



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FORMACION DE
HABILIDADES DE MANEJO DE GRUPOS PARA
PSICOLOGOS EN LA CAPACITACION.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
ALBARRAN ITURBE PATRICIA
BUSTAMANTE VARGAS JUANA

ASESORES:

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
MTRA. LAURA EVELIA TORRES VELAZQUEZ
LIC. BERTHA GALLEGOS ORTEGA



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A ti Jesús , te ofrezco y me ofrezco en esta tesis ...

Para ti papá, mil gracias por ser mi padre, por darme siempre el mejor de los ejemplos y por enseñarme a dar lo mejor de mí en todo lo que hago. Te amo

Mamá ¿ cómo agradecerte el apoyo que me has dado a lo largo de toda mi vida? Esta tesis es un fruto de todo ese amor, apoyo y la paciencia que me has brindado. Muchas gracias por ayudarme con David.

Gris (Comadrita): gracias por ser mi hermana y mi amiga, gracias por todo tu amor y el apoyo que me brindaste en la recta final de este trabajo espero que te guste.

Eduardo, mi amor, gracias por estar siempre, gracias por todo el apoyo que día a día me das y por motivarme para ser feliz en todo momento. Te amo 1000-8000

David: mi corazón, tu eres el motivo principal para terminar este proyecto. Gracias por venir a mi vida, por enseñarme a ser perseverante y vivir día a día con una sonrisa en la cara. Te amo.

Laurita, Hugo y el Bebe: gracias por su amistad, por los momentos que pasamos juntos, por los cafecitos , y por todos esos ratos agradables en los que convivimos.

A Rosita y Javier: padrinos, gracias por su cariño de todos estos años, por los buenos ratos juntos, por preocuparse por mí, por brindarme su amor y su hospitalidad siempre que nos vemos. Gracias por ser como otros padres para mí, por sus palabras de aliento a lo largo de este camino, los quiero mucho.

Jenny: amiga, al fin lo logramos, gracias por todos estos años compartidos, gracias por tu amistad, por el esfuerzo que pusiste en este proyecto, por compartir la universidad y la vida. Te quiero.

A la familia Mancera por acogerme dentro de su familia y demostrarme su cariño de muchas maneras, gracias por el apoyo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Paty

Dedico el presente trabajo de tesis:

Agradezco primeramente a Dios por brindarme día a día la fortaleza y el aliento necesario para seguir adelante.

A mi mamá, Teresa Vargas y a mi papá, Antonio Bustamante por la bendición de tenerlos conmigo y contar con su apoyo, paciencia y confianza para cumplir con este paso tan importante en mi vida. GRACIAS

A mis hermanos José Antonio, Lidia y Jacqueline por ser parte importante en mi vida y en los momentos especiales.

A Paty por ser buena compañera durante la carrera y haber confiado en mí para la realización de nuestra tesis, pero sobre todo por ser mi mejor amiga. Te quiero mucho.

Jenny

A Vaquero, Laura Evelia y Berta por su paciencia y tiempo dedicados a este trabajo. Gracias por sus comentarios y sus aportaciones.

Jenny y Paty

INDICE

Resumen	2
Introducción	3
1 Antecedentes de la Psicología Industria y la Capacitación	7
1.1 Antecedentes de la Psicología Industrial	7
1.2 La capacitación	10
1.3 El proceso general de capacitación	15
1.4 Características del aprendizaje con los adultos	21
2 El grupo como destinatario de la capacitación	25
2.1 Definición de grupo	26
2.2 Dinámica de grupo	28
2.3 Características comunes en los grupos	30
2.4 Técnicas para manejo de grupos	38
3 El papel del psicólogo en la capacitación	43
3.1 Diferencia entre instructor y educador	43
3.2 Habilidades del psicólogo como capacitador	47
3.3 Relación entre habilidades del psicólogo como capacitador y el manejo de grupo	61
4 Propuesta de intervención	63
4.1 Planteamiento del problema	63
4.2 Justificación	64
4.3 Programa de formación de habilidades	65
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	82

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó una revisión de la capacitación en general para posteriormente describir las etapas del proceso de capacitación.

Se continuó explicando lo relacionado con el manejo de grupos, resaltando su dinámica, tipología de los participantes así como las tácticas y técnicas utilizadas para la instrucción de los mismos.

En tercer lugar se abordan las características y habilidades que debe tener el psicólogo que se dedica a la capacitación así como la vinculación entre el manejo de grupos y dichas habilidades.

Para finalizar se expusieron las conclusiones a las que se llegó en cada uno de los apartados del trabajo, además de explicar comentarios y puntos de vista personales.

INTRODUCCION

El desarrollo de una sociedad está en función de múltiples aspectos, entre éstos destaca la educación. Esta es entendida como el elemento fundamental en la formación y desarrollo de las capacidades del individuo determinando así, en gran parte, el nivel de aptitud y calificación de los recursos humanos en una sociedad.

Cuando queremos aplicar dicho concepto en el área industrial identificamos a la capacitación como una estrategia necesaria para mejorar la productividad y el desarrollo de las empresas.

La capacitación si bien no es un término nuevo en los últimos años ha cobrado un especial interés, tanto por quienes conforman las fuerzas productivas, como por quienes han tomado conciencia de la importancia de estar mejor preparados.

En el sentido más amplio, la capacitación debe proporcionar al individuo los conocimientos y habilidades para desarrollar su potencial de aprendizaje e implementar reajustes en su escala de valores, para que se actualice constantemente dentro de un mundo cambiante, para que crezca como individuo y como miembro de la comunidad.

Siliceo (1980) indica que la capacitación es "una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores", es también "la función educativa" mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras.

Por tanto la importancia de la capacitación radica en que es precisamente ésta el medio por el cual se desarrollan y enseñan sistemáticamente los conocimientos requeridos para el trabajo, además de que la persona que la recibe se vuelve más competente dentro de su trabajo.

Cabe señalar que las empresas están interesándose en la evolución y desarrollo de sus empleados por lo cual la capacitación ha logrado ampliar su alcance en la industria.

Por otro lado, si bien es cierto que la capacitación posibilita el desarrollo del personal en la empresa, a nosotros los psicólogos nos interesa ver los alcances que tiene ésta en el ámbito individual, es decir, los beneficios que la capacitación proporciona a cada uno de los trabajadores no sólo en el área laboral, sino también en el área personal.

Para esto es necesario entender las relaciones que integran a la persona dentro de los grupos humanos, ya que es precisamente el grupo el que es considerado como satisfactor de variadas y profundas necesidades humanas. Es fuente intensa de estimulación interpersonal que lleva al individuo a socializarse e involucrarse en el contexto social.

El grupo ha sido definido como la unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo (Sherif, 1969).

Asimismo, Andueza (1986) define a un grupo como la relación más o menos permanente de varias personas que interactúan y se influyen unas a otras y están juntas con el fin de lograr ciertas metas en común, sus integrantes se reconocen como pertenecientes al grupo y rigen su conducta a partir de una serie de normas y valores.

Es así como la sociedad se constituye por una diversidad de grupos que se reúnen con finalidades muy variadas (educación, trabajo, diversión, etc.) que favorecen la vivencia común de un mismo problema, tema o situación, de esta manera la historia de un individuo se desarrolla a través de las relaciones sociales que establece con otras personas y en las cuales encuentra un espacio para reflexionar y aprender, enriqueciéndose de manera individual y colectiva.

Al estudiar el concepto de grupo es sumamente importante conocer lo que sucede al interior de esta unidad básica, la Dinámica de los grupos.

El término dinámica de grupo ha tomado gran importancia con el paso del tiempo, sin embargo su significado se ha vuelto impreciso, resultando de esto varias posturas que explican este concepto. La primera de las posturas menciona que la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política que se organiza por el manejo y organización de los grupos. La segunda postura se refiere a una serie de técnicas utilizadas en programas de entrenamiento con el fin de mejorar las relaciones humanas. La última de las posturas se refiere al campo de investigación sobre la naturaleza de los grupos.

A partir de lo anterior observamos que la participación del psicólogo es fundamental ya que proporciona los elementos necesarios para lograr que el factor humano mejore y aumente sus capacidades tanto personales como dentro del grupo, e intervenga en el proceso de cambio para la solución de contar con una fuerza de trabajo debidamente preparada a través de la capacitación. La participación del psicólogo proporciona un entrenamiento adecuado al desarrollo del trabajo de manera eficiente, pues posee los recursos para desarrollar y dirigir el aprendizaje.

Sin embargo, no ha sido posible la inserción deseable del psicólogo en el área organizacional debido al desconocimiento que existe de las habilidades y herramientas con que cuenta este profesional.

Es al considerar lo anterior, que surge nuestro interés por identificar realmente las habilidades del psicólogo aplicables al área de capacitación, específicamente en el manejo de grupos humanos, las relaciones y los elementos que la integran.

El objetivo de esta tesis es hacer una propuesta de taller en donde desarrollen y fomenten las habilidades de manejo de grupos aplicado al área industrial.

Para ello iniciamos con una revisión teórica de los antecedentes de la psicología industrial, así como la definición de capacitación incluyendo el proceso y los elementos que la involucran.

En el segundo capítulo se describen las características del grupo como destinatario de la capacitación, su definición, la dinámica que lo integra y las diversas técnicas para su manejo.

El tercer capítulo aborda el papel del psicólogo en la capacitación reconociendo las habilidades con las que cuenta y su relación con el manejo de grupos.

En el capítulo cuarto se hace la propuesta de un taller donde se desarrollan habilidades de manejo de grupos aplicadas al área industrial.

Por último se expondrán las conclusiones derivadas de la realización de este trabajo.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y LA CAPACITACION

La capacitación es una de las aplicaciones de la psicología industrial, sin embargo, antes de abordarla es importante conocer cómo se originó la psicología industrial, además de hacer una diferenciación entre capacitación, adiestramiento y desarrollo que son conceptos diferentes y que suelen usarse indistintamente en esta área. Finalmente distinguiremos las etapas por las que pasa un proceso de capacitación, desde el origen hasta el término, para así valorar en su conjunto las partes que la integran.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La profesión del psicólogo es bastante compleja, incluye especialidades y numerosos intereses que en algunos aspectos son similares y en otros son totalmente distintos. Una de estas especialidades es la psicología industrial.

La fundación formal de la psicología industrial fue a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y su fundador, pero algunos autores como Gilmer (1983), atribuyen el origen al Dr. Walter Dill Scott que en 1901 trabajando como profesor adjunto de psicología en la Universidad de Northwestern, recibió a Thomas K. Balder jefe de publicidad de una cadena de revistas quien buscaba a alguien que le diera una conferencia acerca de cómo emplear la psicología en la publicidad. Al acceder Scott y aplicar sus conocimientos sobre psicología en el área industrial es como inicia.

En 1901, en el Agate Club de Chicago, Scott en conferencia dijo: "En términos generales la psicología es la ciencia de la mente. Arte de hacer y la ciencia el cómo hacerlo o la explicación de lo hecho. Si somos capaces de hallar y expresar las leyes psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad, habremos dado un paso distinto, habremos añadido la ciencia al arte de la publicidad".

En el auditorio se encontraba John Lee Mahin, director de una importante agencia de publicidad, el cual se ofreció a publicar una revista con la condición de que Scott hiciera los artículos de la misma. De esta manera Scott preparó los primeros artículos en los que decía cómo aplicar la psicología a la publicidad, fue así que llegó a ser el primer psicólogo industrial en los Estados Unidos.

Posteriormente se siguieron desarrollando una serie de trabajos relacionados con la aplicación de la psicología en la industria, uno de los más significativos fue las pruebas (ARMY-ALFA y ARMY-BETA) desarrolladas y utilizadas durante la guerra mundial y que eran instrumentos de evaluación, diseñados para la selección, clasificación y destino de los reclutas del ejército.

Cuando la guerra se aproximaba a su fin, varios miembros del comité para clasificar personal comenzaron a preguntarse si se podría crear una organización dedicada a reclutar y seleccionar personal que pudiera ofrecer sus servicios a los negocios y a la industria.

En 1919 se creó la compañía Scott, primera organización dedicada a consultas sobre personal.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportaciones a la empresa bélica.

El desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos fue a partir de 1945, teniendo cierto paralelismo con el crecimiento extraordinario de la tecnología. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demanda a la función de los psicólogos, obligándolos a mantener y manejar la eficiencia industrial. De tal manera que la segunda guerra mundial produjo tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos: primero separó al psicólogo de su estereotipado papel de reclutador y le demostró que podía ser un buen científico de la conducta de la vida real, aplicando programas que estimularon el trabajo de los empleados; segundo muchos psicólogos de renombre se interesaron por problemas aplicados, lo que hizo más aceptable el estudio de los problemas industriales; tercero gran parte del interés despertado por el estudio de grupo se gestó en los problemas de la guerra.

La creación de la sección de la psicología industrial y comercial de la Asociación de Psicología Americana en 1945, dio el empuje profesional a ésta materia.

La importancia concebida en varias organizaciones tuvo tanta trascendencia en 1970, que la Asociación Americana de Psicología cambió su nombre por el de División 14 de Psicología Industrial y Organizacional, quedando como una organización de todos los psicólogos. Dicha asociación fue creada con el objeto de incorporar las nuevas tendencias, y mantener interesados a los psicólogos en la aplicación de los conocimientos psicológicos al mundo de la industria.

En la actualidad la psicología industrial ha adquirido un gran desarrollo que va más allá de lo que imaginaron los psicólogos que la desarrollaron.

Para Tiffin y Cormick (1986), las distintas aplicaciones de la psicología a la industria pueden clasificarse en tres campos. El primero comprende las actividades de la gerencia relativas al personal. Entre los puntos concretos de este campo está la selección y colocación del personal, su instrucción, la medida de

sus aptitudes, la calidad de los empleados, la valoración de sus méritos, la seguridad, las comunicaciones y la calibración de su trabajo.

El segundo campo se le llama de mecánica humana, aquí se incluye el diseño del equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas. El objeto de esta rama de la psicología industrial es el perfeccionamiento y mejora de la eficacia de trabajo y la facilitación del mismo.

El tercer campo es el que se relaciona con la conducta del consumidor. Son distintos los aspectos que ofrece éste campo, entre los cuales está la investigación de mercado, la publicidad, las ventas y el estudio de las preferencias del consumidor.

1.2 LA CAPACITACION

Cuando se habla de capacitación empresarial el término suele confundirse con el de adiestramiento y desarrollo, por lo que es indispensable hacer la siguiente distinción en cuanto a su conceptualización.

Para Howell (1979), el adiestramiento de personal lo constituyen todos los procedimientos mediante los cuales una organización intenta cambiar las actitudes, habilidades, conocimientos o relaciones interpersonales de los individuos dentro de la fuerza laboral. Aunque la estrategia ordinaria consiste en cambiar a los individuos para que respondan a las exigencias de los puestos existentes, el adiestramiento también se puede utilizar como un medio para producir un cambio en una misma organización.

Romero (1978) señala que el adiestramiento se entiende como "la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo ponderadamente físico. El

adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo".

Por otra parte el desarrollo es definido por Siliceo (1986) como "el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquellos que tiene una jerarquía más alta en la organización o empresa".

Guzmán (1976) define el desarrollo como un proceso integral del hombre abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad a los problemas humanos, capacidad para dirigir) y este proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

En cuanto al término capacitación, éste tiene un sentido más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el proporcionar conocimientos de carácter intelectual sobre todo en los aspectos teóricos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual (Romero, 1978).

La capacitación comprende actividades tendientes a preparar al individuo incrementando el nivel de sus conocimientos para adquirir habilidades con más facilidad (Herrera, 1995).

Reza (1993) define el concepto de capacitación como la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar o desarrollar las aptitudes de un apersona con el afán de prepararla para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo.

Para Guzmán (1976), la capacitación proporciona conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo con el fin de desempeñar mejor un puesto para ascender a otro.

Carapia y Ortiz (1989) haciendo una conjunción de diversos conceptos concluyen que la capacitación es un "proceso integral mediante el cual una persona adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad o trabajo".

Para Siliceo (1986), la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa o institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades o actitudes del colaborador; se caracteriza por la búsqueda del desarrollo integral del individuo.

La capacitación es considerada una modalidad educativa dentro de toda empresa o institución, que requiere la metodología e instrumentos didácticos que hagan de esas acciones beneficios en pro del hombre y de la empresa, por tal motivo se puede decir que los programas de capacitación proporcionan conocimientos y estimulan las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarios para la buena realización de las tareas que deben cumplir los trabajadores (Camarena y Granados, 1997).

La capacitación tiene diversos objetivos, entre ellos se plantean los siguientes:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.

 - Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico-científicas.
-

- Permitir una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos, transferencias, etc.)
- Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su desarrollo y formación.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y cualidades del trabajador en su actividad o informarle de una nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
- Prevenir riesgos al trabajador
- Mejorar las aptitudes del trabajador

Por último, es importante mencionar también los diferentes tipos de capacitación que existen, los cuales serán derivados de la necesidad de la organización laboral, de su política, de sus prioridades, de sus recursos.

El campo de la capacitación se puede dividir en tres tipos, los cuales Calderón (1990) ha definido de la siguiente manera:

1. **CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO:** dirigido al obrero o empleado

1.1 De nuevo ingreso: la inducción constituye una serie de actividades que proporcionan al trabajador, de forma general, información sobre la organización, planes y programas que le permitan su integración en el puesto, con su jefe, su grupo de trabajo y en la organización.

1.2 Desempeño de una nueva función: la capacitación que recibe una persona que tiene que desempeñar una nueva función, se centra en otorgar los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades de puesto.

1.3 Reubicación dentro de la misma organización: la capacitación que se emplea cuando se ha reubicado a una persona dentro de la misma organización se denomina capacitación promocional y constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puesto de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Reyes (1991) argumenta que la capacitación promocional suele referirse a cómo preparar al trabajador para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría dándole conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc..

2. ADIESTRAMIENTO: es en el que se brindan las habilidades y conocimientos generales para un desempeño óptimo.

2.1 Capacitación específica y humana: conforma un proceso sistematizado y organizado de actividades encaminadas a obtener conocimientos, habilidades y actitudes para que las personas realicen su trabajo con eficiencia, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

3. CAPACITACION PARA EL DESARROLLO: comprende la formación integral del individuo de la más alta jerarquía, tanto en el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades, como en aspectos generales de su personalidad para su desempeño en un puesto de mayor responsabilidad. El desarrollo suele dividirse en:

3.1 Educación formal para adultos: para apoyar al personal de la más alta jerarquía en su desarrollo educacional.

3.2 Integración de la personalidad: se llevan a cabo eventos para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y de su grupo de trabajo.

3.3 Actividades recreativas y culturales: son actividades de esparcimiento para el directivo, de su familia y de su grupo de trabajo. Desarrollando al mismo tiempo sensibilidad social, intelectual y artística

Proporcionar la capacitación adecuada al personal de nuevo ingreso así como al de mayor antigüedad es obligación de la organización laboral y responsabilidad del área o departamento de capacitación.

1.3 EL PROCESO GENERAL DE CAPACITACIÓN

La naturaleza y finalidades de los programas de capacitación varían gradualmente, pero sus objetivos generales pueden clasificarse en las siguientes categorías:

-
1. - Desarrollar los talentos, es decir, las capacidades naturales de los empleados para desempeñar eficazmente su oficio.
 2. - Enseñar a los empleados cuanto se refiera a la compañía, a sus productos y servicios y a sus directivos.
 3. - Modificar las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al trabajo y a la empresa.

Aunque los puntos anteriores son básicos en la capacitación, no debemos de dejar de lado el hecho de que cada empresa tiene necesidades específicas y es, a partir de éstas de las que se deben de desarrollar programas especiales que solucionen las necesidades de las mismas. Por lo tanto antes de empezar a desarrollar un curso de capacitación es fundamental concretar cuáles son los resultados específicos y concretos que se tratan de obtener (Tiffin y Cormick, 1986).

Otra cosa fundamental para efectuar y poner en marcha el proceso de capacitación es el involucramiento de los miembros de la organización laboral.

El proceso de capacitación se encuentra integrado por varias fases, las cuales son:

1) PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA: Según Cerón (1997), esta etapa se puede definir como "la descripción de las acciones generales a desarrollar para resolver la problemática actual existente".

Este planteamiento debe estar apoyado por información que exista en la organización como es el proceso selección de personal, inventario de recursos humanos, el análisis de puestos, organización formal, descripción de funciones, necesidades de desarrollo de la empresa.

La información obtenida proporciona a los responsables de la capacitación el perfil de la población que se someterá al proceso de capacitación (Siliceo, 1986).

2) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Una vez que la empresa ha determinado, con base en la situación, implementar un programa de capacitación es indispensable, en primer lugar, determinar las necesidades de adiestramiento mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en las que se deba adiestrar a los trabajadores (Álvarez, 1972).

Según Mendoza (1993), se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

Por su parte Pinto (1992) menciona que la determinación de necesidades de capacitación (DNC), es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe de hacerse. En suma, lo que la DNC debe conducir es a establecer a) en que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; b) quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requiere a; c) en que cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje y d) cuando y con qué periodicidad se necesita.

Las etapas por medio de las cuales se puede realizar el DNC son:

- **Recopilación de datos:** es la etapa donde se realiza un monitoreo de información para integrar un cuadro amplio de desempeño de la organización o empresa.
-

Dicho monitoreo se puede obtener primeramente con la revisión de los documentos que contienen el estado actual de la empresa, esto con el fin de tener una visión actualizada de la misma. En segundo lugar se debe tener un contacto continuo con todos los miembros de la empresa para conocer sus actitudes y sentimientos. Por último es necesario mantenerse informado acerca de las políticas actuales, los objetivos y las normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

- **Investigación:** es la etapa en la que realiza un muestreo de áreas donde se observan síntomas de necesidades de capacitación.

Existen varias técnicas (observación, entrevistas, cuestionarios, diarios, muestreos de trabajo, evaluaciones de desempeño, estudios de la organización y sus métodos, pruebas psicológicas), que se pueden utilizar para cumplir con el propósito de esta etapa.

- **Análisis:** es la etapa final donde se realiza la selección y clasificación de datos de la investigación del DNC, con lo cual se prepara un informe final (Smith y Delahaye, 1995).

3) OBJETIVOS DE LA CAPACITACION: Para que los objetivos sean un reflejo de lo que se puede lograr y de lo que se requiere, es necesario que sean la consecuencia de un proceso de detección de necesidades.

Los objetivos son la parte medular de la planeación ya que en función de estos se seleccionará lo que el participante debe aprender, se programarán las actividades del instructor, se elegirán las técnicas y auxiliares didácticos y se diseñará la evaluación

Los criterios para redactar objetivos en la capacitación varían según diferentes autores. Según Leigh (citado en Flores, 1995) los objetivos deben ser:

- realistas
- aplicables
- positivos
- ciertos
- justificables

Por su parte para Carapia (1989) los objetivos deben ser:

- * claros y precisos
- * referirse a la conducta de un sujeto
- * se debe formular en términos de conducta observable
- * debe hacer referencia a los contenidos

Finalmente, existen diferentes tipos de objetivos, que se clasifica de acuerdo a:

La conducta de quien describen: estos son los objetivos de aprendizaje y los objetivos de enseñanza, los primeros representan la conducta que debe tener el participantes, mientras que los segundo se enuncian en función de la labor del capacitador.

La cantidad de conductas que involucran: se dividen en objetivos generales y específicos. Los primeros hacen referencia al punto hacia el cual está enfocado el programa total, a la meta a lograr al término del mismo; mientras que el segundo se refiere a una sola conducta en particular, intermedia entre el desempeño del participante al principio y al final del programa.

4) ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS: La siguiente fase en el proceso de capacitación es el establecimiento de programas, que consiste en elegir aquellos medios que ayudarán al cumplimiento de las metas.

La elaboración de programas debe contemplar, en primera instancia, el tipo de organización a la que se está proporcionando dicho servicio, así como las necesidades reales de ésta.

Así, también en el programa de capacitación se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, tales como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables (Calderón, 1990).

En sí, un programa puede definirse como un proceso total de capacitación o educación, en el que se plantea los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación en términos de contenido, métodos, periodo, lugar, instructores y personas que recibirán la capacitación (Chiavenato, 1993).

Martínez y Hernández (1982) definen al programa como la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contienen, en término de tiempo, recursos, las acciones de capacitación con relación a un puesto.

5) EVALUACION: La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos, proporciona información acerca de la calidad del diseño de la organización y el desarrollo de los cursos, el cumplimiento de las expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos, el grado de conocimientos y el incremento en el nivel de actividades y la generación de cambios de conductas y de actitudes y el resultado tangible del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

Al respecto Villegas (1991) menciona que la evaluación puede ser realizada antes del curso, durante el curso y/o en el final de éste. Cuando se realiza la evaluación al inicio del curso, se persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades que posee el participante antes de la capacitación. La evaluación realizada durante el mismo tiene como finalidad conocer la reacción y los cambios en los

participantes a medida que transcurre el evento, así como valorar las técnicas, los recursos empleados hasta el momento. La evaluación final comprende la totalidad del evento de capacitación y se aplica inmediatamente al concluir éste. Aquí se evalúan los contenidos, los recursos didácticos, las instalaciones y el desempeño del instructor.

Por su parte Carapia (1989) señala que las características que debe reunir una buena adecuada evaluación son: confiabilidad, validez, estandarización, objetividad, enfoque (que remita al objetivo), claridad, coherencia y continuidad.

Finalmente, la evaluación se dirige básicamente a tres puntos: el participante, el instructor, el curso.

6) SEGUIMIENTO: El seguimiento es la última fase en el proceso de capacitación, y es en el que se permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras.

También en esta etapa se pretende detectar los alcances que ha tenido la capacitación impartida; si las actitudes, habilidades y conocimientos desarrollados por el participante son aplicados en el ámbito en el que se encuentra inmerso. Esto es si se dan cambios en el desempeño laboral del empleado, a partir de haber participado en la capacitación, sobre todo cambios favorables.

1.4 CARACTERISTICAS DEL APRENDIZAJE CON LOS ADULTOS

El concepto de adquisición es fundamental para comprender el fenómeno de aprendizaje, pues posibilita la distinción entre dos clases o categorías de comportamiento que se pueden observar en el reino animal.

La primera categoría incluye aquellas pautas de comportamiento que se encuentran genéticamente determinadas.

La segunda categoría de aprendizaje se refiere a aquellas pautas de comportamiento que se adquieren a través de la experiencia, pero por procesos distintos al comportamiento automático.

Han sido bastantes las definiciones que se han dado acerca del aprendizaje. Ardila (1979) reproduce las definiciones de varios autores entre las cuales se encuentran la de Hunter y Hovland "el aprendizaje es una tendencia a mejorar con la ejecución"; Thorpe "el aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia"; Kimble "el aprendizaje es un cambio relativamente que ocurre como resultado de la práctica reforzada"; Hall "el aprendizaje es un proceso que tiene lugar dentro del individuo y se infiere por cambios específicos en el comportamiento, los cuales poseen ciertas características determinantes".

El proceso mental que ocurre cuando un individuo está sujeto al aprendizaje, está constituido por los siguientes elementos

- ✓ Interés: es la disposición a aprender, de confrontar una situación nueva que exija una respuesta nueva. Este puede ser interno ó externo .
 - ✓ Atención: es la capacidad de recibir conscientemente todo tipo de estímulos a través de los órganos de los sentidos.
 - ✓ Percepción: es la primera captación de un objeto en la conciencia, a partir de la recepción de los sentidos. Entonces, la persona crea su propia imagen de lo que le rodea o de las ideas y estímulos.
 - ✓ Memorización: acto por el cual el cerebro almacena los datos recibidos sin relacionarlos necesariamente con otros datos.
 - ✓ Comprensión. Consiste en dar un significado a los datos recibidos para convertirlos en información.
-

-
- ✓ **Retención:** consiste en conservar la información recibida e incorporarla a nuestra información anterior.
 - ✓ **Utilización de conocimientos:** consiste en la aplicación de los conocimientos con las adaptaciones necesarias para cada situación, comparando los resultados de la aplicación con los conceptos recibidos para comprobar, reafirmar y enriquecer lo aprendido (Pinto, 1992).

El aprendizaje es adquirido por el individuo en torno a tres áreas que son: psicomotora, cognoscitiva y afectiva.

- **Psicomotora:**

Implica la adquisición de destrezas y habilidades de tipo manual que desarrollan las personas mediante el adiestramiento.

- **Cognoscitiva:**

Adquisición de conocimientos teóricos que implican un determinado nivel de información que recibe la persona para elaborar procesos lógicos y racionales del pensamiento.

- **Afectiva:**

Adquisición de nuevas actitudes tomando como base los intereses, valores, emotividad, que forman parte de la motivación de las personas para querer hacer determinada actividad.

En resumen, para tratar lo relacionado a la capacitación es importante ubicar a esta dentro de un área específica (la psicología industrial) y enfocada a ciertos destinatarios, adultos, con necesidades y formas de aprendizaje diferentes de las de los niños, lo cual implica hacer adaptaciones que logren satisfacer, tanto las necesidades de la empresa como de los que van a ser capacitados.

Por otro lado es importante remarcar que para poder cumplir con todas las expectativas, la capacitación debe realizarse cubriendo los seis pasos básicos (planteamiento general del problema, DNC, objetivos de la capacitación, establecimientos de programas, evaluación y seguimiento) para avalar que está diseñada específicamente para aplicarse en una situación particular dentro de la empresa.

CAPITULO 2 EL GRUPO COMO DESTINATARIO DE LA CAPACITACIÓN

Un elemento importante dentro de la capacitación es el contacto con las personas a través de los grupos de trabajo.

El conocimiento y manejo funcional de los grupos dentro de la industria es una condición necesaria para poder trabajar de forma exitosa dentro de la capacitación.

Existen varias definiciones de lo que es un grupo, además de que también se ha estudiado acerca de su naturaleza, la forma en que se desarrolla y cómo se interrelacionan tanto al interior como al exterior.

Otro aspecto importante al trabajar con los grupos es considerar la etapa de formación y/o integración en la que se encuentran, los roles que están asumiendo los integrantes que la integran, además de seleccionar las tácticas y técnicas apropiadas para que un grupo funcione y sea productivo.

En este capítulo revisaremos las características generales de los grupos comenzando por las distintas definiciones del mismo, posteriormente lo que es la dinámica de grupo así como las etapas comunes que poseen todos los grupos y las técnicas para el manejo de ellos.

2.1 DEFINICION DE GRUPO

El concepto de grupo es sumamente importante pues éste es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos. Para poder estudiar a un grupo es necesario estudiar sus diferentes dimensiones con una aproximación interdisciplinaria. Los criterios que se toman en cuenta para definir a un grupo son el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc. (González, 1994).

Retomando los criterios anteriores encontramos varias definiciones de lo que es el grupo:

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

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

Para Lewin (1948), la similitud entre las personas sólo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio, el hecho de pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre dichas personas.

Para él los grupos fuertes y bien organizados lejos de ser totalmente homogéneos contiene una variedad de subgrupos e individuos porque no es la similitud o la disimilitud lo que decide la existencia de un grupo social, sino más bien la interdependencia de sus miembros.

Por su parte, 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, a dar alguna reacción a cada uno de los miembros como una persona individual.

Homans (1950) entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse en forma directa, es decir, cara a cara.

Anduez (1986) define a un grupo como una reunión más o menos permanente de varias personas que interaccionan y se influyen unas a otras, y están juntas con el fin de lograr ciertas metas en común, en donde sus integrantes se reconocen como pertenecientes al grupo y rigen su conducta y rigen su conducta a partir de una serie de normas y valores.

Sherif (1969), dice del grupo: " es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tiene relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".

Finalmente, es importante resaltar lo que dicen Tyson y York (1989) acerca de que los grupos de trabajo difieren de otros grupos en los siguientes aspectos:

1. Los grupos se agrupan voluntariamente, excepto en prisiones, instituciones militares y servicio militar.
 2. Debe existir un propósito o meta común que se logre mediante la colaboración de los miembros del grupo.
-

3. Los miembros del grupo deben comprender que forman parte de él, sobre lo que deben de hacer y qué contribución se espera de cada uno de ellos.
4. Los miembros del grupo deben alcanzar cierto grado de colaboración integrada para cumplir con su cometido de manera efectiva.
5. Para asegurar la colaboración y mantener el grupo en dirección de su meta, es necesario un liderazgo coordinador.

2.2 DINÁMICA DE GRUPO

El vocablo "Dinámica" proviene de una palabra griega que significa fuerza. Dinámica de Grupos, se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

El término de dinámica de grupo ganó gran popularidad desde la segunda guerra mundial, sin embargo con el paso del tiempo el significado del mismo se hizo impreciso. Así pues, se conocen varias perspectivas entre las que ese encuentran **una** que dice que la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran manejarse y organizarse los grupos. Esta ideología hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que la sociedad y los individuos obtienen de cooperar en grupos. La **segunda** postura se refiere a una serie de técnicas como interpretar papeles, sesiones con zumbador, observación y retroalimentación del proceso de grupo y decisiones de grupo, las cuales se han usado mucho durante las últimas décadas en programas de entrenamiento, planteados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y el manejo de conferencias y comités. La **tercera** postura se refiere al campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los

grupos, las leyes de su desarrollo y sus inter-relaciones con el individuo, otros grupos e instituciones más amplias

Carwright y Zander (1980), son de los autores que más profundizaron en el estudio de la dinámica de grupo desde la tercer perspectiva que revisábamos en el párrafo anterior, a partir de esto, ellos proponen la siguiente definición "la dinámica de grupo es un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con el individuo, otros grupos e instituciones superiores. Puede identificarse por cuatro características distintivas: a) su hincapié en la investigación empírica teóricamente significativa; b) su interés por la dinámica y la interdependencia entre los fenómenos; c) por dar importancia a las ciencias sociales, y d) la aplicabilidad potencial de sus hallazgos a los esfuerzos de mejorar el funcionamiento de los grupos y sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad.

Algunas de las características destacadas de la dinámica de grupo han sido definidas por Cartwrith y Zander. Una de estas características es una confianza fundamental en la observación, la cuantificación, la medición y la experimentación. La dinámica de grupo no describe solamente las propiedades de los grupos y los eventos asociados con el grupo, sino que su interés también por el hecho de cómo los fenómenos que se observan dependen de otros, o tratar de descubrir los principios relacionados con circunstancias determinadas que producen determinados efectos; se refiere también a todas las disciplinas de la sociología y al mejoramiento funcional de los grupos de todo género al proporcionar un conocimiento firme de las leyes que gobiernan la vida del grupo.

Otra definición sobre dinámica de grupo menciona que el estudio de la dinámica de grupo se interesa por investigar la formación y los cambios en la estructura y en las funciones de los grupos, y por descubrir y formular los principios en que se fundamenta la conducta de los grupos. El estudio de la dinámica de grupo trata de

explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo.

Por otro lado, la dinámica de grupo ha sido definida por Antunez (1975) como el "campo de investigación dedicado a desarrollar el conocimiento sobre la vida colectiva".

Para Knowles, (1965), la dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan como lo hacen.

Finalmente, Lewin (1948) uso la palabra dinámica de grupo para designar pura y sencillamente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia adentro como hacia fuera del mismo. Lewin creía que cuanto mayor sea la precisión con que se pueda describir y medir esas fuerzas, serán más fácil predecir el comportamiento del grupo.

2.3 CARACTERISTICAS COMUNES EN LOS GRUPOS

Al estudiar a diferentes grupos los investigadores han identificado ciertos elementos o características que poseen todos los grupos. Según Simón (1989), los siguientes son los elementos más comúnmente investigados:

1. **El Nacimiento:** Para que una agrupación se pueda llamar grupo no basta, como ya lo habíamos visto, con que se reúnan un cierto número de personas en algún lugar, hay que llenar ciertas condiciones para hacer posible el paso del agrupamiento al grupo.

Entre éstas están:

-
- ◊ El interés común, que muchas veces puede ser un objetivo específico, que debe ser lo suficientemente fuerte como para que los miembros lo interioricen, se hagan cargo de él, y para que de un interés en común se convierta en interés común.
 - ◊ Las comunicaciones se deben de considerar en el paso de las comunicaciones indirectas a las comunicaciones directas con retorno al emisor.
 - ◊ El clima tiene que ver con aquello que permite, a todos los miembros del grupo, avanzar a determinado ritmo que les permita un ajuste socio-afectivo con relación al conjunto de grupo.
 - ◊ Las predisposiciones se relacionan con las características individuales con las que cuentan las personas del grupo y que los van a determinar a actuar de ciertas manera dentro del grupo.

2. Integración: las etapas por las que pasa el grupo para lograr una integración son:

- ◊ Los primeros contactos tienen la finalidad de familiarizar a los miembros del grupo con el proceso en cuestión.
- ◊ La autopsia del grupo se refiere a las características individuales de los individuos, pero se diferencia de las predisposiciones en el sentido de que en la autopsia se muestra a los elementos del grupo con sus características particulares, pero cómo les han ayudado éstas a adquirir cierto status dentro del grupo.

3. Evolución Del Grupo: la dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se producen según las leyes naturales que rigen estos fenómenos. Un grupo evolucionará siguiendo un proceso complejo en el que se pueden distinguir varias fases.

◊ La fase de iniciación de la vida de grupo se caracteriza por una incertidumbre inicial y por una gran ansiedad provocada por la negativa del coordinador a asumir por sí mismo la organización de la vida del grupo.

◊ La fase de clarificación, en el momento en que las tentativas del grupo para comprometer al coordinador a hacerse cargo de la dirección se revelen como inútiles, el grupo recurre a procedimientos que le den seguridad como es el asumir roles individuales abocados exclusivamente a la satisfacción de sus necesidades personales.

◊ El encantamiento es una fase de euforia, que surge aproximadamente hacia la mitad de la vida del grupo se caracteriza por un buen clima. Esta gozosa sensación de pertenencia al grupo se expresa mediante un acuerdo tácito de olvidar o negar los problemas que aún no están solucionados.

4. Cómo Funciona El Grupo: además de las circunstancias propias de la formación de un grupo y del proceso que se haya operado, hay otros elementos que interviene en el funcionamiento de un grupo. En el plano de la comunicación, nos encontramos con el nivel de los intercambios, y en el plano de los objetivos con las etapas de la toma de decisiones.

Si se considera estadísticamente las comunicaciones de un grupo se pueden distinguir tres niveles en los que se producen los intercambios: el nivel de contenido, el nivel de procedimiento y el nivel socio-afectivo.

◊ El contenido va a ser determinado por la naturaleza de los objetivos por los objetivos perseguidos por el grupo. Los diferentes contenidos que se den en los mensajes del grupo, tanto los verbales como los no verbales, pueden ser situados en tres niveles operativos (producción, gestión y regulación) y cada nivel puede cumplir tres funciones (transmisión, tratamiento y confrontación).

-
- ◊ La tarea constituye un aspecto importante en la vida del grupo puesto que es la que proporciona a los intercambios el mayor porcentaje de su contenido.
 - ◊ El proceso es la forma en que se persiguen los objetivos y en que se utiliza la organización interna de los recursos humanos del grupo para realizar la tarea. Consiste en el lenguaje del grupo, las normas que se fija, las reglas que se impone, los roles que distribuye, las técnicas que adopta en sus intercambios, los tabúes y los mitos que transmite. El proceso no es, en sí, algo buscado en sí mismo está esencialmente en función del contenido, de la historia y de la situación.
 - ◊ Los factores socio afectivos. El nivel socio afectivo constituye la suma de las influencias y de las actividades psicológicas tanto implícitas como explícitas.

5. **Los Roles:** Según Sánchez (1994), los roles son comportamientos que caracterizan a cada uno de los miembros de un grupo; además de que esas conductas son deseadas, alentadas o reforzadas socialmente por el grupo.

Según Simón 1989, cada individuo está llamado a desempeñar los roles que su entorno espera que el represente, y a desempeñarlos conforme a las expectativas de los demás:

Por su parte, Kaes (1986) clasifica los roles dentro del grupo, en tres categorías:

a) Roles para la tarea del grupo

b) Roles de constitución y de mantenimiento del grupo

c) Roles individuales

a) Roles para la tarea del grupo: en esta clasificación se agrupan todos aquellos roles en la que la tarea del grupo es la de seleccionar y definir los objetivos comunes y en cuanto a los procedimientos para alcanzar dichos objetivos. Estos roles son:

- El iniciador: es el que toma la iniciativa para sugerir al grupo las nuevas ideas o una manera nueva de focalizar y resolver los problemas.
 - El informante: proporciona hechos o generalizaciones autorizadas o relaciona su propia experiencia con el problema del grupo
 - El inquiridor de información: es el participante que solicita detalles, pone obstáculos; pregunta para aclarar las sugerencias hechas.
 - El elaborador propone al grupo los mismos problemas que van a ser discutidos; pero de manera distinta: explicándolos en forma de ejemplos o significados. Aclara y esquematiza las sugerencias de los demás participantes.
 - El coordinador define la posición del grupo, orienta en la dirección de sus objetivos, señalando las desviaciones que éste tiene en relación con la dirección fijada en un principio.
 - El crítico-evaluador supedita las relaciones del grupo a alguna forma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
 - El dinamizador se esfuerza constantemente por el grupo a la acción o a la decisión, para tener mayor o menor actividad.
 - El técnico de procedimientos acelera el movimiento realiza tareas rutinaria. Trasladar material, limpiar material, etc., son ejemplos de este rol.
-

-
- El registrador está pendiente de anotar las sugerencias (memorias del grupo); lleva un registro de las decisiones y del resultado de las discusiones del grupo. Recuerda siempre y hace una remembranza de los asuntos ya estudiados relacionándolos con los presentes.

b) Roles de constitución y de mantenimiento del grupo: Los roles pertenecientes a esta categoría engloban a los que por presiones socio-afectivas son llevados a mantener la moral del grupo, a reducir los conflictos de interacción humana. El objetivo de estos roles es fortalecer, regular y preservar el grupo. Dichos roles son los siguientes:

- El estimador trata de motivar la participación de los miembros, refuerza y elogia la conducta de los demás, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros.

Expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista diferentes al suyo.

- El conciliador intenta conciliar acuerdos o discrepancias, trata de evitar disputas internas y mitiga las tensiones en situaciones de conflicto.
 - El transigente busca un terreno de entendimiento cuando se genera un conflicto en el que se discuten sus ideas o su posición; transige admitiendo sus errores, abandonando un argumento, moderando su posición, dando el primer paso para restablecer la cohesión del grupo.
 - El guardagujas intenta y se esfuerza por mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros. Canalizando a los conservadores, proponiendo fijar la duración de las comunicaciones y restablecer el turno para participar en la conversación.
-

-
- El legislador expresa normas o intenta aplicarlas en el funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso de grupo.
 - El observador del grupo y comentarista observa y comenta, mira cómo funciona y participa en él.. Lleva registros de diferentes aspectos del grupo y ocasionalmente aporta algunos datos.

c)Roles individuales: dentro de este rubro encajan aquellos individuos que solo buscan satisfacer sus necesidades propias y personales, que son ajenas a la tarea del grupo y que obstaculizan que el grupo trabaje con unidad. Esta satisfacción está por encima de la propiedad o del clima colectivo. Estos roles son necesarios para la cohesión o logro de funcionamiento de objetivos grupales.

- El agresor desprecia a los otros, expresa desacuerdo respecto de su valor, de su conducta o de su sentimientos, ataca al grupo o lo que el grupo trata de hacer, está celoso de las proposiciones de los otros y trata de atribuírsela. Hace bromas hirientes.
 - El obstructor está sistemáticamente en contra, se opone o resiste sin causa aparente, trata de volver sobre las decisiones adoptadas o sobre problemas ya abordados. En general, se resiste al cambio y manifiesta abiertamente su resistencia al cambio.
 - El buscador de reconocimiento se vanagloria y se atribuye todos los éxitos para atraer la atención sobre él, hablando de sus logros personales, actuando de manera forzada, luchando a cada momento para no ser colocado en un papel superfluo.
-

-
- El confesante utiliza el ambiente del grupo para expresar sus sentimientos, pensamientos, historia personal o ideologías, sin relación con los problemas reales del grupo.
 - El mundano muestra su falta de interés por el grupo; esta ausencia de participación puede tomar la forma de cinismo, de la indolencia y del juego.
 - El dominador intenta hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o alguno de sus miembros. Este manipuleo puede tomar la forma de adulación, de la interrupción, de la alternativa de obtener un status superior o de retener la atención de los demás.
 - El saboteador, este rol puede dividirse en dos, el saboteador (el menos peligroso) habla de sus propias necesidades, anteponiendo sus intereses a los del grupo. Se dice que es el menos peligroso por que se puede argumentar con él, de poder convencerlo.

El otro tipo de saboteador es más peligroso porque se compromete y en el momento más inoportuno se justifica, además este tipo de participantes se maneja con el estandarte de bien intencionados, de manera que si el instructor lo reprende hace en ese momento de mártir y puede tener seguidores.

- El buscador de ayuda trata de conseguir ayuda y la simpatía de otros miembros o de otro grupo confesando su inseguridad, confusión personal o desperdicio de oportunidades sin poseer una razón para ello.
 - El defensor de los intereses personales oculta sus prejuicios en el estereotipo que llena mejor sus intereses personales. Es el defensor de la propiedad privada, de los intereses personales, etc.
-

Además de los roles ya descritos, Leigh (1992), menciona que existen algunos roles que entorpecen la dinámica del grupo y hacen difícil tanto la realización de la tarea, como la integración del mismo. Entre los anteriores están:

- El terror hablador: éste conversa sin parar. En su más molesta forma es un fanfarrón que domina al grupo y monopoliza cualquier discusión, o pasa también como un charlatán a quien siempre le ha ocurrido algo parecido.
- El gran crítico: es aquel que aprovecha toda oportunidad para exponer sus quejas contra la compañía, la gente con quien trabaja, en fin cualquier cosa.
- Tomás el increíble: es un variante del crítico. La diferencia principal está en que mientras el crítico tiene únicamente una o dos áreas sensibles, Tomás tiene un cinismo que abarca todo.
- La planta ornamental: se llama así porque fuera de tomar asiento dentro del grupo y parecer decorativo, aparentemente contribuye muy poco, excepto a dar un toque de color adicional.
- El bromista jovial: este tipo de rol es raro de manejar, ya que al principio nadie puede resistirse a aquella persona agradable que hace bromas y que, en cierto modo, ayuda a que las sesiones sean más amenas, sin embargo, con el paso del tiempo este personaje se puede volver aversivo para el grupo, ya que la gente puede tener después problemas para expresarse por el temor de ser objeto de alguna broma.
- Los conspiradores: a diferencia de los otros roles estos no pueden trabajar sólo. A pesar de su nombre sus acciones rara vez son siniestras y surgen de la manera como los pueden ver absortos en sus propias discusiones privadas, son que les preocupe absolutamente quienes están a su alrededor.

2.4 TECNICAS PARA EL MANEJO DE GRUPOS

Las técnicas y técnicas grupales son el conjunto de procedimientos que se utilizan para que un grupo funcione, sea productivo y alcance con eficacia las metas grupales. La técnica la constituyen diferentes movimientos concretos (Tácticas)

con una estructura lógica que le dan sentido. Es decir, técnica es la estructura y la táctica puede variar según el contexto interno y externo. Cuando hablamos de táctica, nos referimos a los movimientos específicos y a los modos que constituyen una técnica.

Para poder elegir la técnica grupal se debe de considerar:

- a) Objetivo
- b) Madurez del Grupo
- c) Número de participantes
- d) Ambiente Físico.

Acuña y Galindo (1982) presentan una clasificación de técnicas de Dinámicas de Grupos, centradas en una tarea, aplicables principalmente en la industria.

Dichas técnicas han sido clasificadas mediante el análisis de contenido, de acuerdo a su finalidad en tres categorías:

- a) **FACILITAR LAS RELACIONES HUMANAS:** ayudando a la constitución del grupo como tal al proporcionar un mayor conocimiento e integración entre los participantes.
 - b) **FACILITAR EL TREBAJO Y LA ORGANIZACIÓN GRUPAL:** mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo en equipo, como cooperar, escuchar, expresarse, etc., revisando los procedimientos, medios o maneras sistematizadas para lograr más eficazmente las metas.
 - c) **SENSIBILIZAR A LOS PARTICIPANTES:** con miras a la auto-experiencia y reflexión de actitudes individuales y grupales, como temores e inhibiciones que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se proporciona un cambio y el enriquecimiento de la personalidad.
-

Asimismo, se subdividieron en distintas clases, de acuerdo con su principal objetivo, para facilitar la comprensión y aplicación, sin que dicha clasificación sea definitiva, ya que las técnicas se pueden aplicar en otros momentos, dependiendo del objetivo que se persiga.

a) **FACILITAR LAS RELACIONES HUMANAS:**

- ⊗ **Comunicación:** conjunto de procesos físicos y fisiológicos mediante los cuales se ponen en relación una o varias personas a fin de alcanzar objetivos específicos.
- ⊗ **Integración grupal/socialización:** proceso de unificación de los miembros de un grupo, buscando su desarrollo integral como equipo de trabajo.
- ⊗ **Ruptura de hilo / presentación:** acción de romper las barreras y los formalismos con el fin de iniciar un proceso de conocimiento recíproco y acercamiento entre las personas.

b) **FACILITAR EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN GRUPAL:**

- ⊗ **Actitudes:** predisposición adquirida de carácter afectivo, anterior al juicio y a la acción que orienta el sentido de los mismos.
 - ⊗ **Análisis de autoridad / estilos gerenciales:** método que implica la descomposición de las clases de mando o dirección en sus principios constitutivos para su estudio
 - ⊗ **Competencia:** proceso de disputa o rivalidad entre dos o más partes para alcanzar la misma cosa u objetivo.
 - ⊗ **Cooperación / colaboración:** obrar juntamente con otras personas para el éxito de alguna tarea u objetivo común.
 - ⊗ **Creatividad:** establecimiento de una idea o procedimiento original con el fin de lograr los objetivos.
-

-
- ☉ **Liderazgo:** proceso por el que una persona ejerce su influencia social o autoridad sobre los miembros de un grupo con el propósito guiar su conducta hacia el alcance de los objetivos y la permanencia y/o desarrollo del grupo.
 - ☉ **Planeación / organización capacidad de negociación:** acción de proyectar un plan mediante diversas etapas que hay que seguir, abarcando acciones del grupo y las de proyección social para alcanzar un objetivo.
 - ☉ **Toma de decisiones:** proceso de formación de un juicio sobre una cuestión discutida para determinar o resolver dicha cuestión.
 - ☉ **Trabajo en grupo bajo presión:** distribución de funciones y tareas entre los miembros de un grupo para cumplir un objetivo bajo coacción por requerimientos de calidad o plazo fijo.
 - ☉ **Solución de problemas:** acción y efecto de resolver un asunto mediante proposiciones basadas en el conocimiento de ciertos datos.

c) ***SENSIBILIZAR A LOS PARTICIPANTES:***

- ☉ **Evaluación y crítica:** apreciación o estimación cualitativa o cuantitativa de algunas características, con el fin de integrar y hacer avanzar a un grupo y constatar el logro de objetivos.
 - ☉ **Percepción:** acción de recibir una sensación o impresión material, hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior o persona.
 - ☉ **Retrealimentación:** comunicación a otra persona o grupo sobre cómo percibimos su conducta, como forma de ayudar a considerar la posibilidad de cambio positivos en su conducta.
 - ☉ **Sensibilización:** desarrollo de la habilidad para predecir lo que un individuo sentirá, dirá acerca de sí mismo y acerca de otros.
 - ☉ **Valores:** causas por las que una persona está dispuesta a hacer alguna cosa, emprender una acción o una determinación.
-

En resumen, es importante acercarnos al fenómeno de los grupos con un conocimiento amplio acerca, tanto de los diferentes grupos con los que se puede trabajar, como con las diferentes características que vamos a encontrar en cada uno de los integrantes del mismo, ya que de la combinación de éstas es como se va a establecer el trato hacia ellos, además de que se van a poder elegir las tácticas y técnicas que mejor se adaptan a sus necesidades.

Una vez revisado el tema de grupo nos acercaremos a las características que debe tener el psicólogo para poder desenvolverse de manera funcional dentro de la capacitación.

CAPÍTULO 3

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN

Como revisamos en el segundo capítulo el manejo de los grupos es fundamental dentro de la capacitación, sin embargo es igualmente importante el conocimiento de las características que debe tener el psicólogo dentro de la capacitación lo cual abordaremos de la siguiente manera.

Antes de considerar las características con las que deben contar el psicólogo para trabajar dentro de la capacitación, es importante hacer una diferenciación entre instructor y educador, ya que ambos conceptos implican acercamientos distintos a los grupos de trabajo y por lo tanto requieren habilidades diferentes para poder cumplir con su misión.

Así pues, en primer lugar se revisará la diferencia entre instructor y educador, posteriormente las características del psicólogo como educador y finalmente, se aplicaran dichas habilidades con el manejo de grupos.

3.1 DIFERENCIA ENTRE INSTRUCTOR Y EDUCADOR

Antes de hacer la diferenciación entre instructor y educador, es necesario presentar algunas definiciones sobre los mismos para poder tener un punto de partida.

Un instructor es la persona que proporciona la información especializada referente a un trabajo o tema específico".

Es la persona capaz de planificar, conducir y evaluar las actividades de instrucción.

Capinte (1995) señala que es la persona que proporciona información especializada referente a las técnicas modernas de administración y conocimientos específicos, que les permitan a los integrantes del grupo modificarse, conocer y elaborar un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

Es importante resaltar que los instructores no sólo son sabedores de conocimiento, pues deben poseer habilidades y ciertos conocimientos psicopedagógicos antes de iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Grabowski (1989) realizó una revisión de las cualidades y destrezas mencionados en varios estudios destacando 10 competencias comunes a la mayoría de los estudios:

- Comprende y toma en cuenta la motivación y las formas de participación de los aprendices adultos.
 - Comprende y satisface las necesidades de los aprendices adultos
 - Está enterado de la teoría y práctica del aprendizaje adultos
 - Conoce la comunidad y las necesidades de los aprendices adultos
 - Conoce la forma de aplicar diferentes métodos y técnicas de enseñanza
 - Posee destrezas de comunicación y sabe escuchar con atención
 - Sabe cómo localizar y utilizar materiales educativos
 - Tiene amplio criterio y permite a los adultos estimular sus propios intereses
 - Continúa su propia educación
 - Puede evaluar y apreciar un programa
-

Ramírez (1984) hace una revisión de varios autores sobre los puntos de vista acerca de los requisitos y funciones que debe tener un instructor, con el propósito de identificar los lineamientos de los cuales se podría partir para delimitar el entrenamiento de éstos.

Por su parte el educador necesita dominar la materia que va a impartir, estar convencido de lo que comunica y tener habilidad para expresar ideas, así como para organizarlas. Es indispensable que sepa escuchar y observar.

La función del educador es transmitir a su comunidad de trabajo los valores de mejora permanente, así mismo inculcar al educado los ideales, los hábitos y más aún las creencias de la organización en que viven para que pueda ser un elemento sano, útil y productivo. Otras de las funciones del educador son fomentar el impulso creador que permite el progreso del individuo y de la empresa; facilitar que los participantes en el proceso busquen y encuentren, que aprendan por sí mismos, siendo el educador solamente un guía.

El educador debe tener las siguientes características:

Madurez: equipo y dominio de sus emociones e impulsos, empatía, firmeza y decisión.

Sentido de trascendencia: interés personal por la superación de los demás, paciencia, comprensión, disponibilidad y espíritu de servicio.

Capacidad para relacionarse: sociabilidad, comunicatividad, iniciativa y sentido de colaboración.

Capacidad de Organización: planificación, coordinación, adaptación y percepción.

Cultura puesta al día: amplitud de intereses, curiosidad e inquietud por el avance de la humanidad.

Liderazgo: dirección, persuasión, y capacidad para detectar y satisfacer necesidades de un grupo.

Actitud profesional: competente, responsable.

Vocación: afán de ayuda, orientación, consejo, interés por los problemas de los demás.

La misión del educador consiste esencialmente en crear, mantener y fomentar la comunicación, llegando ésta a través de un desarrollo progresivo, a tomar forma de un espiral, en el cual coinciden didáctica, aprendizaje y comunicación.

Como conclusión podemos mencionar que la diferencia entre educador e instructor, consiste en el hecho de que instruir no es lo mismo que educar. El instructor es el sujeto que va a transmitir a una persona o a un grupo los conocimientos y habilidades necesarias para dominar un tema o trabajo determinado.

La misión del educador va más allá, ya que éste no sólo va a impartir conocimientos, sino que su verdadera finalidad consiste en prepara al individuo para vivir dentro de un grupo social, creando actitudes para tal efecto, desarrollándolo de acuerdo con un ideal pre-establecido y fijando y modelando normas de conducta.

Por lo tanto, la trascendencia del educador es mucho mayor, pues no sólo va a informar, sino que proporcionará experiencias de aprendizaje que permitirán a cada discípulo desarrollarse continua y progresivamente adoptando y enriqueciendo los valores organizacionales.

3.2 HABILIDADES DEL PSICÓLOGO COMO CAPACITADOR

La bibliografía existente no se logra poner de acuerdo en cuáles deben de ser las habilidades que deben de tener las personas que se encargan de la capacitación en las empresas, y por lo tanto menos aún en las que los psicólogos, en específico, deberían de tener.

Por su parte Casaus y Casiano (1993) proponen un perfil para coordinadores de capacitación entre los que se encuentran:

CONOCIMIENTOS GENERALES

Técnicas didácticas

Elaboración de materiales didácticos

Funcionamiento de equipo didáctico

Ortografía

RASGOS DE PERSONALIDAD

Buena presentación

Facilidad de negociación

Actitud de servicio aunado a una capacidad de ser donante

Capacidad de planeación

Puntualidad y administración del tiempo

Facilidad de palabra, vocabulario y dicción

Manejo de grupos

Creatividad

Iniciativa imparcialidad

Tolerancia

Relaciones humanas

Empatía

Control de sí mismo

Sentido del humor

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1991) el instructor debe tener las siguientes características:

Tener interés por instruir

Tener una formación técnica y pedagógica que le permita hacer uso de los métodos, técnicas y procedimientos didácticos de acuerdo a las necesidades propias de la instrucción

Poseer dominio de la materia que se va a instruir

Tener la experiencia y los elementos necesarios para facilitar el aprendizaje con base a técnicas demostrativas y materiales didácticos.

Tener los elementos para poder verificar y evaluar el aprendizaje de los participantes

Tener conocimiento sobre el comportamiento de los adultos

Ser estudioso y abierto a la actualización profesional

Tener capacidad de autocrítica para corregir y mejorar sus actividades y conocimientos de instrucción.

Miranda (1995) retoma información del manual "Didáctica Básica" de la jefatura de servicios de Desarrollo de Recursos Humanos del I.M.S.S. (1988), el Manual de "Formación de Instructores" del Sistema de Transporte Colectivo Metro (1988) y Rodríguez (1988) y menciona una serie de características comunes que deben de tener los instructores, dichas características son divididas en habilidades y actitudes, las cuales se subdividen quedando de la siguiente manera:

HABILIDADES:

Conocimientos:

Del tema

Del grupo

Del medio ambiente

Intelectuales:

Agilidad y claridad de pensamiento

Amplitud de criterio

Amplitud de criterio

Objetividad

Capacidad de análisis y síntesis

Sociales:

Para establecer relaciones interpersonales adecuadas

Para manejar situaciones conflictivas e imprevistas

Para propiciar la participación

Para establecer comunicación verbal

Para establecer comunicación no verbal

ACTITUDES

Interés y entusiasmo:

El grupo

El tema

El trabajo

Disposición para interactuar con:

Aceptación y respeto al grupo y a sus opiniones

Sencillez y cordialidad

Responsabilidad

Sentido ético

confianza

Cerda y Nuñez (1993) señalan que los psicólogos son quienes realmente poseen los conocimientos necesarios para la elaboración de los programas de

capacitación ya que la instrucción por otros profesionistas se reduce únicamente a proporcionar contenidos temáticos, siendo los psicólogos quienes elaboran los contenidos del curso, diseñan la secuencia, eligen las técnicas apropiadas, el material de apoyo y rescatan los elementos que se conjugan en la dinámica de grupo en todo proceso de capacitación.

Ramírez (1984) menciona que actualmente cada instructor debe ser un maestro en los conocimientos de desee impartir, de tal forma que el entrenamiento salve las rutinas y se convierta en una labor activa y dinámica.

Según Mejía (1993) considera que es requisito que los que capacitan cuenten con las siguientes características:

Que sea auténtico: mostrarse tal como es le va a permitir relacionarse mejor con los miembros del grupo.

Que sea empático: le permite entender al participante en el momento que esté expresando una idea. Además de que acepta la expresión de sus sentimientos.

Que tenga capacidad para establecer buenas relaciones con los participantes del grupo: para ayudar a fomentar la buena disposición y entusiasmo entre los del grupo.

Que mantenga una postura adecuada: que no demuestre con su postura cansancio, aburrimiento u otras impresiones o actividades similares que se proyecten hacia el grupo.

Que maneje una expresión verbal clara y precisa: empezando cuando se dirija al grupo con la voz y con la mirada, comunicando claramente con palabras sencillas, lo que quiere expresar.

Que sea responsable: esto le permite aclarar dudas en los participante y reforzar los conocimientos adquiridos.

En cuestión de conocimientos, el psicólogo para desempeñar en el área de capacitación y desarrollo, según Flores (1995) debe contar con los siguientes:

Proceso de capacitación, DNC, Diseño, evaluación y seguimiento de Programas, Diseño y Coordinación de cursos; Aspectos Legales de la Capacitación, Elaboración de Materiales Didácticos, Proveedores de la Capacitación, Comisiones Mixtas, Manuales de Capacitación, Controles administrativos para entrega de certificados de capacitación, modificaciones, registros, intercambio tecnológico para la Capacitación, Conocimiento de las filosofías a la excelencia y calidad, Manejo de procesador de computadora; Inventario de Recursos Humanos, Planeación de vida y carrera; Clima organizacional; Eventos para el personal; Desarrollo organizacional; Manejo de Grupos; Inducción al personal, etc.

Aparte de las habilidades antes mencionadas, consideramos que los psicólogos debemos de contar con algunas otras que también son importantes. Dichas habilidades son:

LIDERAZGO

El poder, la innovación y el cambio oportuno tienen un papel importante en el liderazgo; el líder es un agente de cambio positivo y bienestar económico. El liderazgo juega un papel importante, al ser un agente transformador dado su capacidad de influir en los demás, las actitudes, las conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar las actividades de las personas y grupos para lograr los cambios deseados.

El liderazgo se considera como una de las características estructurales más importantes del grupo.

Para McDavid y Harari (1968), el liderazgo es básicamente la ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, y éste se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás.

El liderazgo es la alta dirección, la cual toma las decisiones y es encargada de transmitir las a sus subordinados así como de coordinar y lanzar el trabajo.

Naiper y Gersherfeld (1990) definen el liderazgo como la frecuencia con que el individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo.

El liderazgo debe ser exitoso, no simplemente directivo, tiene que ser poderoso (tener la capacidad de mover a la gente y los recursos para hacer las cosas), debe ganarse la confianza de todos los miembros de un grupo.

Según Bittel (1992), el perfil del líder es el siguiente:

Tener contacto con el personal, transmitirles ideas

Coordinación del personal para la elaboración de tareas

Motivación personal para que lleve a cabo sus tareas y cumplir con los objetivos

Habilidad para conocer las consecuencias de las actividades que estén haciendo en el presente

Reconocer que no todas las ganancias son a corto plazo y que en algunos casos las ganancias son a largo plazo

Sensibilidad para adaptarse a cambios

Administrar la empresa marcando siempre la importancia del líder

Capacidad para discernir entre lo controlable y no perder el tiempo con lo que no es.

Por su parte Fulton (1974) menciona que la unión, integración y combinación de las variables de adquisición de conocimientos, capacidad de mando, motivación y comunicación, conforman las conductas para ejercer un liderazgo eficaz.

Finalmente, menciona que un líder debe cumplir con tres objetivos principales:

Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo

Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados

Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

Bennis (1985) definen a un líder como un visionario, un profeta, un artista que logra que las visiones se concreten. Tiene un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro.

Cartwright y Zander (1980) definen el liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo.

Identifican, además, al líder como una persona que independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en el grupo para el logro de resultados. Todo grupo humano organizado tiene una serie de metas y una misión por alcanzarlos. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan esas metas

Bittel (1992) define el liderazgo como el proceso de mover un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivo, menciona que un líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus conflictos, de sus preocupaciones y la integran en búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos.

Para nosotras la labor del líder en el desarrollo de los recursos humanos es esencial. El líder de recursos humanos mientras más conocimientos, habilidades y experiencia tenga podrá responder mejor a los cambios que se presenten en el medio en el cual estén inmersos. El líder tiene que crear las condiciones necesarias estimulando a todos los medios de su organización para constantemente poner en práctica las nuevas capacidades adquiridas.

ASERTIVIDAD

La asertividad es una característica o una rama de lo que se conoce como habilidades sociales.

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo, de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

El uso explícito de habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuación aprendidas. Mientras que las explicaciones basadas en la teoría social enfatizan que la capacidad de respuesta tiene que adquirirse, que consiste en un conjunto identificable de capacidades específicas. Además la probabilidad de ocurrencia de cualquier habilidad en cualquier situación crítica está determinada por factores ambientales, variables de la persona y de la interacción entre ambos. Por consiguiente, la conceptualización de la conducta socialmente habilidosa implica la especificación de tres componentes: una dimensión conductual (tipo de habilidad), una dimensión personal (las variables cognitivas), y una dimensión situacional (el contexto ambiental).

Diferentes situaciones requieren conductas diferentes. Los elementos conductuales necesarios para dar una charla son considerablemente diferentes de los necesarios en una situación de relación íntima.

Resumiendo, se puede decir que la habilidad social:

Es una característica de la conducta, no de las personas.

Es una característica específica a la persona y a la situación, no universal.

Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales.

Está basada en la capacidad del individuo para escoger libremente su actuación

Es una característica de la conducta socialmente efectiva, no dañina.

Hay una serie de comportamientos que han sido generalmente aceptados como socialmente habilidosos, éstos son:

Iniciar y mantener conversaciones

Hablar en público

Expresión de amor, agrado y afecto

Defensa de los propios derechos

Pedir favores

Rechazar peticiones

Hacer cumplidos

Recibir cumplidos

Expresión de opiniones personales, incluyendo desacuerdo

Expresión justificada de molestia, desagrado o enfado

Disculparse o admitir ignorancia

Petición de cambios en la conducta del otro

Afrontación de críticas

COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor esencial para la creación del grupo.

El término comunicación se ha definido de diversas maneras:

La comunicación es la interrelación continua entre dos o más personas mediante claves o símbolos, con el propósito de influir recíprocamente en sus pensamientos, sentimientos y acciones.

Es cualquier forma de interrelación entre dos o más personas, ya sea mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes o expresiones cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y, en el mejor de los casos, a un acuerdo de sentimientos y emociones.

La comunicación es la interrelación humana que implica la transmisión de información, ideas, sentimientos y acción con el propósito de producir una respuesta.

La comunicación es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos y creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones etc.

La comunicación puede ser verbal y no verbal: la primera viene determinada por la utilización del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda se refiere al uso de cualquier otro recursos como postura, silencios, gestos faciales, etc.

La comunicación de grupo se divide en comunicación intergrupala, cuando se establece entre dos o más grupo, e intra grupo, que es la comunicación que prevalece entre los miembros de un mismo grupo.

La psicología social considera a la comunicación como una transacción, la cual no puede establecerse si el receptor no participa en mayor o menor grado con ella, es decir, sino tiene una participación más o menos activa en la misma. Los especialistas en la materia han considerado que son cinco los elementos básicos en la comunicación:

Emisor: se refiere a la persona que transmite el mensaje

Receptor: es el sujeto al cual va dirigido el mensaje

Código: es el elemento referente al conjunto de símbolos utilizados para que el mensaje sea captado por el receptor

Mensaje: comprende el contenido de la comunicación

Puesta en relieve y camuflaje: se refiere a las decisiones que debe tomar el emisor antes de transmitir un mensaje; dichas decisiones se basan en la selección del contenido del mensaje así como el código a utilizar.

Un sistema de comunicación para que sea completo tiene que involucrar a todos los individuos que deben estar informados, ya que, de otra manera, se saltan eslabones en la cadena. Un buen sistema debe permitir la comunicación de ambos sentidos, es decir, de los status altos a bajos y viceversa.

Otro elemento importante a considerar en la comunicación es el ruido, que se puede presentar e interfiere y deforma el mensaje original y por lo mismo produce distorsión. Esta última debe evitarse con el fin de que haya una verdadera comprensión del mensaje transmitido originalmente.

MOTIVACION

El término motivación ha sido definido de diversas maneras.

Robbins (1987) define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar una meta y poder satisfacer alguna necesidad individual.

Davidoff (1989), la define como el estado de excitación interna que resulta de una necesidad, y por lo general activa conductas encaminadas a la satisfacción de esa necesidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La motivación es la propensión total o el nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento.

La motivación puede definirse en términos de las condiciones que inician, guían y mantienen los comportamientos, generalmente hasta que alguna meta se logra o la respuesta se bloquea (Wittig, 1992).

Otra definición dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, en donde convergen tres niveles: el biológico, el psicológico y el cultural (Cofer, 1971).

Para Bittel (1992), la motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos; y subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero".

Según Rodríguez (1988) el concepto de motivación significa que es el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa. Y su campo de acción lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueve a las personas a actuar en determinadas formas.

Por su parte Stoner (1994), realizaron un análisis de los principales modelos de motivación que han surgido en este siglo y los agruparon en tres categorías:

Modelo tradicional

Modelo de Relaciones Humanas

Modelo de recursos humanos

El primer modelo, tiene como premisa fundamental el considerar que se debe motivar a los empleados mediante un sistema de incentivos salariales y en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El primer modelo, tiene como premisa fundamental el considerar que se debe motivar a los empleados mediante un sistema de incentivos salariales y en correspondencia directa a lo que producen: de tal forma que cuando más producen los empleados, mayores ingresos percibirían.

El modelo basado en las Relaciones Humanas establece que existen factores más importantes que el salario y las condiciones físicas del trabajo para lograr la productividad en los trabajadores. Y es precisamente en las interacciones interpersonales, y el hacer sentir útil e importante a la persona lo que provoca un incremento en su productividad.

Finalmente, en el modelo de Recursos Humanos, enfatiza que los empleados pueden ser motivados por otro tipo de factores, que no son el dinero y los contactos sociales, sino por la necesidad de logro, permitiendo que los trabajadores participen en la responsabilidad de lograr las metas organizacionales, apartando las ideas e inquietudes.

Por último, una de las teorías más aceptadas sobre la motivación es la planteada por Maslow que menciona que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, social, estima y de autorrealización) que van de un nivel inferior a uno superior, organizados en forma de pirámide (Robbins, 1987).

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades de orden fisiológico: alimento, oxígeno, sueño, ropa.

Las necesidades de seguridad comprenderían la protección contra el daño físico y emocional e incluye la preferencia por gozar con servicios de salud, un plan de jubilación de retiro y contar con un ambiente seguro en el trabajo.

El tercer tipo de necesidad (afiliación) surge una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, y se caracteriza por buscar la aceptación de los demás, la amistad, el afecto y lograr la pertenencia a un grupo.

La siguiente necesidad, denominada de autoestima, incluye el respeto a sí mismo, el amor propio y factores de estima como estatus, reconocimiento, reputación, éxito social y fama.

La última necesidad surge por el deseo de realizar las propias potencialidades y de comprometerse en su propio desarrollo, o sea el hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

EMPATIA

La empatía es la capacidad de ubicarse en el lugar del otro y percibir la situación como la ve él.

Esta capacidad si bien se puede acrecentar con la práctica voluntaria, significa hacer a un lado los propios intereses, prejuicio o puntos de vista, pues la intención fundamental es duplicar en sí mismo la experiencia del otro.

La función de la persona empática no es la de observar objetivamente al otro, en la actitud de analizar un objeto, sino la de un ser humano que vive la experiencia del otro.

La empatía es necesaria ya que con esta habilidad se propicia que el grupo participe y se sienta parte fundamental del proceso de cambio, aporte soluciones, vivencias, enriqueciendo el aprendizaje de todos, incluyendo la persona al frente del grupo.

3.3 RELACIÓN ENTRE HABILIDADES DEL PSICÓLOGO COMO CAPACITADOR Y EL MANEJO DE GRUPO

Como hemos estado revisando, las habilidades del psicólogo como educador y el manejo de grupo son dos aspectos importantes que los psicólogos deben conocer y además aplicar para un desenvolvimiento eficiente en su función como capacitador dentro de alguna empresa.

El punto de referencia a partir del cual se establecerá dicha relación está dado en base a analizar cada una de las habilidades del psicólogo (motivación, comunicación, asertividad, liderazgo, creatividad y empatía) con las diferentes etapas del desarrollo del grupo (nacimiento, integración, evolución, función, roles, técnicas).

Así pues, al analizar la etapa del nacimiento, creemos que el psicólogo debe tener en su repertorio las habilidades de comunicación -para apoyar a los miembros del grupo en sus primeros contactos- y empatía -para comprender los sentimientos de estos al empezar el grupo-.

Para la etapa de integración la comunicación ayuda a la interrelación de los miembros y la motivación para impulsar a los miembros del grupo a la integración.

Dentro de la evolución, nuevamente la comunicación juega un papel importante ya que de ésta sea eficiente depende mucho el que los miembros del grupo avancen en cada una de las etapas hasta lograr la madurez como grupo.

Con referente a la función del grupo, la creatividad juega un papel relevante, ya que en la medida que el psicólogo tenga desarrollada esta capacidad podrá proponer más alternativas para esta etapa. Aquí además entra nuevamente la comunicación.

Dentro de los roles, el psicólogo deberá manejar muy bien lo que son, por un lado el liderazgo –para poder dirigir y/o manejar a todos los roles -; la empatía, para que además de dirigir los roles, sea capaz de comprender el funcionamiento de cada uno, y por último la asertividad para poder manifestar su posición frente a cada uno de ellos de la manera más clara posible.

Finalmente, en relación con las técnicas utilizadas dentro del grupo es necesario el desarrollo del liderazgo –para dirigir al grupo -; la motivación –para lograr el involucramiento de la mayoría -; asertividad y comunicación –para manejarse y dar instrucciones correctas frente a ellos – y creatividad para tener la facilidad de manejar las técnicas en los momentos más adecuados, además de tener la capacidad de hacerles las adaptaciones pertinentes, dependiendo del caso.

Antes de finalizar este punto consideramos importante mencionar que aunque para cada una de las etapas en el desarrollo del grupo se mencionan algunas actitudes específicas que debe tener el psicólogo, dichas actitudes no se van a tener en aislado. El psicólogo debe tener desarrolladas sino todas las habilidades sí la mayoría, y en cierta medida va a hacer uso de todas ellas frente al grupo aunque para ciertas etapas sea necesario que ponga más de manifiesto algunas en específico.

En resumen, el hecho de que el psicólogo quiera formar parte del ámbito industrial requiere que adquiera habilidades específicas, tales como conocimiento del grupo y sus características, habilidades intelectuales, sociales, además interés por su grupo, trabajo y tema, además de una disposición amplia que le permitan acercarse a los grupos de trabajo de una forma funcional.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Es a partir de la revisión de los capítulos anteriores que surge en nosotras la inquietud de proponer un taller en el cual se desarrollará de forma integral tanto los aspectos relacionados con el manejo de grupos como con las habilidades básicas comunes a los interesados en la capacitación.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo del psicólogo dentro del ámbito industrial está caracterizado, muchas veces, por una falta grave de conocimiento por parte de los patrones acerca de sus potencialidades y las aportaciones que puede dar a la empresa.

Dicho desconocimiento se refleja desde el momento en que las funciones que el podría realizar, hablando específicamente de la capacitación, queda en mano de cualquier cantidad de profesionales –administradores, contadores, pedagogos, etc- que ocupan dicho puestos amparados en el "conocimiento" que ellos tienen sobre la capacitación y el manejo de grupos.

Lo anterior se justifica en la medida que frecuentemente la capacitación termina siendo una actividad administrativa y burocrática, desorganizada y carente de fundamentos teóricos y metodológicos que finalmente se encuentra desligada tanto del individuo como de los objetivos de la empresa, por lo que se le puede asignar a cualquiera el trabajo.

Por otro lado, la formación profesional de los psicólogos es tan variable y con tan diversos enfoques, que cabe mencionar que en los planes de estudio de diversas universidades las habilidades que se entrenan en los futuros psicólogos varían y

muchas veces esto puede favorecer el que algunos estén mejor capacitados para poder trabajar en la industria que otros. Lo anterior tiene como consecuencia un modo de acercarnos nosotros como profesionales en ésta área que se caracteriza por un empirismo, que lejos de hacer nuestro trabajo más profesional, da lugar a que las personas vean que nuestra labor como educadores pueda ser ocupada por otros profesional que también tenga experiencia en el trato con grupos, dejando nuestras posibles oportunidades de trabajo en manos de otros.

El problema de la capacitación se agrava cuando, al revisar diferentes manuales, encontramos que la mayoría de ellos están enfocados en una diversidad de elementos tales como la importancia de la educación de los adultos, el manejo adecuado de diversas técnicas expositivas, etc, pero no se aborda, al menos de no de forma profunda y clara lo relacionado al "grupo" como destinatario final de la capacitación, dejando con esto un vacío importante en lo que debería ser uno de los temas fundamentales para forman instructores-educadores.

4.2 JUSTIFICACION

Lo anterior es importante ya que en la carrera de psicología, al menos dentro de Iztacala, no en todos los grupos se dan a los alumnos conocimientos explícitos acerca de cuáles son las características de los grupos y cuáles son las habilidades con las que deben contar para poder trabajar con ellos en general y no decir dentro de la capacitación.

Los conocimientos que mencionamos en un principio (habilidades del psicólogo y manejo de grupos) son habilidades fundamentales en el manejo de gente durante la capacitación ya que son estos, los que le van a permitir acercarse al psicólogo de una manera más eficiente a los diferentes grupos con los que interactúa durante la capacitación. Además de servirle al momento de capacitar a las personas, lo emplea cuando tiene que diseñar los cursos, ya que lo retoma

cuando tiene que escoger la técnica expositiva, las dinámicas a utilizar, la forma de evaluar, etcétera.

4.3 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE HABILIDADES

NOMBRE DEL TALLER: HABILIDADES DE MANEJO DE GRUPOS Y SU APLICACIÓN EN LA CAPACITACION

OBJETIVO:

Proponer un taller en donde desarrollen y fomenten las habilidades de manejo de grupos aplicado al área industrial.

SUJETOS:

Participarán 12 alumnos de ambos sexos de octavo semestre de la carrera de Psicología de la UNAM Campus Iztacala

MATERIALES:

Rota folio, hojas para rota folio, hojas del cuestionario, lápices, gomas, sillas.

INSTRUMENTOS:

Para realizar la evaluación de los participantes del taller se aplicará, por un lado, un cuestionario en el cual se evaluarán los conocimientos que tiene los mismos sobre lo que es la capacitación y la educación a los adultos.

Por otro lado, se realizará una lista de categorías conductuales con las cuales se medirán las habilidades que tiene los participantes para exponer un tema y manejar un grupo.

Tanto el cuestionario como el análisis de habilidades se aplicará antes y después de que los sujetos hayan asistido al taller.

Cabe mencionar que el cuestionario se analizará con la prueba estadística no paramétrica llamada Prueba de rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon.

ESCENARIO:

Se llevará a cabo en uno de los salones de la Facultad de Iztacala

DISEÑO:

Se aplicará un diseño pre test-post test donde:

Pre Test: En las dos primeras sesiones se aplicará el cuestionario y el análisis conductual de los participantes.

En la fase experimental, se expondrán los temas, los ensayos y la retroalimentación dentro del taller.

Post Test: En donde a los participantes se les volverá a aplicar el cuestionario y el análisis conductual de las habilidades que tiene para manejar el grupo.

PROCEDIMIENTO:

Se llevarán a cabo 18 sesiones de 2 horas cada una, dentro de las cuales se llevará el siguiente esquema en términos generales.

En las primeras dos sesiones los participantes expondrán un tema a partir del cual nosotros evaluaremos sus habilidades que tiene para manejar el grupo, dicha evaluación se hará basada en la lista de categorías conductuales previamente

realizada por nosotros. También en estas sesiones se les aplicará el cuestionario para evaluar los conocimientos teóricos que tiene acerca de la capacitación y el aprendizaje con los adultos.

En las siguientes sesiones se les darán los contenidos teóricos sobre las habilidades que deben tener los capacitadores. Cabe mencionar que en aquellos temas cuyos contenidos permitan aplicarlos de manera inmediata se realizarán ensayos y retroalimentación de los mismos.

Finalmente en las dos últimas sesiones, se les volverá a aplicar el cuestionario y se les pedirá que pase a exponer brevemente un tema para evaluar sus habilidades.

Los temas que se impartirán dentro del taller están divididos en los siguientes 5 módulos, además de sesiones de introducción y cierre.

OBJETIVO DEL MODULO 1:

Los participantes reconocerán los conceptos básicos del proceso de aprendizaje, comunicación y motivación, así como determinar la naturaleza y alcance del aprendizaje en adultos.

OBJETIVO DEL MODULO 2:

Identificar y distinguir tanto las características y habilidades propias del educador como las habilidades de manejo de grupos que interviene en la capacitación.

OBJETIVO DEL MODULO 3:

Reconocer y manejar de forma funcional a los grupos de trabajo de tal forma que puedan aprovechar las características de los mismos para poder acercarse a ellos.

OBJETIVO DEL MODULO 4:

Descubrir cómo las características de los participantes o integrantes de un grupo deben de considerarse y manejar al momento de trabajar con ellos para poder mejorar su aprendizaje.

OBJETIVO DEL MODULO 5:

Aplicar en un curso las técnicas de enseñanza-aprendizaje y los apoyos didácticos adecuados al grupo, tiempo y tema que se va trata

**FALTA
PAGINA**

69

NO. DE MODULO / SESIÓN	NOMBRE DEL TEMA	OBJETIVO	TÉCNICAS A EMPLEAR	MATERIALES
INTRODUCCION	Sesión 1	1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y encuadre • Autógrafos Celebres (ver anexo) • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
		2. Pre-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación teórica de las habilidades de manejo de grupos con las que cuentan • Aplicación de cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
	Sesión 2	Exposición Libre	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las herramientas con las que cuentan los Participantes antes de tomar el taller. • Exposición libre (ver anexo) • Conclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
MODULO 1	Sesión 3	3-4 Aprendizaje general y de adultos	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes identificarán los principios básicos existentes en el proceso de aprendizaje en general y en el de adultos • Resumen • Exposición del concepto de aprendizaje general y de adultos • Encuentra diferencias • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 4	5-6. Motivación y comunicación en el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes reconocerán la relación de los conceptos de motivación y comunicación dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.. • Resumen • Exposición de la importancia que juega la motivación en el aprendizaje, además de la comunicación así como la relación que hay entre ellas. • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines

MODULO 2	Sesión 5	7. Diferencia entre instructor y educador	Los participantes distinguirán cuál es el comportamiento que deben evitar y desarrollar el instructor en el trabajo con grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición • Lluvia de ideas • Traje a la medida • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
		8- Características profesionales y personales del instructor			
	Sesión 6	9. Lo que se hace y no se hace	Los participantes distinguirán cuál es el comportamiento que deben evitar y desarrollar el instructor en el trabajo con grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del tema • Corrillos • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 7	10. Liderazgo	Definir y aplicar el concepto de liderazgo dentro de la capacitación y el manejo de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de liderazgo y los diferentes tipos que hay • Tierra de ciegos • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 8	11. Comunicación	Definir y aplicar el concepto de comunicación dentro de la capacitación y el manejo de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de motivación y los diferentes tipos que hay • Presentación sin palabras • Saber escuchar • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
Sesión 9	12. Empatía	Definir y aplicar el concepto de empatía dentro de la capacitación y el manejo de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de motivación y los diferentes tipos que hay • En los zapatos del otro • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines 	

	Sesión 10	13. Motivación	Definir y aplicar el concepto de motivación dentro de la capacitación y el manejo de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de motivación y los diferentes tipos que hay • Tarjetas de presentación • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 11	14. Asertividad	Definir y aplicar el concepto de asertividad dentro de la capacitación y el manejo de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de motivación y los diferentes tipos que hay • Practicando la comunicación asertiva • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
MODULO 3	Sesión 12	15. Definición de grupo: diferencia entre equipo y grupo. Tipos de grupos	Los participantes distinguirán la diferencia entre equipo y grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición del concepto de grupos y los diferentes tipos que hay. • Teatro para todos (ver anexo) • Recapitulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 13	16. Técnicas de manejo de grupos	Identificar las características que hay que considerar antes de elegir una técnica dirigida al contacto con los grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de las diferentes técnicas de manejo de grupos • "Estudio de casos" (ver anexo) • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines • Sobres • Tarjetas

MODULO 4	Sesión 14	17. Tipologías de los participantes	Diferenciar los diferentes tipos de participantes que asisten a la capacitación para poder acercarse a ellos de manera más conveniente.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Exposición sobre los diversos tipos de asistentes a los cursos y sus características y cómo atraer su atención • Tripas de gato (ver anexo) • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 15	18. ¿Cómo mantener la atención de los participantes?	Aplicar de forma oportuna diversas soluciones ante grupos que están distraídos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Role playing (ver anexo) • Exposición de las diferentes maneras de manejo de grupos que no mantienen su atención • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
MODULO 5	Sesión 16	19. Técnicas de enseñanza-aprendizaje, ventajas y desventajas	Identificar las principales técnicas usadas en la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Tarjetas de presentación (ver anexo) • Rejilla (ver anexo) • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
	Sesión 17	20. Apoyos didácticos, ventajas y desventajas	Identificar los principales apoyos usados en la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen • Tarjetas de presentación (ver anexo) • Corrillos (ver anexo) • Plenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines
CIERRE	Sesión 18	21. Evaluación de Habilidades	Evaluar, a través de un post-test, las habilidades de manejo de grupos con que cuenta cada uno de los participantes del taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del cuestionario • Exposición libre (ver anexo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Hojas de rotafolios • Plumines

		22. Exposición Libre	Evaluar las herramientas con las que cuentan los Participantes después de tomar el taller.	<ul style="list-style-type: none">• Exposición libre (ver anexo)• Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Rotafolios• Hojas de rotafolios• Plumines
--	--	----------------------	--	---	---

**FALTA
PAGINA**

75

CONCLUSIONES

El psicólogo tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar diversos trabajos en el área laboral como puede ser la motivación para el trabajo, el desarrollo del personal, reclutamiento y selección, la seguridad, y como se revisó en este trabajo, en el área de capacitación. Dicha área vista como un sistema bien definido ya que además de que se impartan cursos o eventos de instrucción existen actividades preliminares tales como la DNC (detección de necesidades de capacitación), la elaboración de programas y actividades posteriores como la evaluación y seguimiento.

Es importante remarcar la diferencia que existe entre los tipos de capacitación que hay, es decir capacitación para el trabajo, dirigido al obrero o empleado y diseñada para capacitarlo en el puesto ya sea por que es de nuevo ingreso o por recibir una promoción; adiestramiento en el que se brindan las habilidades y conocimientos generales para un desempeño óptimo por medio de cursos que proporcionen habilidades y actitudes para que las personas realicen su trabajo con eficiencia y capacitación para el desarrollo enfocado en la formación integral del individuo en aspectos generales de su personalidad. Ya que el objetivo de cada uno de ellos va a permitir la intervención de profesionales diferentes para llevarla a cabo.

Así pues, en el caso de la capacitación para el trabajo y en algunos casos en el adiestramiento es perfectamente válido el hecho de que sean otros profesionales, llámense ingenieros, abogados, técnicos, etc, los que impartan la capacitación, la cual está basada en conocimientos de tipo técnico en el cual ellos son los especialistas.

Cabe mencionar que en este tipo de capacitación el psicólogo puede desempeñar un papel diferente, pero igualmente importante que puede contribuir a el óptimo cumplimiento de los objetivos del curso. Dicho papel está dado como coordinador en el cual más que enfocarse únicamente en la logística necesaria para llevar a cabo la capacitación trabaje de forma conjunta con el instructor para orientarlo sobre las tácticas y técnicas más adecuadas para acercarse a su grupo de trabajo y cumplir así mejor con los objetivos de la capacitación.

La dinámica de grupos trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud a la experiencia de grupo, tratando de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen y por qué los miembros de un grupo reaccionan como reaccionan.

Por otro lado, en lo que se refiere a las tácticas y técnicas de dinámica de grupo es importante recordar que éstas son sólo herramientas que están dadas en función de una teoría, por lo cual es más importante conocer y manejar de forma adecuada dicha teoría para poder así tener la posibilidad de adaptarnos a cualquier situación imprevista que surja dentro del proceso de capacitación.

Dentro del manejo de grupos es importante resaltar el hecho de que existen diferentes tipos de personalidades los cuales necesariamente nos obligan a tomar posturas y formas de acercarnos a ellos muy particulares con el fin de poderlos integrar y facilitar tanto su participación en el tema como de la dinámica del mismo grupo. Ya que en la medida que vayamos conociendo formas específicas de tratar a los "casos típicos" dentro de los grupos, es decir, los muy callados, a los que les gusta hablar mucho, los que llegan tarde, los que cuestionan todo, etc, podremos mejorar nuestra forma de conducir grupos de capacitación.

Por otro lado, en lo que se refiere a las habilidades con las que cuenta el psicólogo (facilidad de palabra, capacidad de análisis e investigación, liderazgo, asertividad, etc) estas muchas veces no se encuentran totalmente desarrolladas al salir de la escuela, de hecho algunas ni siquiera se tienen, por eso es importante que los egresados se interesen en una formación constante que les permita desarrollar y potencializar habilidades o características que les faciliten su trabajo profesional.

Finalmente, una de las características de los egresados de Iztacala es la habilidad que tienen en la desprofesionalización, es decir su capacidad de capacitar a otros en ciertas tareas que el realiza en primer lugar. Dicha habilidad es fundamental dentro de la capacitación ya que como hemos mencionado muchas veces dentro de las empresas no es el psicólogo el que siempre imparte los cursos de capacitación, por eso él debe de fungir como un formador de instructores dentro de las organizaciones ayudando así a los que imparten cursos (sean técnicos, pedagogos, abogados, administradores) a que tengan dentro de su repertorio las herramientas necesarias tanto en el manejo de grupos, como en la elección de tácticas y técnicas que les ayuden a desempeñar su función en forma más profesional y adecuada a las necesidades del curso y del grupo.

REFERENCIAS

- Acuña, M.G y Galindo, L.G.S. (1982). Técnicas utilizadas en dinámica de grupos y su aplicación en el área de psicología del trabajo. Tesis de Lic. UNAM. Fac. de Psicología.
- Alvarez, M y Cols. (1972). Manual para elaborar programas de adiestramiento. México-ARMO.
- Anduez, M. (1986). Dinámica de grupos en educación. México. Trillas.
- Ardila, A. (1979). Aspectos biológicos de la memoria y el aprendizaje. México. Trillas.
- Bales, R.F. (1950) Interaction Process Analysis. Mass- Addison Wesley.
- Bennis, W.G. (1985) Authority Power and the ability to influence Human Relations
- Bittel, L.R (1992) Lo que todo supervisor debe saber. México: Mc Graw Hill.
- Calderón, C.H. (1990). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México-Limusa.
- Camarena, M.P. y Granados, R.R. (1997). La Función del Psicólogo dentro del Campo de la Capacitación para Mejorar la Calidad del Trabajo. Tesis. México UNAM. Iztacala
- Cano, L.N.E y Vera, A.D.M. (1997). Programa de Capacitación: una alternativa para el cambio de actitudes. México.
- CAPINTE. (1995). Manual de Formación de Instructores. México
- Carapia, T.F.P y Ortiz, M.N.A (1989). El psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto. Tesis de Lic. México: Iztacala -UNAM
- Casaus, A.B.V. y Casiano, J.A. (1993). Formación de coordinadores de capacitación. México. Tesis de Licenciatura. UNAM - Iztacala.
- Cartwright, D y Zander, A. (1980). Dinámica de grupo. Investigación y Teoría. México -Trillas.
- Cerda, V.S. y Núñez, P.F. (1993). Elaboración de un programa de capacitación en una empresa paraestatal. Experiencia practica. Tesis de Licenciatura. México. UNAM. Iztacala
- Cerón, O.Ma.C. (1997). El Psicólogo en la Capacitación Laboral y sus contactos multidisciplinarios. Tesis de Lic. México. UNAM. Iztacala
- Cofer, Ch.N. (1971). Psicología de la Motivación: Teoría e investigación. México. Trillas.
- Chiavenato, Y. (1993). Iniciación a la Administración del Personal. México McGraw Hill.

-
- Davidoff, L.L. (1989). *Introducción a la Psicología*. México. Mc Graw-Hill
- Flores, A.C. (1990). *Conocimientos requeridos para el área de capacitación y Desarrollo*. México Tesis de Licenciatura. UNAM – Iztacala.
- Flores, R.C.A (1995) *Nuevas Tendencias de la Capacitación: Reingeniería*. Tesina de Lic. México. UNAM. Iztacala
- Fulton, P.J. (1974). *Relaciones Humanas*. México. Mc. Graw Hill.
- Gilmer, B.V.H. (1983). *Tratado de psicología empresarial*. Barcelona. Martínez Roca.
- González, N.J. (1994). *Dinámica de Grupos. Técnicas y Tácticas*. México-Concepto.
- Grabowski, S. (1989) *Educación de Adultos, Manual de entrenamiento*. México-Trillas
- Guzmán, V.Y. (1976). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México-Limusa
- Herrera, M.J.C. (1995). *La capacitación en una dependencia gubernamental: análisis y propuesta del papel del psicólogo*. México. Tesis de Licenciatura. UNAM-Iztacala.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Barce.
- Howell, C.W. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional: Sus elementos esenciales*. México. Manual Moderno.
- Kaes, R. (1986). *El aparato psíquico grupal*. México. Gedisa.
- Knoles, M. (1965). *Introducción a la Dinámica de Grupos*. Buenos Aires. Letras
- Leigh, D. (1992). *Cómo entrenar un grupo eficiente (Métodos Prácticos)* Colombia-Legis.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper.
- Lindgreen, C. (1975). *Introducción a la Psicología Social*. México-Trillas.
- Martínez, R. Y Hernández, E. (1982). *Guía Técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas*. México-Trillas.
- McDavid, J.W y Halari, H. (1968). *Social Psychology: Individuals, groups, societies*. New York: Harper & Row.
- Mejía, G.E. (1993). *Curso de habilitación de instructores*. IMSS. Jefatura de Servicios Administrativos, Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, Delegación Estado de México.
- Mendoza, N.A. (1993). *Necesidades de Capacitación*. México-Trillas
- Miranda, E.V. (1995). *Formación de Instructores*. Tesis de Licenciatura. México. UNAM- Fac. de Psicología.
-

- Molina, G.M.I. (1995). Descripción de la importancia del psicólogo egresado de la ENEP Iztacala en la capacitación dentro de la iniciativa privada. Tesis de Licenciatura. México: Iztacala UNAM.
- Napier, R.W y Gersherfeld, M.K. (1990). Grupos: Teoría y Experiencias. México. Trillas.
- Olmsted, M. (1963). El pequeño Grupo. Buenos Aires-Paidós.
- Pinto, R. (1992). Proceso de Capacitación. México Diana.
- Ramírez, P.J. (1984). La capacitación y el adiestramiento de instructores: Un programa. Tesis México UNAM-Iztacala.
- Reyes, P.A. (1991). Administración de personal. México-Limusa. 1ª. Parte.
- Reza, T.J.C. (1993). Principales problemas de la Capacitación en México. Laboral No. 12. México.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice Hall.
- Rodríguez, R. (1988). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill.
- Romero, B.S. (1978). La administración de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México-Continental.
- Sherif, M. (1969). Social Psychology. New York Harper & Row Publishers
- Sánchez, H.J.. (1994). La dinámica de grupos en capacitación. Historia, Teoría y Evaluación. Tesis de Lic. UNAM. Facultad de Psicología.
- Siliceo, A.A. (1986). Capacitación y Desarrollo del Personal. México Limusa.
- Simon, P. (1989). Las relaciones interpersonales. Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos. Barcelona. Herder.
- Smith, J.B y Delahaye, L.B. (1995) El ABC de la Capacitación Práctica. México-McGraw Hill.
- S.T.P.S. (1991). Guía diagnóstica de necesidades de capacitación. México. S.T.P.S.
- Stoner, J. (1994). Administración. México Prentice Hall
- Tiffin, J. y Cormick, E.J. (1986). Psicología Industrial. México-Diana
- Tyson, S. Y York, A. (1989). Administración de Personal. México-Trillas.
- Villegas, V. (1991). El Papel de la Capacitación en el Desarrollo Organizacional. Tesis de Lic. México. UNAM. Iztacala.
- www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad3/concepto.htm
- Wittig, A.F. (1992). Introducción a la Psicología. México Mc. Graw Hill
-

ANEXOS

SESION	TEMA	DINAMICA	DESCRIPCIÓN
1	1	Autógrafos célebres	A cada uno de los participantes se le dará una hoja de criterios para la selección de autógrafos y visitará a tres personas. Los participantes tendrán una sesión de búsqueda de autógrafos entrevistando a las personas para encontrar a aquella a las 10 categorías o condiciones que hallan seleccionado. Cada uno de ellos tendrá un autógrafo diferente. Al final de la sesión el instructor llevará al grupo a discutir la actividad, destacando los criterios que fueron empleados para la selección de autógrafos y se llegará a conclusiones.
	2	Pre-test	Se distribuirá a cada uno de los participantes un test, el cual resolverán para conocer las habilidades de manejo de grupo con que cuentan.
2	Exposición libre		A cada uno de los participantes se les darán de 10 a 15 min. para realizar una exposición de algún tema con el fin de evaluar sus habilidades.
3	3-4	Encuentra diferencias	Después de haber expuesto el tema se le presentará a los participantes dos dibujos aparentemente iguales en el cuales habrá tantas diferencias como elementos diferentes haya entre el proceso de aprendizaje en general y en el de los adultos. Lo que ellos deben realizar es pasar a descubrir las diferencias y en ese momento nosotros mencionaremos las diferencias en el aprendizaje de forma general y ellos deberán explicarlas.
4	5-6	Exposición	El instructor realizara una exposición al grupo de los conceptos de motivación y comunicación, así como su relación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5	7	Lluvia de ideas	Se formarán 4 equipos de tres personas cada uno y se analizarán las características profesionales de un instructor y un educador, así como establecer diferencias, en ese sentido, entre uno y otro.
	8	Traje a la medida	Se repartirán una tarjeta por equipo en donde se describirán características de un grupo a capacitar, lo que ellos deben hacer en , en base a eso, escribir que características debería de tener el instructor para poder trabajar de forma exitosa.
6	9	Corrillos	Se formarán equipos de tres personas para analizar y distinguir cual es el comportamiento que debe evitar y desarrollar el instructor en el trabajo con grupos, posteriormente se comentarán los resultados de cada equipo. Finalmente se realizará un espacio de retroalimentación por parte del instructor.

7	10	"En tierra de ciegos"	<p>Se formarán dos equipos de 5 personas cada uno. Al primer grupo se le darán cuatro vendas y al segundo una sola. Se les pide que las venadas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.</p> <p>Las personas que hayan quedado sin venda en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.</p> <p>El instructor marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.</p> <p>La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en camino hayan podido quedar. Toda esta acción dirigida por los no ciegos.</p> <p>Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como lo encontraron.</p> <p>Se verifica si hay discrepancias en los niveles iniciales de las jarras y se analiza el proceso de la experiencia.</p> <p>Finalmente se llega a conclusiones.</p>
8	11	"Presentación sin palabras"	<p>El instructor pedirá a los participantes que a través de una pequeña reflexión ubiquen algún aspecto sobresaliente de sí mismos, a manera de rasgo por el cual puedan ser identificados.</p> <p>Se les proporcionaran diez minutos para pensar en cómo lo podrían manifestar sin palabras, utilizando únicamente su cuerpo que no constituyan vocablo alguno.</p> <p>Cada uno de los participantes pasarán y se manifestarán, con un tiempo de 5 min. cada uno.</p> <p>Finalmente se analiza el ejercicio y se llega a conclusiones.</p>

		"Saber escuchar"	Se formarán parejas, se sentarán uno frente al otro, sin cruzar los brazos ni las piernas. Cada uno de los participantes, formados en parejas tendrá de 1 a 2 minutos para platicar sobre el tema que decida poniendo en practica los 4 puntos de una buena comunicación.
9	12	En los zapatos el otro	Todos los participantes forman un círculo, posteriormente se les pide que intercambien sus zapatos con sus compañeros del lado derecho y después que den varias vueltas por el salón. Después de eso regresarán a su lugar, intercambiarán nuevamente zapatos y harán grupos de 4 personas para compartir su experiencia.
10	13	Tarjetas de presentación	Se les distribuirá a cada uno de los participantes 1 o 2 tarjetas en las cuales se describirán detalladamente las diferentes técnicas de enseñanza - aprendizaje para que las conozcan.
11	14	"Practicando la comunicación asertiva"	Se le pedirá a cada uno de los participantes que piensen 4 ó 5 cosas que hayan querido decir y no hayan podido hacerlo, y que las escriban observando como lo hubieran dicho antes y cómo lo harían ahora asertivamente. Sugerirles que si es posible, busquen a alguien con que tengan dificultad para comunicarse. Posteriormente se analizaran las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron al comunicarse de manera asertiva? ¿Qué dificultades encontraron para comunicarse asertivamente?
12	15	Teatro para todos	Se formaran 4 equipos de 3 personas cada uno, los cuales deberán representar lo que son equipos, grupos. Al finalizar los espectadores deben adivinar si la representación correspondía a un equipo o a un grupo.
13	16	Estudio de casos	Se formaran 6 equipos de dos personas y a cada uno de les entregará un sobre donde viene descrito un grupo determinado a partir del cual los miembros del equipo deberán elegir la (as) técnicas adecuadas a ese caso particular.

14	17	Tripas de gato	Sobre una superficie 4 x 6 metros, se escribirán de forma azarosa tanto los nombres de los tipos de elementos del un grupo, como la técnica para impulsarlo o neutralizarlo. Lo que ellos deben hacer es unir unos con otros de manera correcta y sin tocar las líneas establecidas previamente.
15	18	Role playing	En equipos de 3 participantes se ejemplificaran las diferentes posturas que puede tomar un equipo cuando está distraído.
16	19	Tarjetas de presentación	Se les distribuirá a cada uno de los participantes 1 o 2 tarjetas en las cuales se describirán detalladamente las diferentes técnicas de enseñanza - aprendizaje para que las conozcan.
		Rejilla	En esta se forman equipos de dos formas, en un primer momento los integrantes se acomodaran de forma vertical y compartirán la información de sus tarjetas, y en segundo lugar se volverán a integrar, ahora de forma horizontal y conversarán sobre las conclusiones a las que llegaron en el equipo anterior para obtener nuevas conclusiones.
17	20	Tarjetas de presentación	Se les distribuirá a cada uno de los participantes 1 o 2 tarjetas en las cuales se describirán detalladamente los diferentes apoyos didácticos para que los conozcan.
		Corrillos	Se formaran grupos de 3 personas y se les invitará a que compartan entre ellos las experiencias que ha tenido, si es que las han tenido, con los apoyos didácticos que les tocó en sus tarjetas, rescatando ventajas y desventajas de los mismos.
18	21	Evaluación de habilidades	Se aplicará un cuestionario donde se evaluaran las habilidades que conoce cada uno de los participantes del taller.
	Exposición libre		Cada participante tendrá 10 minutos aproximadamente para exponer un tema.