientos entre algunos participantes.
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas.

10. **PHILLIPS 6/6.** Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos, al cabo de ese tiempo se debe llegar a una conclusión. De lo recopilado por cada subgrupo o equipo se extrae la conclusión general.

VENTAJAS DE SU USO:

- Se da la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande.
- En poco tiempo se obtienen enfoques y opiniones de todos.
- Favorece el pensamiento concreto.

TIENE LA SIGUIENTE LIMITACION:

- No se presta para la discusión de los temas.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Recopilar mucha información en poco tiempo.
- Sondar los intereses y/o conocimientos del grupo.
- Averiguar rápidamente la opinión del grupo sobre un evento, programa, procedimientos, propuestas, etc.

11. **PLENARIA O FORO.** Consiste en la discusión de un tema, hecho o problema por un grupo numeroso; la discusión y el análisis son reguladas por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad, etc.

El foro tiene como finalidad permitir la libre expresión de ideas y opiniones de todos los integrantes del grupo, esto se hace en un clima informal con mínimas limitaciones.

VENTAJAS DE SU USO:

- Permite a todos los participantes la libre expresión de ideas.
- Amplía información de los participantes.
- Favorece el intercambio de puntos de vista.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede propiciar el desorden y confusión en el grupo.
- Alienta el surgimiento de líderes negativos y/o de personas que monopolizan la participación.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Cuando al término de la discusión del tema se requiere de una conclusión final.
- Se desea sensibilizar al grupo en torno a un tema o problema específico.
- El apoyo del grupo es fundamental en la solución de un problema.
- Tomar decisiones.

12. SOCIODRAMA O ESCENIFICACION. Consiste en la interpretación "teatral" de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo. Es un método que por sí mismo crea informalidad, es flexible, facilita la experimentación estableciendo una "experiencia común" que puede emplearse como base para la discusión.

VENTAJAS DE SU USO:

- Libera las inhibiciones
- Establece una experiencia común y esto da pie para la discusión.

- Crea conciencia de un problema o situación.
- Identifica alternativas de solución.
- Aumenta la participación y el interés.
- Es fácil de planear y de ejecutar.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- La escenificación se puede desviar de su objetivo.
- Puede producir burla, ridiculización u otros conflictos emocionales.
- Puede presentarse inhibición por algún (os) miembro (os) del grupo.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Investigar mas profundamente sobre un problema especifico.
- Expresar dramáticamente una faceta, en especial, algún problema.
- Probar alternativas de solución de un problema hipotético pero afin a la realidad.
- Sensibilizar al grupo en un problema especifico y estimular la búsqueda de su solución.
- Ayudar a que se dé la empatía.

13. DEMOSTRACION-EJECUCION. Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad, que el capacitado efectúa bajo su supervisión.

VENTAJAS DE SU USO:

- Mayor desarrollo de habilidades.
- Reducción de desperfectos de aparatos o de instrumentos.
- Disminución de riesgos personales en el capacitado o en otros, durante el aprendizaje.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Se pueden requerir instrumentos no disponibles y/o muy costosos.
- Sólo se puede emplear en grupos pequeños - no más de diez personas- .
- En ocasiones se requiere mucho tiempo.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Enseñar habilidades y destrezas.
- Entrenar en actividades resultan muy complejas.
- Reconocer la secuencia de actividades.

14. TEAM-TEACHING (Enseñando en equipo). Consiste en un ensayo novedoso para mejorar la calidad de la enseñanza es una combinación de un grupo definido de capacitados; un grupo pequeño de instructores que poseen talentos y especializaciones complementarias; y además personal auxiliar que ayuda a los instructores y capacitados.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula la comunicación bidireccional, instructores-participantes.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Mejorar la calidad de la enseñanza.
- Aprender del talento de los instructores.
- Aprovechar la participación de los capacitados.
- Proporcionar una enseñanza interdisciplinaria entre capacitados e instructores.

15. PREGUNTAS EXPLORATORIAS. Son las preguntas que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea directa a una persona en especial, o abierta al grupo en general.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula el razonamiento al incitar a aplicar los conocimientos.
- Favorece la confianza.
- Contribuye a la cooperación.
- Estimula la discusión
- Provoca resúmenes parciales.
- Favorece las conclusiones claras y bien definidas.
- Enfoca la atención en puntos importantes del tema.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede favorecer las respuestas de memoria sin que exista comprensión.
- Puede originar antagonismos.
- Puede degenerar en discusiones fuera del tema.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- Se requiere una reorientación de la actividad a logro de objetivos.
- Mide la comprensión relacionando el tema con la experiencia del grupo.
- Se concluye el tratamiento de un asunto.

16. EL JUEGO DE NEGOCIOS. “ Es un ejercicio dinámico, en el que se usan modelos de la realidad –en vez de la realidad misma- de una situación de trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos que representan a las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real; en el juego existen una serie de modelos matemáticos para procesar las decisiones y obtener resultados. Estas decisiones y resultados abarcan un periodo específico”. (Rodríguez E. M p.p. 67-68).

VENTAJAS DE SU USO:

- Se puede resumir en un solo día muchos años de operaciones.
- Permite retroinformación objetiva.
- Se da la interacción personal.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Alto costo en recursos humanos; financieros y materiales.
- Requiere planeación de alta calidad.
- Puede consumir mucho tiempo.
- A veces, surgen emociones y rivalidades que pueden ser problemáticas.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- En los programas de desarrollo directivo se desea demostrar algunos aspectos de la administración tales como: La planeación a largo plazo, el control, la toma de decisiones, las comunicaciones; la utilización efectiva de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Se desea que los directivos desarrollen ciertas habilidades administrativas y de toma de decisiones.

17. DEBATE DIRIGIDO O DISCUSION GUIADA. Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre temas, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona (instructor) que hace de guía e interrogador. El número de miembros no debe pasar de 12 o 13.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula el intercambio de ideas e información sobre un tema.
- Se llega a una conclusión sobre lo discutido.

TIENE LA SIGUIENTE LIMITACION:

- Puede desviarse la discusión del objetivo central.

ESTA TECNICA ES DE UTILIDAD PARA:

- Obtener información múltiple.
- Intercambiar ideas.

18. PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION. Consiste en que un número de personas (entre cinco y veinte) se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, aunque con un mínimo de normas, constituye un pequeño grupo de discusión. Es un intercambio "cara a cara" entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula la participación de todos los miembros del grupo.
- Favorece la libertad de expresión e intercambio de ideas.

TIENE LA SIGUIENTE LIMITACION:

- Puede propiciar la oratoria y la locuacidad excesiva por parte de uno de los miembros del grupo.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Facilitar la comunicación.
- Discutir un tema de interés común.
- Al haber discutido el tema llegar a una conclusión para resolver el problema.

19. **CUCHICHEO (Diálogos Simultáneos).** Consiste en dividir a un grupo en parejas que tratan en voz baja (para no interrumpir a los demás) un tema o problema del momento.

VENTAJAS DE SU USO:

- Garantiza la participación total del grupo.
- Es fácil de organizar y poner en práctica

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede producirse alboroto, porque todos hablan a la vez.
- En las parejas, uno puede dominar al otro.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Conocer la opinión del grupo sobre un tema o problema previsto o del momento.
- Intercambiar ideas que ayudará a llegar a una respuesta.
- De las respuestas u opiniones dadas por los subgrupos se extrae la conclusión general a dicho tema o problema.

20. **CLINICA DEL RUMOR.** Es una experiencia útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales, y a veces inconscientes. Es una experiencia mediante la cual se demuestra como se crean los rumores perjudicando las buenas Relaciones Humanas.

VENTAJAS DE SU USO:

- Mejora las relaciones interpersonales

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Puede haber una comunicación distorsionada.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD CUANDO:

- Se desea conocer el mecanismo del rumor así como los procesos deformantes de la comunicación.
- Advertir a los participantes para que comprueben si lo que transmiten ha sido entendido o retransmitido de acuerdo con la intención original.

21. **COMISION.** Consiste en la discusión de un tema o problema específico llevado a cabo por un grupo reducido que después presenta las conclusiones a un grupo mayor al cual representa.

VENTAJAS DE SU USO:

- Facilita el estudio de un tema, o programar aspectos parciales del mismo.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- La posible irresponsabilidad de los miembros de la comisión puede hacer que no se secunden los principios del grupo grande.

ESTA TECNICA RESULTA DE UTILIDAD PARA:

- Estudiar un tema dividiéndolo por parcialidades a los diferentes grupos.
- Discutir ampliamente el tema reuniendo la conclusión de cada grupo.

22. DISCUSION DE GABINETE. Consiste en tratar un tema o problema de especial importancia, entre un grupo de personas (no más de veinte) con determinadas responsabilidades, y con el fin inmediato de tomar una decisión. En esta técnica el grupo asigna un director o coordinador, un presidente y un secretario.

VENTAJAS DE SU USO:

- Esclarece infinidad de temas problemáticos.
- Enseña a los integrantes a pensar como grupo.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- No saber escuchar y esto es vital en la discusión.

ESTA TECNICA ES DE UTILIDAD PARA:

- Resolver un problema de interés.
- Tomar decisiones.

23. SERVICIO DE ESTADO MAYOR. Consiste en que un pequeño grupo asesora a uno de los miembros, el cual como responsable debe tomar una decisión final. Su principal finalidad es la de producir entrenamiento para la toma de decisiones.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula la participación de todo el grupo.
- Desarrolla el sentido de responsabilidad individual y de grupo.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- La toma de decisiones.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad individual y de grupo.

24. TECNICA DEL RIESGO. Esta técnica fue expuesta por Norma R. F. Maier (1963), consiste en un procedimiento grupal que tiene por objeto reducir o eliminar ciertos riesgos o temores por medio de la libre manifestación de los mismos.

VENTAJAS DE SU USO:

- Contribuye a adoptar actitudes objetivas en las relaciones con los demás.
- Mediante la eliminación de temores se desarrolla la actividad favorable al cambio.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Es probable que en una sola sesión no puedan eliminarse todos los temores infundados.
- Cuando el grupo es numeroso (más de 40 personas), la participación es parcial.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Reducir la influencia de temores promovidos por situaciones reales.
- Desarrollar la capacidad de discernimiento necesaria para diferenciar entre los riesgos reales y los hipotéticos, subjetivos o infundados.

25. PROYECTO DE VISION FUTURA. Consiste en un grupo pequeño en el cual sus miembros deben ingeniarse para elaborar un proyecto referido a una hipotética o fantasiosa situación del futuro.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula la imaginación.
- Favorece la producción de ideas nuevas.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Es necesario un ambiente físico silencioso, confortable y cómodo, para que la tarea pueda desarrollarse sin interferencias externas.
- El éxito de ésta técnica depende principalmente de la ingeniosidad y creatividad del instructor.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Fomentar la creatividad y el ingenio.

26. PROCESO INCIDENTE. En esta técnica el grupo analiza a fondo un problema o incidente real o supuesto, y trata de llegar a la mejor conclusión con respecto al mismo.

VENTAJAS DE SU USO:

- Se logra un mutuo enriquecimiento de experiencias.
- Estimula la toma de decisiones.
- Ayuda a desarrollar la madurez individual y grupal.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Es más adecuada para el trabajo en el nivel superior o con adultos.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- La resolución de incidentes o problemas de convivencia social (incidentes de la vida escolar, familiar, etc.).

27. ESTUDIO DE CASOS. Consiste en que el grupo estudia analítica y exhaustivamente un "caso" dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas. Un "caso" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adoptada para ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas.

VENTAJAS DE SU USO:

- Enseña a analizar situaciones y hechos.
- Desarrolla el razonamiento.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Se presentan soluciones diversas para el mismo problema.
- Los participantes indecisos quedan en la ambigüedad.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Entrenar a los miembros de un grupo en una discusión guiada.
- desarrollar la flexibilidad de razonamiento.

28. **"ROLE PLAYING"**(desempeño de roles). Consiste en que dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo. Esta técnica tiene como objetivo representar una situación de la vida real con personas que encarnen un "personaje típico". A cada integrante del grupo le es asignado el papel que tiene que representar. Esta técnica se distingue del sociodrama o escenificación por ser menos dramático.

VENTAJAS DE SU USO:

- Aumentá la participación y el interés
- Libera las inhibiciones.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- La escenificación se puede desviar de su objetivo.
- puede producir burla, ridiculización u otros conflictos emocionales.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Resolver situaciones difíciles y conflictivas analizando el problema.

29. SEMINARIO DE INVESTIGACION Y TRABAJO. Las características de esta técnica son las siguientes:

. El trabajo surge de las personas asistentes, quienes participan en las sesiones, tanto de planeamiento, como en las de resumen y evaluación.

. El fundamento de los seminarios son las sesiones de trabajo y sobre esta se basa todo el trabajo.

. El éxito del seminario se da a consecuencia de un buen planeamiento del mismo, debiendo tomarse en cuenta todas las necesidades de los participantes para así lograr una buena asistencia. La participación depende de que el problema a tratar sea de interés general.

. La duración mínima de los seminarios debe ser de dos días. Debe elegirse el lugar adecuado para el seminario, preferentemente un local sin distracciones, que al mismo tiempo resulte cómodo y agradable.

VENTAJAS DE SU USO:

- Analiza a fondo datos e información y confronta puntos de vista.
- Actualización, perfeccionamiento y profundización de estudios.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Se necesitan personas con hábitos de trabajo intelectual.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Desarrollar el trabajo en equipo.
- Planeación de los miembros del grupo.
- Promover la investigación.

30. ACTIVIDADES RECREATIVAS. Estas técnicas no están orientadas hacia una meta específica, su efecto lo ejercen de un modo indefinido e indirecto. Entre dichas actividades se pueden mencionar la música, los juegos, las atracciones, etc., donde los grupos pueden elegir actuar con sus objetivos principales puestos en el campo de la recreación.

VENTAJAS DE SU USO:

- Aumenta la creatividad del grupo.
- Ayuda a la integración de los individuos al grupo.
- Crea una atmósfera agradable.
- Aumenta la participación
- Facilita la comunicación.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Su uso requiere de ciertas aptitudes y cuidados y debe ir de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo.
- Cualquier actividad elegida debe llevarse a cabo, con habilidad y discreción, de lo contrario puede dañar seriamente a algunos miembros al atentar contra sus sentimientos y problemas más profundos.

ESTA TÉCNICAS PUDEN SER DE UTILIDAD PARA:

- Crear sociabilidad.
- Cuando los sentimientos de lealtad y solidaridad del grupo se ven amenazados o no existen.
- Crear cierto interés en los participantes, quienes en ocasiones pueden sentirse extraños al grupo.

31. **ASAMBLEA.** Esta técnica 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.

Otro grupo participante en las Asambleas es el de los proyectistas, cuya función es la de considerar todos los aspectos de los problemas de la reunión antes que la mesa directiva y el auditorio participen directamente.

VENTAJAS DE SU USO:

- Mantiene al grupo informado respecto a su comunidad o de sus organizaciones.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Se puede percibir por parte del grupo que el conocimiento reside solamente en la tribuna.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Mantener al auditorio informado.
- Da lugar a diferentes tipos de discusiones, debates, paneles, etc.
- Obtener conclusiones generales de los debates y discusiones.

32. **CONGRESOS.** La característica principal de ésta técnica 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.

VENTAJAS DE SU USO:

- Presenta problemas de interés general y posibles soluciones.

- Fomenta las Relaciones Humanas.
- Se oyen opiniones autorizadas sobre temas importantes.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Excesiva formalidad
- Reuniones por tradición, vacías, sin interés en los objetivos.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Obtener información por un grupo de expertos.
- Analizar temas o problemas de relevancia.
- Intercambio de ideas.

33. **GRUPOS DE CONFRONTACION.** A través de estos grupos, es posible lograr que el sujeto distinga su mundo interno de su mundo externo, con lo cual se favorece su salud mental y su rendimiento. En estos grupos los participantes no deben exceder de 15 y ser homogéneos en cuanto a edad, la edad es importante para lograr que las personas tengan los mismos años vividos y experiencias similares para poder compararlas con las de los demás miembros del grupo. En estos grupos es importante contar con un conductor adjunto que ayude a los miembros del grupo a resolver los problemas teóricos y técnicos, así como la solución y la enseñanza de la discriminación emocional de cada uno de los miembros del grupo.

VENTAJAS DE SU USO:

- Favorece las Relaciones Interpersonales.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Es conveniente que estos grupos no excedan de 15 personas.
- Homogéneos en cuanto a edad.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Favorecer la salud mental.
- Externar experiencias similares.
- Que el sujeto distinga su mundo interno del externo.

34. GRUPOS DE ENCUENTRO. Consiste en un conjunto de personas que quieren interrelacionarse sobre aspectos de sus potencialidades. Este grupo tiene como finalidad encontrar nuevas maneras de relacionarse con los otros integrantes del grupo y consigo mismos.

VENTAJAS DE SU USO:

- Ayuda al conocimiento de sí mismo.
- Estimula cambios positivos en las Relaciones Personales.
- Favorece las Relaciones Humanas.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- No en todas las personas se origina un cambio positivo con el conocimiento de sí mismo.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Favorecer la comunicación con los demás integrantes del grupo.
- Un conocimiento más profundo de cada uno de los miembros.

35. **GRUPO T.** De acuerdo a Gibb, Bradford y Benne, (1964) podemos definir al Grupo T como: "un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". Este aprendizaje va enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de grupo y a los sistemas sociales mayores.

En esta técnica es importante la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo ya que favorecerá el desarrollo del trabajo grupal. En estos casos la disposición del local debe ayudar a que se dé una comunicación interpersonal. El instructor debe quedar intercalado en el grupo y no ocupar un lugar especial.

VENTAJAS DE SU USO:

- Aumenta la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales, y de los sentimientos de los demás.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos y a la internalización de nuevos.
- Resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Ayuda a los participantes a descubrir y a darse cuenta de sus dificultades en sus patrones de participación
- Experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes.

36. INTERROGATORIO POR UNA COMISION. Consiste en que un solo individuo se enfrenta a un interrogatorio efectuado por varias personas.

Es una técnica formal que permite un control flexible de la situación por medio de la comisión. Esta situación da como resultado un interés muy grande a tal grado que se logra una profunda participación psicológica si se establece una atmósfera competitiva.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula el interés.
- Se obtiene información de acuerdo a un contexto significativo para el grupo.
- Brinda la capacidad para interrogar de una manera organizada, lo que permite una ganancia en tiempo y trabajo.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- Debido a que el papel principal está en manos de un experto es conveniente elegirlo con mucho cuidado.

ESTA TECNICA PUEDE SER DE UTILIDAD PARA:

- Exponer una gran variedad de conocimientos, aptitudes y habilidades por parte del interrogado.
- Estimular el interés de los participantes.
- Obtener información interesante para el grupo.

37. JORNADAS. Consiste en una serie de reuniones creadas para impartir instrucción e información específica en sectores particulares de trabajo. Por lo general se programan para ser realizadas en varios días.

VENTAJAS DE SU USO:

- Estimula la participación y acción del grupo.
- Crea conciencia grupal.
- Despierta interés.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- La productividad de las jornadas depende del grado en que los asistentes participan en el planteamiento, en la conducción y la evaluación de las mismas.

ESTA TECNICA PUEDE SER UTILIZADA PARA:

- Presentar información.
- identificar, analizar o resolver problemas.
- Crea conciencia grupal.
- Despertar interés.

38. TECNICA EXPOSITIVA. Se refiere a la exposición oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo. Mientras el instructor expone el tema previamente escogido, la actividad de los participantes consiste en reflexionar sobre lo que escuchan, contestar preguntas que el expositor formula, y posteriormente aclarar aquellos aspectos que no hayan quedado comprendidos.

VENTAJAS DE SU USO:

- Permite abarcar contenidos amplios en un tiempo relativamente corto.
- Facilita la comunicación de una información a grupos numerosos.

TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- La exposición tiene la desventaja de no permitir aprovechar las diferencias individuales y la comunicación oral se da en un sentido (del instructor hacia los participantes).

ESTA TECNICA PUEDE SER UTILIZADA PARA:

- Estimular la motivación de los participantes a lo largo de toda la sesión.
- Proporcionar información y ejemplos suficientes con relación al tema.
- Verificar la comprensión de los conocimientos transmitidos, a través de las preguntas.

Se puede resumir que para la capacitación es necesario considerar en primer lugar el grupo al cual irá dirigido el aprendizaje que se desea lograr, sus características lo que se va a enseñar y elegir las técnicas didácticas adecuadas.

Las Técnicas didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción, propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; también sirven de enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

Algunos autores clasifican las técnicas didácticas de acuerdo a diferentes características: Cirigliano F. J. Villaverde A. (1966) las diferencian entre: A) Técnicas en las que intervienen "expertos" y B) Técnicas en las que intervienen activamente todo el grupo. González Nuñez y Monroy (1979) hacen una enumeración de las técnicas más comunes y útiles para trabajar en grupo, y por último Mauro Estrada Rodríguez (1991) hace una clasificación de las técnicas didácticas de acuerdo al grado de participación de los capacitados. Las divide en: Receptivas y Participativas.

Aunque para cada uno de los autores mencionados su clasificación es diferente se puede observar que coinciden en lo referente a algunas técnicas que citan, en otras el nombre cambia para cada autor y en otras son diferentes.

Al clasificarlas y explicar en que consisten cada una de ellas y cuáles son las más relevantes para su utilización en la capacitación, conocer sus ventajas, limitaciones y utilidad podemos concluir que todas ellas funcionan de acuerdo al número de participantes, objetivos, etc.

CAPITULO II

GRUPOS EN LA CAPACITACION

Un grupo es la reunión de personas en la que existe interacción de fuerzas y energías. Para que exista un grupo, es preciso que haya interacción entre los miembros y convivencia de relación común.

El grupo toma determinada dirección movido por una serie de fuerzas complejas, a veces difíciles de precisar tales como: energía, reacciones, actitudes, aciertos, etc. La dinámica de grupo es el resultado de las fuerzas del grupo.

Las personas que trabajan con grupos pueden hacerlo hoy científicamente si conocen tanto: la conducta, los tipos de efecto, las características y propiedades de cada grupo así como, las técnicas más adecuadas que se pueden emplear para hacer efectiva la capacitación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. DINAMICA DE LOS GRUPOS

2.1 CONCEPTO

La dinámica de grupo se fundamenta originalmente en la Teoría de la Gestalt, basada en el concepto básico de la Teoría del Campo de la conducta del grupo. "Este campo consiste en un número de fuerzas o variables que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección sentido y velocidad de movimiento del grupo". (Knowels, M y H: op. cit. p. 12). Siguiendo esta concepción estructuralista, la dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia (Gestalt). Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes (el todo da sentido a las partes). Esta fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos nació con Kurt Lewin, iniciador de la dinámica de grupo en la década de los treinta (Cirigliano F.J. 1966. p.p. 64-66). La Teoría de Lewin puede resumirse como lo hace Filloux (1962), en los siguientes puntos centrales:

" - El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los individuos.

- La interacción psicosocial esta en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos; dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se produce múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc.): Las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y entre los elementos y el grupo, determinan un movimiento, una "dinámica", que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

- La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el "lugar" de las interacciones, un verdadero "campo de fuerza" social". (Filloux. J. 1962 p.p. 1-17).

Como consecuencia de lo expuesto puede afirmarse que "el comportamiento de un individuo en grupo esta siempre determinado por la estructura de la situación presente". La personalidad de los participantes no ejerce acción sino en función del campo de fuerzas engendrado por la respuesta de cada uno a todos. Esto demuestra por otra parte, que es difícil de predecir la conducta de un individuo dentro del grupo; sus reacciones dependerán en última instancia de la interacción entre su personalidad y la personalidad de los otros miembros del grupo: serán un "fenómeno de grupo".(Filloux J. 1962 p.18).

En resumen podemos decir que la dinámica de grupo es una disciplina moderna dentro del campo de la psicología social, que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

2.2 LOS GRUPOS EN LA EDUCACION

La dinámica de grupos señala que el grupo puede tener varios tipos de efectos (o poderes), entre ellos se señalan:

1. Efecto terapéutico (o de ayuda)
2. Efecto psicoterapéutico
3. Efecto educativo

A continuación se explica cada uno de ellos.

1. EFECTO TERAPEUTICO (O DE AYUDA). Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo son positivas.

2. EFECTO PSICOTERAPEUTICO. Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.

3. EFECTO EDUCATIVO. Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender. En tal caso, existirá coincidencia entre el fin y lo que denominamos efecto. La dinámica del grupo se encauzará directamente a producir aprendizajes, de diversa índole, entre sus miembros. (Cirigliano.F.J.1966. p. 42).

2.3 GRUPOS

2.3.1 DEFINICION

Olmsted (1963), dice que un grupo es un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario.

Lindgren (1962), define a los grupos primarios como aquellos en las que relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia, suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros.

Lewin (1948), nos dice que la similitud entre las personas solo 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 dinámica entre dichas personas. Para él, los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser totalmente homogéneos, contienen una variedad de subgrupos e individuos, según él, lo que decide la existencia de un grupo social, es la interdependencia de sus miembros.

Sprott (1958), opina que la interacción de los miembros es básica para definir un grupo, para este autor, un grupo en sentido psicológico una pluralidad de personas que interaccionan con cualquier otra persona.

Para W.Coutu (1949), el grupo es la sociedad humana y representa cierta clase de comportamiento interaccional o alguna clase de relación. (González N. 1978. p.p.13-48).

R.F.Bales (1950), 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, en 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.

Cartwright y Zander (op.cit en Cartwright, Zander 1953 p. 63),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.

2.3.2 CARACTERISTICAS Y PROPIEDADES DE UN GRUPO

Didier Anzieu dice que las principales características de un grupo son las siguientes: (op. cit. en González N. 1978. p. p. 13-48).

A) Esta formado por personas para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.

B) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.

C) Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.

D) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.

E) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.

F) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Cartwright y Zander (op. cit. en González N. 1978 p.45), 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) Constituyen una red de papeles entrelazados.

G) Se identifican con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.

H) El grupo les proporcione recompensa 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.

Los autores Malcom y Knowels (1962) a su vez, consideran diez propiedades comunes a todos los grupos:

Para poder estudiar un grupo es necesario conocer esos factores, ya que estos pueden constituir una base que permita comprender las actitudes de los integrantes y, en general, al grupo como organismo.

PROPIEDADES DE LOS GRUPOS.

1) ANTECEDENTES. Se refieren a ciertos factores que los grupos pueden poseer o no tener. Algunos componentes de dichos antecedentes son: El que el 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 PATRON DE PARTICIPACION. 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. Las relaciones mencionadas pueden ser unidireccionales.- De la autoridad hacia los demás integrantes; bidireccionales.- Cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y estos a su vez se comunican con el jefe; o, también multidireccionales.- Que se da cuando las personas se comunican unas con otras.

3) COMUNICACION. Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no solo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

4) COHESION. Esta propiedad ha sido definida por Sprott (1975) como: "El campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en grupo".

Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.

5) ATMOSFERA. Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. La atmósfera de un grupo se encuentra condicionada por factores internos y externos. Entre los factores internos se incluyen la comunicación, los aspectos emocionales de los integrantes, el tipo de dirección, etc. Entre los factores externos se pueden mencionar, entre otros, la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación del grupo en la sociedad.

Como producto de todos estos factores, la atmósfera de un grupo puede ser cordial, tensa, formal, libre, autoritaria, etc.

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 y explícitas. Las primeras son aquellas que son sobreentendidas, en virtud de su carácter tácito. Las normas explícitas son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas.

Desde otro punto de vista, las normas pueden ser clasificadas en formales e informales. Las primeras son las impuestas por la autoridad; las informales vienen dadas por las costumbres del grupo.

7) PATRON SOCIOMETRICO. Se puede definir como las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los miembros de todo el grupo.

El patrón sociométrico está íntimamente ligado con el grado de cohesión existente entre los integrantes de los grupos.

8) ESTRUCTURA Y ORGANIZACION. 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. Al hacer la selección de los procedimientos debe tomarse en cuenta cierta flexibilidad que permita actuar cuando se produzcan cambios imprevistos. Por otro lado, dichos procedimientos deben estar adaptados a las condiciones y al tipo de trabajo de cada grupo.

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.

FUNCIONES DE LOS GRUPOS.

Otra propiedad que se puede incluir en la clasificación dada es la de que todos los miembros del grupo desempeñan "Roles" o funciones.

Lindgren define a los papeles o roles de grupo como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción.

Según Elton T. Reeves (1978). Los grupos, sean cual sea su tipo, tienen varias propiedades comunes que deben conocerse a fondo para poder obtener una perspectiva sobre la interacción entre el individuo y el grupo. Estas son:

- LA COHESION. Es aquella fuerza que tiende a mantener unido al grupo. La cohesión varía como resultado de muchos factores. La cohesión del grupo es mayor cuando sus miembros perciben una amenaza del exterior. El aumento de la cohesión es una función de la magnitud de la amenaza que se percibe y continuará hasta que el problema sea resuelto.

La cohesión del grupo varía ampliamente según el tipo y la fuerza de su directiva. El dirigente capaz de comunicar y reforzar los objetivos del grupo tendrá un grupo más cohesivo.

La cohesión es directamente proporcional a la identificación del grupo con sus objetivos principales. Si el objetivo central del grupo le parece a sus miembros que vale la pena un sacrificio considerable con tal de alcanzarlo, la solidaridad del grupo será alta. Las relaciones interpersonales que prevalecen en el grupo son condicionadores importantes de la cohesión. No es necesario que exista una fuerte amistad, con tal, que estén presentes la estima y la admiración.

- ACTIVIDADES NORMATIVAS. Las normas del grupo son los estándares de la conducta. Pueden establecerse en cualquier contexto, pueden cubrir cualquier aspecto de la vida de grupo o personal de un miembro y pueden ser establecidas de varias maneras.

Un método de derivación de una norma es tan viejo como la humanidad misma: una norma crece, y es establecida por tradición.

Un segundo método de derivación de una norma es la imposición sobre el grupo por una autoridad superior.

Un tercer método de derivación de las normas es la imposición directiva por el supervisor inmediato del grupo de trabajo.

El cuarto tipo de derivación de una norma es la producida por cooperación entre dirigente y grupo, a instancias del dirigente.

El quinto género de normas incluye aquellas desarrolladas y establecidas por la acción del grupo.

- SANCIONES DEL GRUPO. Se refieren al poder policial para asegurar la obediencia a esas normas.

Las sanciones abarcan la gama que va desde la censura más ligera hasta el castigo final de exclusión de grupo. La naturaleza y la severidad de las sanciones dependen de la naturaleza crítica de la norma misma, la persona en el grupo que infringe su obediencia y la interacción miembro-directiva en la situación.

- DETERMINACION DEL OBJETIVO. Un grupo requiere, antes que todo, un objetivo u objetivos declarados. El grupo se formará de aquellas personas que se hayan identificado con dichos objetivos.

Todos los tipos de grupos (formales, seminformales e informales) se interesan en que sus metas sean realistas.

El proceso de fijar metas es sencillo en concepto. Si se ha determinado la dificultad de la meta, el resto del proceso se refiere a la metodología y al establecimiento de controles. Es en este último aspecto donde la mayoría de los grupos cometen errores y no logran alcanzar sus fines. Esto generalmente cuando se trata de metas a plazo fijo.

- RESPUESTA A LA DIRECCION. La respuesta de un grupo a sus dirigentes es semejante a la respuesta del individuo. Lo que determina esta respuesta es: el tipo de grupo, el estilo directivo del hombre o los hombres encargados de la dirección y la situación ambiental.

Algunos grupos son más difíciles de dirigir que otros debido a que están firmemente determinados a ser autosuficientes. Este tipo de grupo demandará razones para las acciones asignadas por sus dirigentes.

Otros grupos son casi impotentes si no tienen una directiva autoritaria. Esta impotencia surge cuando la naturaleza exacta de los objetivos del grupo ha sido comunicada pobremente; de ordinario, esto se presenta en el grupo formal de trabajo.

Debido a sus diferentes estructuras, son predecibles algunas diferencias de respuesta a la directiva en los grupos formales, seminormales e informales. En el primer caso, la respuesta es incitada a menudo por un sentido del deber o bajo coacción, sea esta abierta o implícita. El grupo seminormal responde a su directiva tradicionalmente, de acuerdo a normas de conducta bien establecidas por el grupo, que se apoya en una tradición anterior. En el grupo informal, la respuesta depende de su capacidad y será única en cada situación a que el grupo se enfrente. Además, el grupo informal se enfrenta al problema de responder a una directiva múltiple, lo que actúa como un factor de complicación.

- BLOQUEO. La expresión de bloqueo de grupo en las relaciones laborales es la "acción concertada". Esto significa que los empleados por hora se están congregando para resistir a una acción administrativa. Hay muchos grados de bloqueo al grado extremo (la huelga) entre ellos se encuentran los siguientes:

. El tortuguismo.- La fuerza de trabajo se niega a producir según los estándares.

. La lucha por el poder.- Esta se da entre la directiva en posesión de su cargo y quienes desean suplantarla.

. Otro método de bloqueo que puede resultar eficaz a veces es "entender mal" las instrucciones o la política de la compañía.

El bloqueo es una reacción de grupos que se produce por la aparición de una amenaza, real o imaginaria, desde dentro o desde fuera del grupo. El bloqueo continuará usándose frecuentemente como respuesta a una amenaza, puesto que ha resultado útiles innumerables veces.

- AGRESION. Esta es un enfoque positivo de la amenaza, acompañado de hostilidad. La acción agresiva es emprendida por un grupo cuando está convencido de que tiene probabilidades equilibradas o superiores de vencer la amenaza por medio de la fuerza.

Según los científicos del comportamiento, la definición de la palabra "agresión" indica que puede tomar la forma de un esfuerzo agotador por evitar una amenaza recibida, en vez de la de un intento por hacerle frente y vencerla. Se invierte tanto esfuerzo convulsivo en reacciones evitativas como en las agresiones que se enfrentan directamente a la amenaza. Desde el punto de vista de la administración, la mejor manera de prevenir o eliminar la agresión rudimentaria es la confrontación pacifista pero directa. Rehuir la situación es la manera más segura de precipitar una peor.

- OTRAS RESPUESTAS A LA AMENAZA. Otras maneras de responder a la amenaza son:

1. Retirarse dentro de una concha protectora y no responder al peligro percibido.
2. Repentino deseo aparente de enterarse lo más posible sobre el enemigo. Mientras mejor conozcamos a nuestros enemigos, más probabilidades tendremos de derrotarlos.

La amenaza puede ser neutralizada fácilmente en muchos casos alterando el comportamiento del grupo. Si tanto la directiva como los miembros están de acuerdo, la ruta es fácil y clara.

- METODOS DE AUTOCONSERVACION. El grupo tiene un deseo humano de sobrevivir y subsistir. Gran parte de su planeación y actividad cotidianas se refieren a esta meta fundamental que siempre ocupa el primer lugar en la conciencia de la directiva del grupo.

La conservación del grupo está íntimamente relacionada con el mantenimiento de un conjunto de miembros activo y fuerte.

2.3.3 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.

Los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios:

Bernard (1946) divide los grupos en primarios y en derivados o secundarios. Un grupo primario es una organización de relaciones personales directas, o indirectas de los individuos y abarca todas las formas de agrupación elaboradas, a partir de los grupos primarios. En la sociedad primitiva, donde los hombres vivían en pequeños grupos y no había especialización en el trabajo, los grupos más importantes fueron los primarios, como la familia, la vecindad y el grupo de juego, pero, al aumentar la población, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, fue necesaria la especialización y la división del trabajo y así surgieron, poco a poco, los grupos derivados, por ejemplo, la educación impartida en un principio en la familia ya no era suficiente y, por lo tanto, se requirió de la escuela y de la universidad, que constituyeron un grupo derivado.

Sprott (1958) clasifica a los grupos en primarios y secundarios. Un grupo primario es relativamente pequeño, sus miembros tienen contacto cara a cara, existe identificación mutua entre sus miembros, conciencia de la presencia de los otros miembros, lazos afectivos de unión y esto se expresa en el "nosotros". En los grupos secundarios, los miembros están relacionados indirectamente, y, aunque consideran que pertenecen al grupo, no conocen a todos los demás miembros y se mantienen unidos por medios simbólicos, el mismo lenguaje y mediante la unidad administrativa.

Sprott (1958) distingue tres tipos de grupos pequeños o primarios:

A) Aquellos que se refieren a muchos intereses y actividades. Las relaciones entre los miembros son generales. En el sentido de que no se refieren a ningún aspecto específico de la vida. Como la familia, el poblado y el vecindario.

B) Aquellos que solo se dedican a un interés o tipo de actividad, pero que tienen cierta permanencia. nacen de la necesidad de formar grupos especiales para satisfacer necesidades sociales.

C) Grupos cara a cara en una situación particular. Son artificiales, se forman con propósitos experimentales especiales y se desintegran después de lograda la meta.

En los grupos secundarios, Sprott (1958) incluye a las muchedumbres y al público.

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

A) GRUPOS DE FORMACION DELIBERADA. La condición fundamental para crear deliberadamente un grupo es la de que una o varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito que no es posible de otra manera. Como ejemplos se pueden citar:

- *Grupos de trabajo.*- Que se forman al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos, con el fin de ejecutar alguna tarea, en forma eficaz.

- *Grupos para resolver problemas.*- La base racional para formar esos grupos, es creer que al trabajar unidos en el problema se logrará llegar a una solución con mayor rapidez y eficacia. Sin embargo, se ha visto que en la vida diaria, estos grupos se forman porque el procedimiento es rutinario o porque ningún individuo desea asumir la responsabilidad.

- *Grupos de acción social.*- Estos grupos se crean con el deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales, conjuntamente a la idea de que se puede tener una mayor influencia si se trabaja en grupo.

- *Grupos legislativos.*- Su propósito es formular legislaciones. Por ejemplo: Junta directiva, Juntas gubernamentales legislativas, etc.

- *Grupos mediadores.*- Su propósito es el de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos.

- *Grupos de clientes.*- Son los grupos que poseen el propósito de "mejorar" de alguna forma a sus miembros. Se pueden citar como ejemplos: Los de ayuda contra el alcoholismo, La afición a la droga, La obesidad, etc.

B) **GRUPOS DE FORMACION EXTERNO.** Algunos 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: Inválidos, pobres, artistas, negros, judíos. etc.

C) **GRUPOS DE FORMACION ESPONTANEA.** 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).

Por lo general, estos grupos son informales, con límites cambiables y pocas metas o tareas explícitas; pero pueden desarrollar una estructura estable, aceptar ciertas tareas e, incluso adquirir un status legal reconocido.

Sneider y Newcomb (1964), han afirmado que una persona tenderá a sentirse atraída por otra, si cree que las actitudes y los valores de la otra son similares a los propios. Sin embargo, esta atracción será más fuerte cuanto más importantes sean, para la persona, las actitudes y los valores.

Los grupos también se pueden clasificar según su campo de aplicación: A) **EDUCATIVOS**, B) **CLINICO**, C) **LABORAL**, dentro de estos grupos, se encuentran los de capacitación; a continuación se explicará en que consiste cada uno de ellos:

A) GRUPOS ESCOLARES:

Son grupos artificiales, dentro del área educativa. Bany y Johnson (1965), en su libro. La dinámica de grupo en la educación, explica que los grupos escolares pueden ser clasificados dentro de los grupos primarios, ya que los miembros se hallan juntos durante un largo tiempo, cara a cara, y en íntimas relaciones.

El grupo escolar puede ser considerado también como un grupo de trabajo porque se ha formado para lograr metas definidas. Un grupo de clase difiere de otros grupos de trabajo solo en tres aspectos importantes: Su finalidad es enteramente diferente a la mayoría de los grupos de trabajo. Las tareas necesarias para que el grupo logre sus metas son distintivas y la composición de sus miembros no se asemeja.

A la composición de la mayoría de los grupos de trabajo asimismo, los autores citan los grupos centrados en el niño y los grupos orientados hacia los grupos:

1) Grupos Centrados En El Niño. Se reconoce la importancia del grupo, pero se exalta el desarrollo individual y los medios por los que puede ayudarse al individuo a relacionarse, de modo, positivo, con el grupo.

2) Grupos Orientados Hacia Los Grupos. Su meta principal es la formación de los ciudadanos demócratas, que no-solo pueden participar de modo efectivo en los actos de la colectividad, sino también, iniciar acciones colectivas necesarias para la perpetuación de la sociedad democrática.

B) GRUPOS PSICOTERAPEUTICOS:

Son grupos primarios, artificiales, que se desenvuelven dentro del campo clínico.

C) GRUPOS EN EL AREA LABORAL:

Son grupos primarios o derivados, artificiales, dentro el área laboral.

Amitai Etzioni en (González, Nuñez.,1978,p.48). Divide estas organizaciones, de acuerdo al relativo énfasis dado el patrón de relaciones jefe-empleado predominante en:

1.- Coercitivas. Este es el medio de control más grande sobre los participantes y una alta desunión caracteriza la orientación de los empleados de menor categoría de la organización. La fuerza es utilizada para lograr mayor rendimiento y para mantener a la gente disciplinada, ya sea mediante un uso potencial o actual de la misma.

Dentro de esta categoría se pueden mencionar: A los campos de concentración, las prisiones, las correccionales, los hospitales mentales, los campos de prisioneros y los centros de rehabilitación.

2.- Utilitarias. La remuneración es el mejor medio de control sobre los participantes de menor categoría. En ésta categoría está incluidos: Los grupos de obreros y profesionales en las industrias, las uniones de hombres de negocios y las organizaciones militares en tiempos de paz.

3.- Normativas. El poder normativo es la mayor fuente de control sobre los participantes de menor categoría, cuya orientación hacia la organización es caracterizada por una alta involucración. El consentimiento descansa principalmente en la internalización de reglas aceptadas legítimamente, el liderazgo, los rituales, la manipulación y los símbolos de prestigio son algunas de las técnicas usadas para el control.

Como ejemplos de organizaciones normativas se pueden mencionar las siguientes: Organizaciones religiosas y políticas, hospitales generales, colegios y universidades, organizaciones y asociaciones de voluntarios, etc.

4.- Duales o Dobles, ellas se dividen en:

- a) ESTRUCTURA NORMATIVA-COERCITIVA (Unidades de Combate).
- b) ESTRUCTURA UTILITARIA-NORMATIVA (La mayoría de Las Uniones).
- c) ESTRUCTURA UTILITARIA-COERCITIVA.

En resumen la Dinámica de grupos señala que el grupo puede tener tres tipos de efectos (o poderes) los cuales son: 1) Efecto terapéutico (o de ayuda), 2) Efecto psicoterapéutico y 3) Efecto educativo.

Existen diferentes definiciones de grupo en general se puede decir que la interacción de los miembros es básica para definirlo.

Los grupos poseen ciertas características y propiedades para ser consideradas como tales. Didier Anzieu dice que las principales características de un grupo son las siguientes: a continuación se enumeran algunas de ellas:

- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- Acepten las mismas normas.
- Todos perciban al grupo como una unidad.

Los autores Malcom y Knowels (1962) mencionan diez propiedades comunes a todos los grupos estas son: 1) Antecedentes, 2) Esquema o patrón de participación, 3) Comunicación, 4) Cohesión, 5) Atmósfera, 6) Normas, 7) Patrón sociométrico, 8) Estructura y organización, 9) Procedimientos, 10) Metas.

Los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios en el presente trabajo los autores revisados coinciden en clasificarlos en primarios y secundarios. Sprott (1958) nos dice que un grupo primario es relativamente pequeño, sus miembros tienen contacto cara a cara. En los grupos secundarios los miembros están relacionados indirectamente.

Los grupos también se pueden clasificar según su campo de aplicación: A) Educativos, B) Clínico y C) Laboral, dentro de estos grupos, se encuentran los de capacitación siendo este último el más importante en el presente trabajo.

CAPITULO III

CAPACITACION

La capacitación efectiva mejora: el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y, por lo tanto, su desempeño, un mejor desempeño de los individuos conduce directamente a obtener mejoras en diversas áreas.

Uno de los mayores problemas que presentan muchos programas y materiales de capacitación es el de basarse en el supuesto, de que los participantes quieren aprender, si las personas no están interesadas o si decididamente no desean aprender, no puede forzárseles a que lo hagan.

Si ha de diseñarse y construirse la capacitación centrada en el aprendizaje es necesario contar con técnicas que faciliten éste.

3.1. DEFINICION

Existe un vasto conjunto de definiciones acerca de la capacitación. Para algunos autores como Rokeach (1966), la capacitación es sinónimo de adiestramiento. Para otros (Alfonso Siliceo 1980) existe una diferencia entre adiestramiento y capacitación que estriba en que ésta se refiere al perfeccionamiento de una actividad manual. Mientras que la capacitación se dirige al desarrollo de las aptitudes, conocimientos y actitudes.

Goldstein (Op. cit. Howell W p.64) define el adiestramiento "como la adquisición sistemática de aptitudes, reglas, conceptos o actitudes que dan por resultado una ejecución mejorada en otro ambiente".

Rokeach 1966 (Op. cit. Siegel Laurence. p. 94). "Adiestramiento se entiende 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.

Alfonso Siliceo 1980(Op. Cit. Siliceo A. P. 20) "Capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

3.2. FILOSOFIA DE LA CAPACITACION

La actividad del capacitador está guiada, como cualquier actividad humana, por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite una idea de lo que somos, de donde estamos de que hacemos y de que queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador en un marco filosófico, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias, y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene numerosas necesidades, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida. La capacitación se apoya en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y de entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que este se desenvuelve.

Para la capacitación, la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una "Filosofía Organizacional", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- El comportamiento de los miembros de la organización.
- El campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos normas, el sistema de status interno, etc.
- Recursos materiales.

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada. (Pinto V.R. p. p. 10-13).

3.3 EL PROCESO DE APRENDIZAJE EN LA CAPACITACION

3.3.1 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso abierto, una serie de experiencias y oportunidades de aprender en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemática a ciertos conocimientos o hechos. El entrenamiento existe para provocar el aprendizaje, se puede entender entrenamiento y adiestramiento con la misma acepción equivale a enseñanza y/o aprendizaje de tipo mecánico, sin requerirse posturas, progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

El aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser resultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta de que éste fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando encontramos una diferencia significativa podemos decir que el aprendizaje se ha dado. Dentro del contexto de entrenamiento comercial e industrial, podemos definir a la conducta como la respuesta del individuo a su ambiente, El entrenamiento es un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias, cuando este cambio se da se puede decir que el aprendizaje ha ocurrido. (Craig Roberto L. 1971).

3.3.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL APRENDIZAJE

Dentro del entrenamiento existen reglas generales que son condición necesaria para que el aprendizaje exista: (Craig, 1971 p.54).

- MOTIVACION

- ESTIMULOS APROPIADOS

- RESPUESTA

- CONFIRMACION

Enseguida se explican en que consiste cada uno de ellos:

- MOTIVACION. El que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados en una de las condiciones más importantes para que el aprendizaje se produzca.

- *ESTIMULOS APROPIADOS*. Son una condición sin la cual no se dará el aprendizaje si deseamos que una rata distinga entre círculos y cuadrados, no se le va a presentar rectángulos y elipses. Lo mismo sucede con los seres humanos. Si quiere que el sujeto distinga entre placas de hojalata aceptables y no aceptables - por ejemplo para un trabajo de inspección- se debe presentar el estímulo correcto. Debe presentarse precisamente, placas de hojalata aceptables e inaceptables, y no solo describir verbalmente los que son unas y las otras.

- *RESPUESTA*. La tercera condición es que el sujeto sea capaz de responder en determinada forma. Si el individuo que está siendo entrenado en ventas no responde preparando horarios de visita, no aprenderá a hacerlo de modo efectivo. El operador de una máquina a quien se demuestra paso a paso cómo se maneja ésta, pero a quien no se le da oportunidad de obtener él mismo la respuesta correcta al estímulo dado no dominará jamás su funcionamiento.

- *CONFIMACION*. Aunque el sujeto esté bien motivado, los estímulos bien presentados y existan las respuestas correctas, hay otras condiciones que debemos cumplir para que el aprendizaje sea seguro. Una de las condiciones es que confirmemos la exactitud de la respuesta. Al decir confirmación estamos generalizando el uso de la palabra. Puede ser de muchos tipos. En el caso de la rata en el laboratorio, el encuentro de la comida después del esfuerzo hecho es una clase de confirmación. En este caso sería mejor llamar a la confirmación "refuerzo" o "recompensa". Cuando estos tipos de confirmación son aplicados al adulto humano, generalmente se crea una atmósfera de condescendencia, o quizá hasta de paternalismo por el entrenador. Pero, aún así, hay veces en que hay que usar estos términos.

Otro tipo de confirmación es el conocido como "retroalimentación". La retroalimentación dice al sujeto si ha dado la respuesta correcta o no. También puede decirle en que grado su respuesta se ha desviado de la correcta.

3.4 LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION

3.4.1 IMPACTO DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION

Como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres; dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización. Estas teorías son: (Pinto V.R. 1992. p. p. 15-23).

- TEORIA CLASICA
- TEORIA HUMANISTA
- TEORIA ESTRUCTURALISTA
- TEORIA NEOCLASICA
- TEORIA BEHAVORISTA O CONDUCTISTA
- TEORIA SISTEMATICA

Enseguida se explican cada una de ellas; así como las Escuelas que las comprenden:

TEORIA CLASICA.

Las primeras teorías científicas de la administración se desarrollaron a principios de siglo, éstas empiezan a nacer como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones.

Con el propósito de dar soluciones a esta problemática, Frederick W. Taylor (1903) y Henri Fayol (1910) - representantes de la teoría clásica de la administración -, desarrollaban planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos humanos.

En esta teoría las escuelas importantes son: Escuela de la Administración Científica y la Escuela Anatomista Fisiologista, enseguida se explica en que consiste cada una de ellas:

ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Frederick W. Taylor (1903) dio origen a la escuela de la administración científica, esta se centra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones. Aquí se considera que la organización es una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones, sus características son:

- Autoridad lineal
- Líneas directas de comunicación
- Descentralización de las decisiones
- Énfasis en la especialización de los recursos humanos

ESCUELA ANATOMISTA FISILOGISTA

La preocupación básica de la escuela fundada por Fayol fue aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones. De ahí que su teoría se denomine anatomista fisiologista.

Para esta escuela, la organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía. Sus principales características son:

- Autoridad lineal o única
- Líneas formales de comunicación
- Centralización de las decisiones
- Estructura piramidal

Desde el punto de vista anatómico y simplista, esta escuela ve al hombre como un apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponda. Al igual que en la escuela anterior, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.

En resumen, la teoría clásica de la administración tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización.

TEORIA HUMANISTA.

La teoría humanista de la administración se fue conformando con los aportes de las escuelas de transición en la administración, las cuales defendían algunos principios de la teoría clásica pero a su vez rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como una oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo de las relaciones humanas.

Entre las escuelas de transición más importantes se encuentran: La Escuela de la Administración y el Liderazgo, La Escuela de Psicología de las Organizaciones, La Escuela de la Organización como un Sistema Social y La Escuela de las Relaciones Humanas, enseguida se explica en que consiste cada una de ellas:

ESCUELA DE LA ADMINISTRACION Y EL LIDERAZGO

En 1920 esta escuela de la administración fue desarrollada por Ordwe Tead, quien con base en el análisis de la psicología de las operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, propone que la organización tenga carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de las organizaciones forman parte de algún grupo que requiere de un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros.

Siguiendo estos principios, el entrenamiento estuvo enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.

ESCUELA DE PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

En esta escuela de transición la principal representante es Mary Parker Follet (1920) quien considera que las empresas son ante todas organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, de ahí que la administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa, ya que sólo sería posible integrarlas.

En esta nueva concepción, el entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motivasen a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

ESCUELA DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL

Chester Bernard (1938) fue uno de los primeros en considerar a la organización como un sistema de actividades sociales conscientemente coordinadas. Por esto, la organización implicaba la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común, ya que para esta escuela los hombres son seres que tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social.

Los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta escuela surgió en 1930 en Estados Unidos, a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y sus colaboradores.

Esta tendencia destaca la organización humana, en tanto que considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Y es a partir de la comprensión de la naturaleza de esas relaciones, como el administrador obtendrá los mejores resultados de sus subordinados.

En resumen, la teoría humanista busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

TEORIA ESTRUCTURALISTA

La teoría estructuralista de la administración nace en el transcurso de la de la segunda guerra mundial.

Esta teoría considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide, de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes.

En esta teoría las escuelas importantes son: La Escuela Burocrática de la Administración y La Escuela Estructuralista de la Administración, enseguida se explican cada una de ellas:

ESCUELA BUROCRATICA DE LA ADMINISTRACION

Esta escuela considera a la organización como un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos.

Según esta, cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño.

Tomando en cuenta lo anterior, el entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que se planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACION

Esta escuela hace una síntesis de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas. Para esta escuela la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero incompatibles con otros.

En este tipo de organización el hombre debe poseer una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración, y capacidad para dejar de lado las recompensas sin perder su deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones.

Por ello se le denomina "hombre organizacional". En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

TEORIA NEOCLASICA

Esta teoría surge después de la segunda guerra mundial, la cual se presenta como una reacción de oposición a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración que descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización.

Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño.

De acuerdo con los planteamientos de esta teoría el entrenamiento de los recursos humanos debe tener como propósito el incremento de resultados y se ha de dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organizaciones, planeación y control, de manera que sean más eficientes.

TEORIA BEHAVORISTA.

En la década de los cincuenta surge un nuevo concepto de administración, que retoma los trabajos desarrollados por Kurt Lewin (1968) sobre dinámica de grupos, de George Homans (1963) sobre sociología funcional y de Herbert Simon sobre comportamiento administrativo.

Este nuevo concepto de administración se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Al respecto surgieron dos escuelas la behaviorista y la de desarrollo organizacional enseguida se explica en que consisten:

ESCUELA BEHAVORISTA

La organización es para esta escuela un sistema de decisiones donde el individuo participa de ella de una manera racional y consciente. Por lo tanto, el hombre es un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un "hombre administrativo" que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo. No todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual; la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado, De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para esta escuela la organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo.

El desarrollo organizacional considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas puedan permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

En tanto que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

TEORIA SISTEMATICA.

Esta teoría administrativa retoma los aportes de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas. Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Finalmente, y a manera de síntesis, se presenta un cuadro comparativo tomado del libro Proceso de Capacitación de Pinto Villatoro páginas 24 y 25 que señala el propósito que se asigna a la capacitación en cada una de las teorías de la administración.

TEORÍA ADMINISTRATIVA	Escuelas que comprende	Representante	Influencia en la organización	Propósitos del Entrenamiento
Teoría clásica	Escuelas de la Administración Científica Escuela Anatomista Fisiologista	Taylor Fayol	Estructura rígida y lineal	Lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones
Teoría Humanista	Escuelas de transición Administración y liderazgo Psicología de las organizaciones La organización como sistema social Escuelas de las relaciones humanas	Mary Parker Follet Chester Bernard Elton Mayo	Es una estructura técnica y humana, que además de producir bienes y servicios debe distribuir satisfacción entre sus participantes.	Proporciona a los directivos, gerentes y supervisores las técnicas para dirigir y motivar a sus subordinados, para que estos satisfagan sus necesidades y expectativas.
Teoría estructuralista	Escuela Burocrata de la Administración Escuela Estructuralista de la Administración	Levy Strauss Max Weber Radcliffe Brown	Es una unidad social compleja regida por normas y reglamentos que definen las funciones y responsabilidades de los grupos que la conforman.	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos
Teoría Neoclásica	Administración por objetivos	Druker	Es una estructura que surge en función de objetivos y resultados	Incrementar los resultados de las organizaciones a través de la planeación.
Teoría behaviorista	Escuela Behaviorista de Administración Desarrollo Organizacional	Este movimiento integra aportaciones de distintas disciplinas y diferentes teóricos	Sistema socio-técnico con una cultura propia y un sistema de valores que determinan el comportamiento de la organización	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo
Teoría Sistemática		Este movimiento integra aportaciones de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas	Es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interrelaciones y tomar decisiones	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos

3.4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitado como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro: Planeación, organización, ejecución y evaluación (Pinto.V.R.1992. p.p. 47-56).

Enseguida se explica en que consisten cada una de ellas:

PLANEACION. Planear es decidir con anticipación que se va a hacer, como hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro. En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va a hacer" valiéndose de cuatro etapas: Determinación de necesidades de capacitación, Definición de objetivos, Elaboración de planes y programas y Presupuestos.

ORGANIZACION. La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de la organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo y se descompone en cuatro elementos: Estructuras; Procedimientos; Integración de personas e Integración de recursos materiales.

EJECUCION. Es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. La ejecución integra cuatro fases: Contratación de servicios; Desarrollo de programas; Coordinación de eventos y Control administrativo presupuestal.

EVALUACION. La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende: Macroevaluación, Microevaluación; Seguimiento y Ajuste al sistema.

En resumen la capacitación efectiva mejora tanto: el conocimiento, las destrezas, las actitudes como el comportamiento de las personas y, por tanto, su desempeño, un mejor desempeño de los individuos conduce directamente a obtener mejoras en diversas áreas.

Si ha de diseñarse y construirse la capacitación centrada en el aprendizaje es necesario contar con técnicas que faciliten éste.

Existe un vasto conjunto de definiciones acerca de la capacitación. Para autores como Goldestein (op. cit en Howell W. p. 64) la capacitación es sinónimo de adiestramiento. Para Alfonso Silíceo (1980 p. 40). "Capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Por otra parte si se habla de una filosofía de la capacitación podemos decir que la capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene numerosas necesidades, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

Las definiciones que se revisaron dentro de éste capítulo toman a la capacitación como adiestramiento Rokeach (1966) al darse el proceso de aprendizaje se puede entender entrenamiento y adiestramiento con la misma acepción. El entrenamiento existe para provocar el aprendizaje; el aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser el resultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. El entrenamiento es un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en la respuesta de los

individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias, cuando este cambio se da se puede decir que el aprendizaje ha ocurrido.

Dentro del entrenamiento existen reglas generales que son condición necesaria para que el aprendizaje exista son: 1) Motivación, 2) Estímulos apropiados, 3) Respuesta y 4) Confirmación. Enseguida se explican cada una de ellas:

1) Motivación.- Es una de las condiciones más importantes para que el aprendizaje se produzca que el sujeto tenga causas para responder a los estímulos dados.

2) Estímulos apropiados.- Son una condición sin la cual no se dará el aprendizaje; los estímulos deben estar bien presentados.

3) Respuesta.- Se refiere a que el sujeto sea capaz de responder en determinada forma.

4) Confirmación. La exactitud de la respuesta para que el aprendizaje sea seguro.

Acerca del impacto de la administración en la capacitación como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías las cuales explican la función de los recursos humanos de forma diferente, esto de acuerdo a la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización. Estas teorías son:

- Teoría clásica
- Teoría humanista
- Teoría estructuralista
- Teoría neoclásica
- Teoría behaviorista
- Teoría sistemática

Dentro del proceso administrativo de la capacitación las funciones de la administración son las de: planear, organizar, ejecutar y evaluar. En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, decide con anticipación que se va a hacer. La fase de organización del proceso de la capacitación responde al cómo y al con qué se va a llevar a cabo. La fase de ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación. La cuarta y última fase, la evaluación, son la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes.

El aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser resultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta de que éste fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando encontramos una diferencia

significativa podemos decir que el aprendizaje se ha dado. Dentro del contexto de entrenamiento comercial e industrial, podemos definir a la conducta como la respuesta del individuo a su ambiente. El entrenamiento es un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias, cuando este cambio se da se puede decir que el aprendizaje ha ocurrido. (Craig Roberto L.1971).

CAPITULO IV

ANALISIS Y CONCLUSIONES

La capacitación es un proceso que implica para la Organización diversos recursos tales como: económicos, humanos, materiales. Con la capacitación efectiva se busca: mejorar los conocimientos, las destrezas, las actitudes así como el comportamiento de las personas y con esto su desempeño, así mismo los empleados teniendo un mejor desempeño obtendrán mejoras en diferentes áreas, tanto a nivel personal como en la organización.

La capacitación está basada en una filosofía la cual considera que las personas tienen diferentes necesidades y que no solamente lo que motiva a la gente al realizar un trabajo es la cuestión económica, sino el desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo aumentando su productividad. La capacitación se da a tres niveles: administrativo, mandos medios y directivo.

Parte fundamental de la capacitación de los cursos es el grupo, este puede ser formal o informal. Para alcanzar los objetivos del curso es fundamental la interacción que se da entre los miembros del grupo, así como la integración que realiza el instructor.

Por otra parte para el instructor es de suma importancia conocer las propiedades y características comunes a todos los grupos, que permiten comprender las actitudes de sus integrantes y la dinámica del grupo, ésta última se ve favorecida por las técnicas didácticas adecuadas que ayudan a una mayor eficacia en la capacitación. Es importante para el instructor conocer los antecedentes de los participantes el hecho de que uno o más participantes hayan acudido a más de dos cursos, o por el contrario que sea la primera vez que acudan a él altera la dinámica del curso, ya que se trabaja con las experiencias y vivencias de cada miembro del grupo. La buena comunicación depende en gran medida de la habilidad del instructor, dando confianza y tratando de que se dé esta comunicación en forma mutidireccional. Propiciar una atmósfera agradable, estableciendo normas dadas tanto por el instructor como por el grupo.

Dentro de esta dinámica el grupo vierte varios tipos de efectos o (poderes) siendo el terapéutico, en general, el que más se da dentro de los cursos que he impartido ya que los participantes con sus vivencias y compartiéndolas con el grupo dan la posibilidad de desarrollar capacidades y superar problemas y conflictos de tipo personal.

Por lo anterior para el instructor es importante el conocimiento del grupo con el que se trabaja y al cual irá dirigido el aprendizaje que se desea lograr, lo que se va a enseñar y utilizar las técnicas didácticas más adecuadas, y así estimular un buen desempeño en diversas áreas en cada uno de los participantes.

Dentro de las técnicas analizadas en el presente trabajo las que más se utilizan en la capacitación y revisando las clasificaciones que dan Rodríguez E. M (1991); Cirigliano F. J. y Villaverde A (1996); y González Nuñez y Monroy (1979), son las que se mencionan a continuación; éstas técnicas por lo general funcionan en los diferentes cursos que se imparten, esto en base a que no se requiere de un material específico ni costoso tomando en cuenta que no todas las instituciones cuentan con los recursos materiales idóneos, lo que se requiere al trabajar con estas técnicas, es de: un espacio (salón), sillas, pizarrón, gises, hojas de papel, lápices. Estas son:

- Conferencia
- Técnica Expositiva
- Entrevista Colectiva
- Tormenta de Ideas
- Corrillos
- Philips 6/6
- Plenaria o Foro
- Sociodrama o Escenificación
- Preguntas Exploratorias
- Debate dirigido o discusión guiada
- Pequeño grupo de discusión
- Cuchicheo
- "Role Playing" (desempeño de roles)
- Actividades Recreativas

Enseguida se presenta un cuadro de las técnicas arriba nombradas, el número de participantes con los que es conveniente trabajar y su utilización dentro de la capacitación

TECNICA	GRUPO	UTILIZACION
CONFERENCIA	De 15 a 30 personas	Es útil cuando los participantes no conocen a fondo el tema, o bien tienen demasiada información. El instructor da toda la información en poco tiempo. Dentro de mi experiencia laboral el curso de Analisis Transaccional es el que permite la utilización de esta técnica debido a la escasa información del tema.
TECNICA EXPOSITIVA	De 15 a 30 personas	Es llevada a cabo por parte del Instructor en la exposición de cualquier tema a fin de que los participantes adquieran información y conocimiento del tema expuesto. Por otra parte resulta útil en los cursos de Formación de Instructores y Expresión Oral; aquí el Instructor les pide investigar un tema a los capacitados que deberán exponer de acuerdo a los lineamientos dados durante el curso por parte del capacitador.

TECNICA	GRUPO	UTILIZACION
<p>ENTREVISTA COLECTIVA</p>	<p>De 15 a 25 personas</p>	<p>Esta técnica es de utilidad en todos los cursos de Desarrollo Humano.</p>
<p>TORMENTA DE IDEAS</p>	<p>De 15 a 30 personas</p>	<p>Se exploran conocimientos del grupo acerca del tema que se está tratando trabajándose ésta técnica indistintamente en los diferentes cursos que imparto.</p>
<p>CORRILLOS</p>	<p>De 20 a 30 personas</p>	<p>Se trabaja con grupos grandes y ésta técnica resulta eficaz en cualquiera de los Cursos de Desarrollo Humano</p>

TECNICA	GRUPO	UTILIZACION
PHILLIPS 6/6	De 12 a 24 personas	Se utiliza esta técnica cuando el número del grupo permite hacer subgrupos de seis personas. El instructor lo utiliza una vez que dio el tema a tratar en la sesión y se busca la opinión del grupo.
PLENARIA O FORO	De 15 a 30 personas	Se utiliza al finalizar un tema o sesión para conocer la opinión del grupo. Se lleva a cabo en cualquier curso de Desarrollo Humano.
SOCIODRAMA O ESCENIFICACION	De 15 a 20 personas	Al exponer temas tales como: Relaciones Humanas, Asertividad, Manejo de Conflictos; esta técnica resulta de mucha utilidad para encontrar alternativas de solución a problemas que se dan en el ámbito laboral.

TECNICA	GRUPO	UTILIZACION
<p>PREGUNTAS EXPLORATORIAS</p>	<p>De 15 a 25 personas</p>	<p>En los cursos de Asertividad , Manejo de conflictos, Análisis de Problemas y Toma de decisiones, etc. Se lleva a cabo esta técnica estimulando la participación del grupo por parte del instructor,</p>
<p>DEBATE DIRIGIDO O DISCUSION GUIADA</p>	<p>De 10 a 15 personas</p>	<p>En los cursos de Relaciones Humanas, Asertividad, Manejo de Conflictos, Motivación Laboral.</p>
<p>PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION</p>	<p>De 10 a 20 personas</p>	<p>Es útil en cualquier tema o curso de Desarrollo Humano.</p>

TECNICA	GRUPO	UTILIZACION
<p>CUCHICHEO (DIALOGOS SIMULTANEOS)</p>	<p>BINAS</p>	<p>Al iniciar un curso o tema resulta útil ésta técnica; sirve como exploración de los conocimientos del grupo, y como intercambio de ideas.</p>
<p>“ROLE PLAYING” (DESEMPEÑO DE ROLES)</p>	<p>De 15 a 25 personas</p>	<p>Cuando se trabajan temas o cursos de: Relaciones Humanas, Asertividad, Autoestima, Manejo de conflictos, Análisis de Problemas y toma de decisiones y Motivación Laboral.</p>
<p>ACTIVIDADES RECREATIVAS</p>	<p>De 15 a 30 personas</p>	<p>Sirve ésta técnica como relajación en cursos cuya duración es de más de dos horas.</p>

Al utilizar las técnicas anteriores en los diferentes cursos impartidos se puede apreciar en los participantes: cooperación, respeto, la creatividad, la responsabilidad de cada uno de los integrantes del grupo con respecto al proceso que se da de enseñanza-aprendizaje.

Las técnicas didácticas son actividades organizadas en forma tal que facilitan el proceso y el logro de los objetivos de la Organización, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje propician cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes, actúan como un enlace entre: los participantes, el contenido y el instructor. Se puede decir que todas las técnicas ya expuestas funcionan dependiendo de:

1. La dinámica que se da en el grupo.
2. El tamaño del grupo.
3. Objetivos planeados.
4. Tema a tratar.
5. Expectativas del grupo.
6. Las características y propiedades del grupo.
7. Tiempo de cada sesión.
8. Recursos tanto materiales como económicos.
9. El costo.
10. El contenido de lo que se va a enseñar.

En los diversos cursos que se imparten se puede decir que, el uso de la combinación de dos o más técnicas y no la utilización de una sola funciona en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ayudando a los participantes a desarrollar sus actividades tanto: sus conocimientos, actitudes y aptitudes mejorando así su desempeño tanto a nivel personal como laboral.

Es importante el papel del instructor no sólo para transmitir conocimientos sino para asegurarse de que éstos sean recibidos y asimilados por los capacitados, valiéndose para este fin de los conocimientos, actitudes y aptitudes que posea, en un determinado aspecto técnico, científico o teórico siendo un facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La experiencia y la habilidad del instructor en el manejo del grupo y de las técnicas didácticas utilizadas en la impartición de cursos contribuyen al éxito de las metas trazadas. Considerar el tamaño del grupo es muy importante para utilizar la técnica didáctica más adecuada para lograr los objetivos deseados.

En conclusión y sobre la base del análisis hecho en este trabajo se puede decir que todas las técnicas ya expuestas funcionan dependiendo del grupo, sus características, propiedades, objetivos, tema a tratar, expectativas del grupo; así como el tamaño del grupo, el costo, el contenido de lo que se va a enseñar, los recursos tanto materiales como económicos con lo que se cuenta en la institución donde se va a impartir el curso, la dinámica que se da en el grupo.

Con todo lo anterior se puede concluir que la capacitación efectiva mejora al individuo en: su conocimiento, destrezas, comportamiento, sus actitudes obteniendo así mejor un desempeño tanto en su vida familiar como laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Andueza María. (1983). Dinámica de Grupos. México : Ed. Trillas.
- Anzieu, D y Martin, J-Y. (1971). La dinámica de los grupos pequeños: Buenos Aires: Ed. Kapeluz
- Bany, M y Johnson, L. (1965). La dinámica de grupo en la educación. México: Ed. Aguilar.
- Beal, M G.et.al. (1972). Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.
- Bittel, Lester R. Y Craig Robert L., (1981) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD) México: Ed. Diana
- Cartwright, Zander (1950). Dinámica de Grupos México: Ed. Trillas.
- Cirigliano Gustavo F. J. (1966). Dinámica de Grupos y Educación. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- Corona Vargas, Eduardo (1987) Evaluación de la Capacitación . México: Ed. Mimeo.
- Craig Robert L. (1971) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal México: Ed. Diana.
- Didier A. J. (1971). La Dinámica de los Pequeños Grupos. Argentina: Ed. Kapeluz.
- Filloux, J-C (1962). Los pequeños grupos . Universidad N del Litoral
- Gibb, Jack (1975). Manual de Dinámica de Grupos. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- González Nuñez y Monroy . (1979). Dinámica de Grupos . México: Ed. Pax.

Homans, G. (1963) El grupo humano. Buenos Aires: Ed. Eudeba.

Johnson H, y Sprott, W. (1968). Sociología y Psicología del grupo. Buenos Aires: Ed. Paidós.

Knowles, H (1962) Introducción a la dinámica de grupos. México : Ed. Letras

Lewin, K. (1968) Teoría del campo y experimentación en psicología social Instituto de Sociología, Universidad de Buenos Aires.

Olmsted M. S. (1963). El Pequeño Grupo. Buenos Aires. Ed. Paidós.

Pinto Villatoro Roberto (1982) Manual para la elaboración de planes de capacitación, COPARMEX. México: Ed. Fondo Editorial

Pinto Villatoro (1992) . Proceso de Capacitación. México: Ed. Diana.

Reeves T. E. (1978) . La Dinámica del Comportamiento de Grupo México : Ed. Técnica .

Rodríguez Estrada Mauro (1991) Formación de Instructores. México: Serie Capacitación Efectiva. Ed . Mc- Graw- Hill .

Siliceo Alfonso (1982) Capacitación y Desarrollo de Personal. México : Ed. Limusa.

Smith J. Barry y Delohage (1990) El ABC de la Capacitación Práctica. México: Ed Mc Graw-Hill.