UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A

Luz María Eugenia Laffitte Bretón

MEXICO, D. F. 1977

A mi madre,

Luz María.

En la presentación de esta tésis, deseo manifestar mi agradecimiento a las siguientes personas:

Al Licenciado Alvaro Jiménez Osornio, por su acertada dirección en la elaboración de este trabajo.

A Beba, Vicy y José por su desinteresada colaboración.

A todas las personas que hicieron posible la realización de esta tésis.

INDICE GENERAL DE TESIS

INTRODUCCION

CAPITULO I 3

ANTECEDENTES

I.1 Evolución del entrenamiento
Definición de conceptos:
Adiestramiento, Capacitación,
Educación, Entrenamiento y
Desarrollo. 3

I.2 El Supervisor y su entrenamiento 19

I.2.1.- Importancia y fundamentación
de necesidades de entrenamiento
a supervisores. 19

I.2.2.- Instituciones en México que
proporcionan este Entrenamiento.
(temas, técnicas y métodos utilizados). 24

I.2.3.- Estrategia.
Propósito de la Tecnología Educativa
en la Instrucción Programada, su
uso, ventajas y desventajas. 40

CAPITULO II 53

DISEÑO DE INVESTIGACION

II.1 Detección de Necesidades de Adiestramiento de Supervisores 55

II.2 Desarrollo del Sistema Modular para el Adiestramiento y Capacitación de Supervisores. 61

- Detección de Necesidades 62
- Ubicación (selección) 64
- Inducción 64
- Entrenamiento por unidades 66
- Elaboración de unidades 66
- Asesoría 71

II.2.1.- Módulo de conducta Humana y manual para aplicación. 73

- Módulo de Análisis de problemas y Toma de Decisiones y Manual para aplicación. 73

CAPITULO III 537

III.1.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 539

III.2.- RESUMEN 542

III.3.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 545

ANEXOS 551

INTRODUCCION

En cualquier tipo de Institución, al referirnos a los recursos que la integran, es posible mencionar los siguientes: "materiales, tecnológicos, financieros y humanos" (1), considerados estos últimos por algunos autores los de mayor importancia y basan su afirmación en que es a través del elemento humano que se manejan los demás recursos de una institución con los cuales se llega al logro de los objetivos de ésta, ya sea de servicios o de productos.

Una vez señalada la importancia que revisten los Recursos Humanos, hemos considerado de primordial importancia el área específica de la Capacitación y el Adiestramiento, sin que por ésto se reste interés a las técnicas que complementan una adecuada administración de los Recursos Humanos de las Instituciones.

Considerando el enfoque específico hacia la Capacitación y el Adiestramiento, es necesario observar el por qué de su importancia y ésta radica en el hecho de que a través de éstos procesos, es posible dotar a los individuos de repertorios conductuales que les permitan aspirar a puestos inmediatos superiores, así como dar mejores soluciones a los problemas que se presenten en el desempeño de las funciones del puesto que actualmente ocupan.

Es conveniente pues, dada la importancia de la Capacitación y Adiestramiento, preguntarnos que se ha hecho en las empresas mexicanas actuales con respecto al desarrollo de éstas áreas?

Como primer punto, se mencionan las empresas que constituyen la Iniciativa Privada, en las cuales, dadas las condiciones económicas y de organización, ha sido posible en la mayoría de los casos, dar atención al personal, esto es, planifi-

---

(1) Castelazo, J. R., La Importancia de los Recursos Humanos en México, 1975, p. 9

cando sus funciones y atendiendo su Capacitación y Adiestramiento, ya sea externa, por asociaciones y organismos especializados en esta actividad, o bien, interna, con personal de la propia empresa.

Como segundo punto, es posible hacer mención de las instituciones que integran el Sector Público, en las cuales, las condiciones que prevalecen no apoyan totalmente el desarrollo del personal que labora en las mismas.

Atendiendo esta necesidad, se hace manifiesta, por acuerdo Presidencial en junio de 1971, la urgencia de crear áreas de Capacitación de Personal en nuestro país, por lo que se integran grupos que capaciten, adiestren y desarrollen al personal a fin de obtener un cambio favorable en la efectividad laboral de sus funciones.

Ahora bien, ¿qué papel desempeña el Psicólogo en el campo del trabajo, en el área específica del Desarrollo de los Recursos Humanos?

El especialista en esta rama, dentro de su actividad, puede avocarse a la misma Capacitación y Adiestramiento del Personal, integrándose con especialistas de otras disciplinas, a fin de colaborar con los diferentes objetivos que pretenda la unidad económica, social o política, ya sean a corto, mediano o largo plazo, apoyando así el acuerdo que establece la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 132, inciso XV, que se refiere a que "en las empresas se organicen permanente o periódicamente cursos ó enseñanza de Capacitación profesional o de Adiestramiento para sus trabajadores....."

Sin embargo, tanto la iniciativa privada como el propio sector público, se han enfrentado a distintos tipos de problemas que han limitado alcanzar sus objetivos, siendo estos de orden metodológico, de contenido, de exposición, de evaluación, y administrativos, que posteriormente serán contemplados en los diferentes capítulos que engloban este estudio.

Es conveniente experimentar, por lo tanto, con las alternativas que ofrece la Tecnología Educativa, para probar su efectividad en el campo de la Capacitación y el Adiestramiento, de esta manera el Psicólogo estará en condiciones de definir su participación alcanzando un aprovechamiento óptimo en el desarrollo de los Recursos Humanos.

La Tecnología Educativa ha sido definida por B.F. Skinner, como 'La Aplicación Sistemática y Experimental de los principios Científicos (de la Psicología, Sociología, etc.) a los problemas Educacionales'. (2)

Al igual que los problemas educacionales, los de entrenamiento en las empresas implican un proceso de enseñanza, que ha sido atacado con métodos que van resultando obsoletos, ya que no satisfacen al aprendizaje de los educandos, llevando esta problemática a investigar las aplicaciones de una Tecnología Educativa, siendo en la Instrucción Programada donde se ha enfocado el mayor interés, así mencionamos a D.G.Ofiesh, quien como estudioso de una nueva Tecnología, opina:
'La Instrucción Programada, como ningún otro de los enfoques de la cuestión de enseñanza quehayamos conocido hasta ahora, está descartando lo que es inoperante y desarrollando lo que es verdaderamente funcional'. (3)

'A través de la Instrucción Programada, sin embargo podemos ver los primeros signos de una verdadera tecnología didáctica. En esencia es una Tecnología pedagógica que pretende aplicar lo que ya sabemos en materia de ciencia de aprendizaje, junto con lo que estamos descubriendo acerca de la ciencia de la instrucción, a las artes de la enseñanza y del entrenamiento'. (4)

Es la aplicación de esta tecnología educativa la que constituirá el modelo de Capacitación, presentado en este estudio,

---

(2) Skinner, B.F., 'Tecnología de la Enseñanza', Barcelona, Ed. Labor, 1970, p.11 (Prólogo José F. de Castro, Universidad Laboral, Gijón).
(3) Ofiesh, D.G., Instrucción Programada, México, Ed. Trillas, 1973, p. 24.
(4) Ofiesh, D.G., op. cit. p. 24.

probando sus resultados en escenarios laborales, y para tal - efecto, se ha determinado el puesto de Supervisor, ya que se considera que dentro de una empresa, éste significa un punto clave de la relación entre empleados y jefes.

Dada esta característica, es de esperarse que quien ocupe - este puesto, sea un individuo con cierta preparación, lo que en la mayoría de los casos no sucede, pues por lo general el empleado llega al puesto, sustituyendo al anterior, en caso - de accidente o enfermedad, o por cualquier otra razón, sin - tener en cuenta el entrenamiento de este empleado en relación con las funciones que va a desempeñar, iniciando una - vez que está en el puesto el aprendizaje de sus funciones y la administración de sus subordinados, pudiendo resultar ésto - un éxito o un fracaso.

En los casos en los que se ha proporcionado entrenamiento a los Supervisores, generalmente se implica el traslado al lugar prescrito para tal efecto, dentro o fuera de la empresa, -- que trae como consecuencia que se distraigan de su labor de Supervisión, lo que no sucedería si se probara esta Tecnología Educativa, ya que brinda la oportunidad de entrenarse en los propios escenarios laborales, con problemas reales de trabajo.

Se espera en este estudio, llegar a aportar un nuevo modelo - de Capacitación para este puesto de Supervisor en empresas - mexicanas y favorecer con ésto al campo del Psicólogo en lo - que respecta a la Capacitación de los Recursos Humanos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

I.1 Evolución del Entrenamiento
Definición de conceptos:
Adiestramiento, capacitación,
Educación, Entrenamiento y
Desarrollo.

I.2 El Supervisor y su entrenamiento

I.2.1- Importancia y fundamentación
de necesidades de entrenamiento
a Supervisores.

I.2.2- Instituciones en México que
proporcionan este entrenamiento
(temas, técnicas y Métodos utilizados)

I.2.3.- Estrategia.
Propósito de la Tecnología
Educativa en la Instrucción
Programada, su uso, ventajas
y desventajas.

ANTECEDENTES

1.1 Evolución del Entrenamiento Definición de Conceptos

A fin de ubicarnos en tiempo y espacio, es menester señalar la trayectoria que el proceso de enseñanza-aprendizaje ha -- recorrido.

Principios del Aprendizaje

Mencionaremos que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje - de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los -- primeros intentos para enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. (1) Ya en el año 2,000 A.C., aparecen antecedentes remotos de la actual educación, en el campo de - los oficios que eran transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrolla un sistema de aprendizaje en el que -- una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un largo período de estu-- dio, se convertía en obrero. El sistema de aprendizaje no estaba solo o restringido a oficios artesanales, constituía tam -- bién el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y - la educación. (2)

En la edad Media, y con una constitución más formal, apare-- cen los gremios que son de hecho las primeras empresas, que establecen las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra. Estaban compuestos por tres clases de trabajadores:

El maestro, que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos -

---

(1) Siliceo, A., Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Ed. Limusa, 1976, p. 14.

(2) Steinmetz, S.C., La evolución del Entrenamiento, Craig Bittel, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal México, Ed. Diana, 1974, p. 16

que se ejecutaban.

Los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían pago alguno, sino solamente comida y entre-- namiento.

Los trabajadores, aunque ya habían pasado por la etapa de -- aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se trataba. Recibía un pago fijo por su trabajo.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirie-- ron más maquinaria y materiales y ésto, a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, - por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para -- convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres dió como resultado la creación de gremios de trabajadores es pecializados, fenómeno que fue precipitado también por los - propios maestros, quienes hicieron sus talleres más exclusi vos, demandando mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, el llegar a ser un maes tro reconocido se tornó todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de - apogeo, que ocurrió entre los siglos XII-XV, era que sus -- privilegiados estaban muy bien protegidos y reglamentados - sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herra-- mientas y precios. Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores. (3)

Por razones lógicas, pero más especialmente por el adveni-- miento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase. (4)

---

(3) Steinmetz, S.C., op. cit. p. 17
(4) Steinmetz, S.C., op. cit. p. 15

Es cuando aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. (5)

El siglo XIX trajo una era de legislación social y, con ella -- cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores. Un cambio de énfasis especial, fue el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, que finalmente dió como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales. El entrenamiento de tipo manual empezó en Norteamérica hacia 1825, y la mayoría de las instituciones que surgieron después de esta fecha, fueron en su mayoría de tipo disciplinario y no vocacional.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento: las escuelas industriales. Otra innovación surgió en la educación con el método de educación cooperativa. Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del período lectivo y trabajen también igual tiempo en una fábrica, volviendo a la escuela para un entrenamiento adicional, y regresando a la fabrica para una experiencia práctica agregada.

Así, vemos que la administración moderna de personal es una conciencia, alerta de capacitación. La funcionalización de la Capacitación, en todas sus partes y el desarrollo de técnicas para cada una de estas partes, constituyen hoy en día, el concepto moderno de la administración de Personal. (6)

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915, aparece en los Estados Unidos de Norteamérica, un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de Cuatro Pasos", que son mostrar, decir, hacer y comprobar. (7)

---

(5) Siliceo, A., op. cit. p. 14
(6) Steinmetz, S.C., op. cit. p. 19
(7) Siliceo, A., op. cit. p. 14

Mientras, nacía otra gran servidora del entrenamiento, la -- educación por correspondencia. (8)

Volviendo a formular el enfoque del entrenamiento como algo que se debe impartir "sobre la marcha", se desarrolló el programa de Entrenamiento para Instrucción en el Trabajo, conocido como JIT. El programa estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de guerra. Posteriormente surgieron centros de Adiestramiento para Gerentes, para los mismos supervisores y en 1940, se integra el entrenamiento para vendedores (9) y es aquí donde se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. (10)

Panorama del Entrenamiento en México

Es relativamente cercano el momento en que en México, las empresas de iniciativa privada y del sector público, le dieron importancia a la educación y el entrenamiento, ésto ocurrió hace 12 o 15 años aproximadamente.

Mencionaremos en primer término, lo ocurrido en las empresas de la iniciativa privada, en las que el área de Desarrollo ha tomado gran importancia debido en parte a que en éstas, existen de hecho las condiciones propicias para un adecuado manejo de éstas técnicas, cuentan con el convencimiento de los -- altos niveles directivos de las ventajas del manejo adecuado de los Recursos Humanos y éstos son administrados por personal calificado, que cuenta además con los recursos materiales necesarios para el logro de los objetivos. La empresa toda está convencida de la necesidad de Capacitación, asegurándose en gran parte una adecuada Administración de Recursos Huma--

(8) Steinmetz, S.C., op. cit. p. 25
(9) Steinmetz, S.C., op. cit. p. 27
(10) Siliceo, A., op. cit. p. 14

nos que se refleja en la oportunidad de mejorías en cuanto a ingresos y escalar puestos superiores en base a los conoci-- mientos adquiridos.

Es necesario hacer mención que en las empresas privadas aún cuando han sido más receptivas a los cambios que puede proporcionarles un proceso de entrenamiento y/o Capacitación, - no están exentos de los errores metodológicos de este proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pudiendo señalar algunos de estos problemas de orden metodológico:

- La definición poco clara de los objetivos que persigue la Capacitación.
- La integración de los contenidos de los programas, por lo general; no son acordes con las necesidades propias de - la organización.
- La tecnología utilizada para el desarrollo de los progra-- mas no satisface al aprendizaje de los capacitandos.
- Los procedimientos de evaluación, han sido enfocados a aspectos del Desarrollo del curso, omitiendo evaluar el - aprendizaje de los capacitandos y la relevancia que pue-- da tener en el desempeño de las funciones propias del -- puesto que ocupan.

Al igual que los aspectos anteriores, ha sido descuidado el entrenamiento y preparación de los expositores o instructores - involucrados en los cursos.

No obstante estos problemas, el panorama del Desarrollo en - la empresa de iniciativa privada es halagador.

En el campo del sector público, los hechos no son tan consistentes en el renglón del manejo de Recursos Humanos, aún cuando se han enfrentado a los mismos problemas mencionados anteriormente, no obstante, la preocupación guberna --

mental por mejorar la Administración de Recursos Humanos data de los primeros días de nuestra vida independiente. En 1821, se señalaba la responsabilidad del Oficial Mayor, primero de "instruirse de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud".

El Estatuto de los Trabajadores al servicio de los poderes de la Unión promulgado en 1938 (Diario Oficial de la Federación de 5 de dic. de 1938) regía las relaciones entre los trabajadores federales y los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, incluyendo a los gobiernos del Distrito y Territorios Federales.

Es importante destacar la obligación que imponía a los Poderes de la Unión de:

"Establecer academias en la que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio que lo deseen puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón. (11)

Este Estatuto fue abrogado por el de 1941 (Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión. Diario Oficial de la Federación del 17 de abril de 1941).

En septiembre de 1943, se estableció una Comisión Intersecretarial para el Mejoramiento de la Administración Pública, cuyos cometidos incluían el de aumentar el rendimiento del personal.

El 30 de diciembre de 1959 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, contemplando diversas prestaciones entre las cuales se menciona la de "promociones que mejoren la preparación técnica y cultural". (12)

(11) Materia. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal (1973-1976). México. Ed.Mexicano, 1976.

(12) Memoria. Comisión de R..... op. cit. 12

En 1960 se adicionó el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.... y el 28 de diciembre de - 1963, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley - Reglamentaria correspondiente, que abrogó el estatuto de -- 1941.

Ese ordenamiento es de observancia general para titulares de las dependencias de los Poderes de la Unión, de los gobiernos del Distrito y Territorios Federales, y de los organismos des-- centralizados que enumera, así como otros similares a los -- que tengan a su cargo función de Servicios Públicos. Esta - Ley determina la obligación de los titulares a que se refiere - su artículo 1°., de establecer "escuelas de administración -- pública en las que se impartan los cursos necesarios para -- que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mante- nimiento de su aptitud profesional".

La Comisión de Administración Pública, creada en 1965 en la Secretaría de la Presidencia realizó estudios tendientes al me joramiento de la Administración de personal e identificó los - problemas más graves al respecto.

En el informe de esta comisión, en el apartado destinado a la Administración de Personal, y en las Bases para el programa de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971 -- 1976 (Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Es tudios Administrativos, 2a. ed. México 1973), en el punto -- cinco, correspondiente, se señala:

5) Las necesidades de capacitación se multiplican a medida que aumenta la fuerza de trabajo al servicio del Estado y la incorporación a la administración publica de una tec- nología avanzada, que rápidamente desactualizó los co-- nocimientos del personal. Sin embargo, los esfuerzos - de capacitación son insuficientes".

Aunque se registraron avances plausibles, los problemas -- identificados por la Comisión de Administración Pública de-

1967-69, subsisten en 1971.

En junio de 1971, se dictó el Acuerdo Presidencial para promover la mejor Capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado a efecto de que éstos puedan "obtener ascensos conforme al escalafón, asi como mantener y elevar su aptitud profesional" (Diario Oficial de la Federación 26 de junio de 1971). En marzo de 1972, se creó la Escuela Nacional de Capacitación Aduanera, dependiendo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Diario Oficial de la Federación de 9 de marzo de 1972).

El Acuerdo Presidencial del 27 de dic. de 1972, publicado el día siguiente en el Diario Oficial de la Federación, en vigor a partir del 16 de enero de 1973, dispuso la creación de la comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

En los considerandos de dicho acuerdo, se señala que "la atención y aprovechamiento de los recursos humanos constituyen uno de los principales objetivos del programa de reforma administrativa", y que, "es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas de que dispone para prever sus necesidades de personal; las normas y criterios para la selección e incorporación de los trabajadores y sus condiciones de trabajo; la administración de emolumentos y prestaciones; la formación y capacitación de servidores públicos, y la información sobre todos los aspectos de quienes participan en el desarrollo de las actividades del Estado". (13)

Definición de los Conceptos:

Después de haber descrito lo que se ha hecho en nuestro país, sobre la Capacitación, Adiestramiento, Educación, Desarrollo y Entrenamiento de los Recursos Humanos, en las empresas tanto de la iniciativa privada como las del sector público, haremos mención de como han sido definidos éstos

(13) Memoria. Comisión de R. Op. cit. p. 15

procesos por los diferentes autores que se han avocado a estas áreas.

"El adiestramiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna e implica en la Industria programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de la Organización". (14)

"Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el Adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos". (15)

"La acción orientada a dotar a una persona de los conocimientos, habilidades y actitudes que le permita realizar eficientemente las responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña". (16).

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz". (17)

Así también, la Capacitación ha sido enfocada de diferentes maneras:

"Tiene un significado más amplio, incluye el Adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud

---

(14) Dunnette, M. D., Kirchner, W. K., Psicología Industrial, México, ed. Trillas, 1976, p. 73.

(15) Guzmán, V. I., Problemas de la Administración, México Ed. Limusa-Wiley, 1966, p. 69

(16) Amozurrutia y Limas, G., Adiestramiento Sistemático, Pedagogía p/el Adiestram. Méx. A. R. M. O. V, VI # 22 1976, p. 18

(17) Arias, G. F., Admón. de Rec. Humanos Méx. Ed. Trillas/ 76." 312

la Capacitación se imparte a empleados,ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". (18)

Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. (19)

El concepto de Educación, ha sido manejado de la siguiente manera:

"Como un proceso que facilita y propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene que ver con el ámbito social y cultural en el que actúa el educando". (20)

"Es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que lo rodean, o sea de los aspectos técnicos, científicos, artísticos o humanísticos, así como de los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlas". (21)

El concepto de Entrenamiento, al igual ha sido enfocado como sigue:

"En sentido genérico y como parte de la educación, el entrenamiento es considerado como el prepararse para un esfuerzo físico mental para poder desempeñar una labor". (22)

El proceso de Desarrollo ha sido definido del modo siguiente:

"El Desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso 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

---

(18) Guzmán, V. I., op. cit. p. 69
(19) Arias, G.F., op. cit. p. 312
(20) Amozurrutia y Limas, G., op. cit. p. 18
(21) Arias G. F., op. cit. p. 312
(22) Arias G. F., op. cit. p. 312

que son requeridas para el Desarrollo de los ejecutivos, in--cluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la Organización". (23)

"Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas - humanos, capacidad para dirigir)". (24)

En las definiciones de los procesos de Adiestramiento, Capacitación, Educación, Entrenamiento, y Desarrollo que se -- han mencionado anteriormente con el enfoque que cada autor les dá, es posible identificar elementos comunes en los - diferentes conceptos, mismos que señalaremos a continuación, analizando cada uno de ellos:

A) Adiestramiento:

Tradicionalmente ha sido enfocado en dos aspectos:

A. 1) Como proceso de adquisición de destrezas o habilidades en el trabajo físico, esto es, de índole mus--cular o motriz.

A. 2) Dirigido a empleados de menor categoría y a obreros.

Por lo cual se deriva lo siguiente:

Al estar este proceso solamente enfocado a trabajos que im--plican un esfuerzo muscular, no son tomados en cuenta los aspectos intelectuales que quedan involucrados en la reali--zación de este tipo de trabajos, lo cual no es posible, ya que toda actividad motriz, requiere para su realización de cono--cimientos de tipo teórico, como la formación de conceptos y el aprendizaje de técnicas y métodos.

Respecto al segundo punto, es necesario reconsiderar cuá--les son las características necesarias y suficientes que debe presentar el individuo dentro de la organización para clasificarlo ya sea como empleado de menor categoría o como ---

obrero, considerando así mismo, cuál sería el fundamento para que solamente se centre el adiestramiento a esta clase de individuos en una organización.

B) El proceso de Capacitación ha sido enfocado principalmente hacia:

B. 1) Proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos, científicos y administrativos del trabajo.

B. 2) El trabajo de los empleados, ejecutivos y funcionarios en los que se implique un aspecto intelectual de importancia.

En relación con el primer punto, es posible considerar a la -- Capacitación dentro del Adiestramiento, tanto en aspectos técnicos, como administrativos o científicos, ya que por lo general, la aplicación de éstos conocimientos, implica un esfuerzo muscular o motriz, característica que constituye el enfoque - tradicional del Adiestramiento.

La objeción a lo anterior es que no es posible hacer una división radical en cuanto a la determinación de donde inicia un - aspecto intelectual y donde el motriz, ya que se encuentran -- ambos relacionados en cualquier proceso de aprendizaje.

Con respecto al segundo punto, es menester reflexionar sobre las características que indican la importancia de un trabajo - intelectual, y cómo es este aspecto determinado solamente en empleados, ejecutivos y funcionarios, ya que podría presentarse el caso de que en el trabajo de un obrero se implicara - el aspecto intelectual que fuera importante considerarlo para la optimización en la realización de sus funciones y estando bajo esta definición, perdería la posibilidad de ser capacitado.

C) El concepto de Educación, ha sido enfocado especialmente hacia:

C. 1) Adquisición intelectual por parte del individuo de - conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas

con el ámbito social y cultural.

Lo que resulta ser una duplicidad con el concepto tradicional de Capacitación ya que se relaciona exclusivamente con el aspecto intelectual y no es tomado en cuenta el aspecto muscular o motriz que implica la aplicación de estos conocimientos.

Otro punto importante de considerar, es el siguiente: una vez que se adquieren los conocimientos, no se especifica con qué aspectos debe el individuo hacer contacto para asegurarnos - que este proceso de educación ha tenido consecuencia para - optimizar el comportamiento de los educandos.

D) El concepto de Entrenamiento, ha sido enfocado como sigue:

D. 1) Hacia la preparación de un esfuerzo físico mental - para poder desempeñar una labor.

Al considerar un esfuerzo físico, se habla de Adiestramiento, ahora bien, si a este esfuerzo físico (muscular, o motriz), se incluye el esfuerzo mental, se dice entonces que se habla de Capacitación, debiendo considerar pues, que el Entrenamiento está formado tanto por la Capacitación, como por el Adiestramiento ya que se encuentran involucrados estos dos es-- fuerzos, sin haber hecho mención del tipo de actividades -- que debe desarrollar un empleado para considerarlo como -- cantidato a un proceso de entrenamiento.

E) El concepto de Desarrollo se ha enfocado como:

E. 1) Progreso integral del hombre de más alta jerarquía en la organización, para la formación de la Perso-- nalidad (carácter, hábitos, voluntad, inteligencia).

Considerando de esta manera el Desarrollo representa un proceso exclusivo de los jerarcas de una organización, lo que - determina el hecho de definir las características que acredi-- tan a un individuo para desarrollarse, ya que si hablamos de

funciones tales como toma de decisiones, o dirección de grupos, es posible localizarlas en el desempeño de las actividades de un empleado común o de un obrero, realizando éstas de acuerdo al nivel que ocupa.

Es conveniente observar también, que dada la importancia del Desarrollo, considerado como proceso integral, es necesario haber cubierto los procesos tanto de Adiestramiento como Educación y Entrenamiento - de acuerdo a los enfoques tradicionales - para llevar a cabo el Desarrollo de un individuo y no tomar solamente la jerarquía como factor determinante.

Así mismo, se habla de la formación de la Personalidad, enfocando carácter, hábitos, voluntad e inteligencia, los cuales son conceptos que encierran subjetividad y no ofrecen la posibilidad de evaluar su evolución o avance con relación a las funciones que desarrolla el individuo.

De esta manera, se señala que en sí, todos los conceptos, cuando menos de los que se ha hecho mención, han sido manejados tradicionalmente en la Administración de los Recursos Humanos, en función básicamente de los niveles jerárquicos existentes en una organización, sin relacionarse con las actividades que se realizan en los puestos, llevando ésto a la confusa definición de cada proceso que cancela la posibilidad de determinar donde dá comienzo uno y dónde se inicia el siguiente.

Con el fin de aclarar la posición en este estudio, respecto a los procesos de Capacitación, Adiestramiento y Educación, se propone a continuación una definición de cada uno de ellos, determinando que es lo que se pretende del individuo, al llevar a cabo cualquiera de estos procesos, señalando así, niveles de operación en los individuos que vayan a ser capacitados, adiestrados o educados. Asímismo, se considera que el proceso de Desarrollo, estará integrado por los 3 procesos que se citan, siendo Adiestramiento, Capacitación y Educación.

Definiciones:

Adiestramiento:

Es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan.

Capacitación:

Es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto inmediato superior.

Educación:

Es el proceso mediante el cual se dota al individuo en una organización de información que no se relaciona con las funciones del puesto que ocupa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.2 El supervisor y su entrenamiento.

1.2.1. La importancia y fundamentación de la necesidad de entrenamiento a supervisores.

Una vez mencionada la posición en este estudio respecto a los conceptos del Adiestramiento, la Capacitación, el Entrenamiento y el Desarrollo, como procesos de aprendizaje y habiendo expuesto también una definición de cada uno de ellos, es conveniente señalar que a fin de probar el modelo de Capacitación de este estudio, nos avocaremos a un puesto específico siendo el de supervisor de línea el de interés, ya que se considera de gran importancia por significar el enlace entre la alta dirección y el personal operativo o de ejecución en cualquier organización.

Anteriormente el supervisor era el responsable de la contratación de los trabajadores, de su disciplina, de designar el monto de paga de los trabajadores y de su despido, actualmente esta situación ha variado a consecuencia de cambios que le han dado complejidad al trabajo del supervisor, siendo algunos de ellos: la creciente dimensión y complejidad de nuestra sociedad económica que ha dado como resultado el desarrollo de métodos para el control de empleados, sustituyendo con ésto parte de la labor del supervisor. Otro factor a mencionar, es el número cada vez mayor de los contactos dentro de los cuales se encuentra el supervisor, ya que no sólo se circunscriben a niveles superiores o en sentido horizontal con otros supervisores, sino que debe tratar con personal y técnicos especialistas muy variados, lo que exige al supervisor mayor preparación que fortalezca el desempeño de su trabajo.

Al considerar estos factores que han afectado la labor de su--

pervisión, es conveniente hacer mención en qué términos ha sido manejado este concepto:

Literalmente, supervisión significa visión desde un punto por arriba del normal, sin embargo, como función, es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua. (1)

Así también, el puesto de supervisor de línea, ha sido considerado como sinónimo de capatáz, calificando con este término al individuo que tiene jurisdicción directa sobre un grupo de miembros de la fuerza de trabajo, o sea operadores de cualquier tipo, archivistas, agentes de ventas, mecánicos especializados, técnicos y trabajadores de nivel similar (2), así como tiene superiores a quienes reportar independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica. (3)

Entre las funciones a desarrollar, se determinan, la programación del trabajo de modo que fluya constante y parejo, ver que los hombres tengan el equipo adecuado y estén organizados en equipos de compañeros. Establecer los objetivos para su grupo e integrarlos a los de la empresa. De estos objetivos debe desarrollar, conjuntamente con sus hombres el objetivo de rendimiento de cada individuo. El supervisor de línea, tiene la responsabilidad del desarrollo de todos los líderes que pueda encontrar en el grupo. (4)

De acuerdo a lo anterior, es posible determinar que el supervisor de línea realiza una doble función, ésto es, como empleado y como administrador de empleados, ya que por un lado, es responsable ante la dirección de la administración el el con—

---

(1) Duhalt, K.M., Técnicas de Comunicación Administrativa. México U.N.A.M., 1974, p. 11.

(2) Belman, H.S., Hull, T.F., Desarrollo de Supervisores, Craig Bittel, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México, Ed. Diana, 1975, p. 361.

(3) Duhalt, K.M., op. cit. p. 13.

(4) Belman, H.S., Hull, T.F., op. cit. p. 362.

tacto diario con los miembros del grupo que supervisa y por - otro, es también miembro del grupo de trabajo.

No tan solo encontramos esta división en el orden de jerar-- quía del supervisor, ya que además de dominar la función - propia de supervisión, el empleado que ocupa este puesto, debe atender a su especialidad ocupacional, así pues, un su-- pervisor de mantenimiento, tiene que ver con las funciones que se realizan en esta área, al igual que con la administración de sus empleados, del mismo modo, un supervisor de - armado, debe ser competente tanto en las funciones de armado como en la supervision de su personal.

En base a estas funciones, es posible suponer que la perso-- na que ocupe el puesto de supervisor, cuente con conocimientos y habilidades necesarios que le permitan afrontar -- los complejos requisitos tanto de índole técnico como en su - relación con los diferentes niveles en la organización, lo -- cual generalmente no sucede, "ya que es típico que se trate de alguna persona a quien se ha promovido a dicho cargo desde las líneas basándose en la antiguedad y/o los méritos y -- que con frecuencia recibe poco o ningún adiestramiento para su nuevo papel de supervisor. A pesar de que el supervisor de línea ejerce una influencia de lo mas directa sobre -- las actividades de los empleados en lo individual y de que es una figura clave en lo que concierne a la toma de decisiones emanadas de la gerencia, es frecuente que no sea aceptado como miembro ni del grupo administrativo, ni del de los traba-- jadores.

Mientras el supervisor carece de la posición y de la autoridad asociadas con la gerencia, se ve en el caso de tener que aceptar responsabilidades que están muy por encima de los empleados de línea.

Es posible que entre dichas responsabilidades, se cuenten las de introducir al nuevo empleado en el grupo de trabajo y proveer de adiestramiento durante el trabajo, elaborar escalas de

desempeño de los empleados que supervisa y programar las -- actividades laborales de su sección.

Además a él corresponde presentar los puntos de vista de la - gerencia de nivel más elevado, las necesidades de éstos. (5)

Atendiendo a las funciones y responsabilidades del supervisor es conveniente señalar que cada vez es mayor en el campo laboral la demanda de empleados capacitados que cumplan de -- manera efectiva con las exigencias del puesto, por lo que es - recomendable que al asumir este puesto el empleado sea adiestrado en las funciones a realizar, o bien podemos esperar que el individuo que ocupa como primer puesto en una empresa el de supervisor, cuente con información que haya adquirido en escuelas, centros especializados, lo que generalmente no sucede, ya fue en nuestro país no se cuenta con instituciones - que presten atención especial a la formación de supervisores, lo que lleva al empleado a adquirir en el desarrollo del propio puesto el conocimiento de su trabajo, conduciendo ésto a un - procedimiento de errores y tanteos, por lo que el aprendizaje del supervisor es tardado, afectando no sólo su eficiencia sino la del grupo entero.

Por lo tanto, el Adiestramiento del supervisor, es una necesi-- dad de la administración, que por lo general en los casos en - que ha proporcionado este entrenamiento, ha reforzado uno - de los principales problemas para la instrucción de los dirigentes, consistiendo éste en la diferencia que se hace entre el - comportamiento del supervisor que se enseña en teoría o en - la sala de clases y el que efectivamente se practica en el esce-- nario laboral. Es posible que un excelente programa resulte - absolutamente ineficáz cada vez que la administración ofrezca un ejemplo de dirección que este en contradicción con lo que- los supervisores han aprendido en cursos de adiestramiento. (6)

---

(5) Siegel, L., Psicología Industrial, México, Ed. C. E. C. S. A., 1976, p. 463-464.

(6) Siegel, L.,op. cit. p. 488

Otro problema en la instrucción a este nivel, es el traslado de los supervisores al lugar prescrito para tal efecto dentro o fuera de la empresa, lo que resta la posibilidad de atender la labor propia de supervisión y aleja al capacitando de los problemas reales de trabajo.

Es pues, evidente que dada la importancia de las funciones y responsabilidades que implica el puesto de supervisor de línea se pruebe un nuevo modelo para capacitarlos, adiestrarlos y/o desarrollarlos, evitando caer en los problemas que ha generado el entrenamiento tradicional.

1.2.2. Instituciones en México que proporcionan entrenamientos a supervisores de línea.

Temas, Técnicas y/o Métodos utilizados.

Dada la importancia del puesto de supervisor de línea y la demanda de individuos que cuenten con preparación suficiente para desarrollar las funciones y cumplir con las responsabilidades propias del puesto, es necesario preguntarnos qué se ha hecho en nuestro país, para entrenar, capacitar y/o desarrollar a este tipo de empleados.

En la actualidad ésto ha sido cubierto por Instituciones u Organismos especializados, que ofrecen servicios de Capacitación a las empresas para todos los niveles de las mismas, incluyendo al de Supervisor de línea. Estas Instituciones son tanto de carácter público como privado.

A continuación se hace mención en forma genérica de algunas de ellas, así como del tipo de entrenamiento que ofrecen:

I <u>Secretaría de Educación Pública</u>

La S.E.P. tiene establecidas a la fecha 10 Institutos Regionales, 103 Escuelas Técnicas, Industriales y Comer

ciales y 32 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Los institutos regionales se planearon según las necesidades del país, enfocando sus enseñanzas a los siguientes niveles:

a) Ciclo Profesional
b) Preparatoria Técnica
c) Técnico Industrial
d) Auxiliar Técnico
e) Secundaria Técnica
f) Preparación Técnica elemental

II Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales.

Proporciona preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias técnicas para técnicos especializados - subprofesionales y preparatoria técnica. (vocacionales).

III Centros de Capacitación para el trabajo industrial (8 planteles en el D. F., y 24 en diversas ciudades).

IV El Instituto Mexicano del Seguro Social.

Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los - Centros de Adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo que dependen de la jefatura de servicios de Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de especialidades como: torno, cepillo fresadora; instrumentación industrial carpintería, tapicería, soldadura, etc.

V El ARMO. (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra.

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionandoles elementos técnicos y prácticos para que puedan desarrollar al personal dentro de - las empresas.

Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios. Sus clases generalmente son gratuitas, o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

Ahora bien con el objeto de identificar el entrenamiento a -- superación de línea, ha sido recopilada información mas específica de algunos de éstos institutos, acerca de los contenidos a entrenar los técnicos y/o métodos de detección de necesidades, de exposición así como de evaluación.

A continuacion se mencionan algunas de estas instituciones, tanto de orden público como privado:

I Instituciones de Orden Público:

A. - Adiestramiento rápido de Mano de Obra (A. R. M. O.)

El servicio Nacional ARMO, es una institución pública -- creada por el Gobierno de México.

Con el objeto de que toda organización esté en posibilidades de establecer su propio sistema de adiestramiento en base a sus recursos, tanto humanos como materiales.

ARMO ofrece:

-Asesoría
-Cursos
-Materiales didácticos y de divulgación
-Información técnica y documentación

CURSOS:

El Servicio Nacional ARMO realiza regularmente en sus instalaciones en la Cd. de México y en los locales de empresas e instituciones, cursos para la formación y per-- feccionamiento de:

-Supervisores
-Instructores
-Responsables de Adiestramiento

Los Cursos ARMO están fundamentados en una contínua investigación metodológica, sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos.

Las necesidades de adiestramiento son detectadas por medio de asesorias a las empresas que lo solicitan, organizando mesas de discución con los individuos que ocupan los niveles jerarquicos superiores, quienes determinan en qué aspectos y que personal es el indicado para recibir adiestramiento.

En el renglón de entrenamiento a supervisores de línea, se cuenta con los siguientes cursos:

A. 1. - Seguridad Industrial básica.

TEMAS:
El Supervisor y la Seguridad
Los accidentes y sus efectos
Los accidentes, sus causas y prevención
El fuego su prevención y combate.

A. 2. - Instrucción al Trabajador.

TEMAS:
Definición de tareas inherentes a un puesto de trabajo.
Elaboración de hojas de descomposición del trabajo para fines de adiestramiento.
Selección de la informacion técnica correspondiente a las tareas por enseñar.
Técnica de la instrucción.
Forma de Evaluación.

A. 3. - Relaciones Humanas.

TEMAS;
Importancia de las relaciones humanas en las funciones del supervisor.
Las relaciones humanas en las funciones del supervisor.
Principios generales de relaciones humanas.

A.4.- Administración en la supervisión.

TEMAS:
Introducción
Qué es la Administraci ón.
Ciclo Administrativo.
Definición y aplicación de los elementos de programación.
Definición y aplicación de los elementos de control.
Ejercicios prácticos.

A.5.- Métodos de trabajo.

TEMAS:
Introducción a la Ingeniería Industrial.
Campo de aplicación del estudio de métodos.
Relaciones Humanas y resistencia al cambio.
Definición de productividad, métodos, sistemas y simplificación o mejora de métodos de trabajo.
Características de la metodología del estudio de métodos
Método de los cuatro pasos que comprende: Selección y registro del método actual, análisis, desarrollo, aplicación y control del método mejorado.
Ejercicios "Armados" y/o tomados de ejemplos prácticos presentados por los participantes.
Introducción al estudio de tiempos y movimientos.

A.6.- Técnicas de Supervisión.

TEMAS:
Ubicación del supervisor
Métodos de trabajo.
Instrucción al trabajador
Relaciones Humanas
Seguridad industrial
Dirección de juntas
Administración.

Para la exposición de estos cursos, las técnicas y/o métodos utilizados son seleccionados de acuerdo al nivel del grupo, el

contenido a desarrollar y la preferencia del expositor, siendo algunas de ellas: de exposición, de demostración, lecturas-comentadas, entrevistas, mesas redondas, panel de discusión corrillos, estudio supervisado, roll playing. Así también se ofrece el servicio de un curso de Adiestramiento dentro de la Empresa (A. D. E.), cuyo objetivo es desarrollar en los supervisores la habilidad para instruir, la habilidad para mejorar métodos de trabajo y la habilidad para dirigir.

TEMAS:

CAP. I.- Las necesidades del supervisor.
1.- El supervisor
2.- Las 5 necesidades del buen supervisor
3.- Conclusiones.

CAP. II.- Instrucción del Trabajador.
1.- Necesidades de Adiestramiento.
2.- Análisis del Trabajo.
3.- Lo necesario para instruir.
4.- El lugar del Trabajo.
5.- Como instruir.

CAP. III.- Métodos de Trabajo.
1.- La actividad productora
2.- El Trabajo
3.- Como simplificar el trabajo.

CAP. IV.- Relaciones Humanas.
1.- Principios básicos
2.- Bases para las buenas relaciones.
3.- Técnica para resolver problemas humanos.
4.- Causas de problemas comunes y sus soluciones.

En lo que corresponde a la evaluación, se realiza por seguimiento solamente en caso de que exista un contrato llamado Empresa-Armo y se lleva a cabo la elaboración de una escala estimativa de habilidades que es aplicada a los participantes, un mes después del curso.

B. - Centro Nacional de Productividad (CENAPRO).

Esta asociación ofrece cursos de capacitación a diferentes - áreas tales como, administración y organización, de ingeniería industrial, de las finanzas y de la economía y mercado-- técnia.

Considerando el entrenamiento a supervisores en el área - de Administración y Organización, en la rama de cuadros - medios y jefaturas departamentales, ofrecen los siguientes cursos que son de carácter general:

B. 1. - Técnicas de Supervisión:

TEMAS:
Instrucción al trabajador.
Métodos de trabajo.
Relaciones Humanas.
Seguridad Industrial

B. 2. - Dirección y Supervisión de personal.

TEMAS:
El grupo social empresa y la individualidad.
El personal en la empresa. - Su ubicación.
El tiempo que debe dedicarse al hombre.
El tiempo que debe dedicarse al grupo.
Selección de los supervisados.
Adaptación de los supervisados y el concepto.
Supervisión de personal.
Supervisión del individuo.
Dirección del grupo social y dirección del individuo.
El paternalismo.
Dirección y supervisión social y dirección y supervisión individual.
Programa y exposición de cambio.
Conclusiones.

B. 3. - Curso Programado de Supervisión.

TEMAS:

Comprensión de las personas. - Razones básicas de -- porqué trabaja la gente.
Diferencias individuales. - Relación entre las aptitu-- des de la gente y su apariencia. Como aprende la gente. Curva de aprendizaje.
Reconocimiento de las habilidades para la supervisión.
Pasos para tomar una buena decisión. Habilidades de liderazgo.
Principios para las buenas relaciones laborales.
Modos de comunicación en el trabajo.
Como determinar si una persona necesita mayor capacitación.
La supervisión en su aspecto preventivo.

B.4.- Ciencias Humanas.

TEMAS:
Las ciencias humanas en la administración.
El hombre y la organización.
El desarrollo de la habilidad para dirigir.
La productividad y su relación con las ciencias humanas.
Los obstáculos a la productividad.
Los resortes de la motivación.
Quién motiva al motivador.
La facultad de resolver problemas.
Como dar órdenes que den resultado.
Delegación del trabajo.
La formación de subordinados.
El trabajo en equipo de subordinados.
El trabajo en equipo de jefes de oficina y de supervisores.
Juntas dinámicas.

B.5.- Relaciones Humanas

TEMAS:
Las Relaciones Humanas.

Técnicas de Relaciones Humanas.
La opinión Pública.
Factores que influyen en el comportamiento de las personas.
Características de las buenas y malas relaciones humanas.
Organización de las relaciones públicas.
Programas de relaciones públicas.
Instrumentos que se utilizan.
Necesidades del especialista en relaciones públicas.
Factores que influyen en el comportamiento de las personas.

B.6.- Desarrollo de la personalidad. Relaciones Humanas.

TEMAS:
La personalidad en la vida y en los negocios.
Madurez emocional.
La personalidad habla por sí sola.
Actuación correcta en toda ocasión.
Arreglo personal y propiedad en el vestir.

B.7.- Relaciones y Comunicación Humanas.

TEMAS:
El ser humano: identificación y diferenciación.
Qué es un problema de relaciones humanas.
Las fuentes de estos problemas en todo grupo organizado.
Qué es un supervisor: sus características y su papel en la empresa.
La motivación. (un estudio y un laboratorio práctico)
Como plantear y resolver los problemas de relaciones humanas en el trabajo. El método de cuatro pasos.

La detección de necesidades de capacitación, se realiza de acuerdo a las peticiones concretas de la empresa, utilizando por lo general, técnicas como entrevistas, cuestionarios, derivando de éstos los temas a entrenar, se elaboran los programas específicos que son dados a conocer a la empresa y se ajustan de acuerdo a las necesidades propias de la misma.

En la exposición de temas son utilizadas técnicas de dinámica de grupos, instrucción programada, conferencias, auxiliándose con apoyos audiovisuales y/o videotapes, con los que cuenta el Centro.

En relación con la evaluación de los cursos no se cuenta -- con sistemas establecidos.

Asociaciones de Carácter Privado.

C. - D. A. N. D. O., S. A.
Consultores en Desarrollo Organizacional.

Asociación que ofrece cursos como los siguientes en el entrenamiento de mandos intermedios, considerando a los supervisores de línea:

C. 1. - Supervision efectiva y manejo de personal.

TEMAS:
Principios básicos de administración.
El supervisor y la empresa.
El supervisor y su grupo.
La satisfacción en el trabajo.
El supervisor como entrenador.
Técnicas generales para una mejor supervisión.
Tipos de trabajadores.
El manejo de la disciplina.
El manejo de conflictos.
Planeación de metas a corto y a largo plazo.
Cierre y conclusiones.

C. 2. - Comunicaciones, relaciones humanas y motivación.

TEMAS:
La responsabilidad y autoridad del supervisor.
El supervisor y las comunicaciones.
Principios básicos de la comunicación efectiva.

Efectos del estilo de supervisión en la productividad.
Los diferentes tipos de supervisores.
La motivación del personal y el mejoramiento en el - trabajo.
Que es lo que determina la motivación de las personas al trabajo y el deseo de superación.
Relaciones Humanas para el supervisor.
Cierre y conclusiones.

Las técnicas y/o métodos para el desarrollo de los cursos, -- son:

Seminarios vivenciales de participación activa, utilizándose la representación de papeles, una intensa interacción, conferencias, psicodramas, análisis a través de videotape, introducción a técnicas de gestalt, tormenta de - ideas, auxiliándose de apoyos audiovisuales como películas, rotafolios, pizarrón, transparencias.

D.- Supervisión (Capacitación de primera línea, una división de CED, SEMINARS).

Esta asociación ofrece entrenamiento a supervisores de línea, en cursos como:

D. 1. - Desarrollando habilidades efectivas para supervisores y personal intermedio:

TEMAS:
El proceso supervisor.
Dando instrucciones y una mejor comunicación.
Motivando empleados.
Tratando con ejecutantes no satisfactorios.
La habilidad de la Toma de decisiones.
Desarrollando su plan de supervisor general.

E. - Centro Industrial de Adiestramiento.

Esta asociación ofrece entre otros, el servicio de elaboración de programas de adiestramiento diseñados específicamente para cada empresa en los niveles de supervisión, técnicos y -- ejecutivos.

Contando para el entrenamiento de supervisor de primera línea, con los siguientes temas a entrenar:

E. 1. - Temas:
Relaciones Humanas, la conducta.
Las relaciones humanas.
Las Relaciones Interpersonales.
Autoridad y mando de subordinados.
Bases de las fuenas relaciones humanas.
Motivando al trabajador (enfoque tradicional y conductista)
Manejo de situaciones conflictivas.
La comunicación como base de las buenas relaciones humanas.
Análisis de problemas y toma de decisiones.

E. 2. - Curso de Diseño de Programas de Capacitación de Personal.

TEMA:
Programa de Adiestramiento:
Objetivos de la Capacitación.
Principios de Aprendizaje.
Elaboración del programa.
Métodos de Capacitación.
Evaluación.
Ayudas para la comunicación.

E. 3. - Dinámica de las Relaciones Humanas:

TEMA:
Los recursos humanos y su relación con la productividad.
El proceso de cambio administrativo, técnica y social en la empresa moderna.

Problemas típicos de cambio.
-Sus orígenes
-Como abordarlos y superarlos.
La dinámica de los grupos en la empresa.
Liderazgo de los recursos humanos.
Factores de la motivación en la conducta humana.
Prevención y manejo de los conflictos humanos.- El autoconocimiento y desarrollo personal como base de las Relaciones Humanas.
Técnica de las Comunicaciones en la empresa.

E. 4. - Curso de Supervisión Técnica de la Producción.

TEMA:
Elementos de costos y productividad.
Programación y control de la producción.
Control de eficiencia de la mano de obra.
Control de la calidad.
Dirección de personal.

E. 5. - Formación de Jefes de Personal.

TEMAS:
Administración de la función de personal.
Reclutamiento y Selección de Personal.
Administración de Sueldos y Salarios.
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Productividad de los Recursos Humanos.

E. 6. - Técnicas de Inspección y Control de Calidad.

TEMAS:
-Introducción.
Organización.
Elementos de Control.
Tipo y zonas de inspección.

Los métodos de capacitación son eminentemente participativos, basados en las aportaciones del expositor y el desarrollo de casos en los que vivencialmente se involucra a los participantes.

Algunos de estos métodos son, conferencias, rall playing, -- panel de discusión, auxiliándose con apoyos audiovisuales como pizarrón y películas.

F.- Recursos Humanos, S.C.
Esta asociación entre los servicios que ofrece, considera entrenamiento a supervisores, impartiendo los temas siguientes:

TEMAS:
Principios de la casualidad de la conducta.
La disciplina en los grupos de trabajo.
Introducción de cambios en la organización.
Resistencia al cambio.
El desarrollo de subordinados.
Evaluación de la tarea.
Las actitudes y sus efectos en el grupo.
Los estilos de dirección y sus efectos en la productividad.
Las decisiones en grupo y las decisiones individuales.
Principios de solución colectiva de problemas.
El manejo de la resistencia a las ordenes (insubordinación)
Entrevista para un ascenso.
Dirección democrática para lograr decisiones colectivas en grupo.
La asignación de vacaciones.
Resolución colectiva de problemas que afectan a supervisores de diferentes niveles.
La empresa con empleados de moral deficiente.
Problemas que implican loas ascensos.
El manejo de las Relaciones Interpersonales de supervisores con representantes sindicales.
Los sentimientos de limitación en el área de libertad de los supervisores.

Se elaboran también cursos específicos de acuerdo a la detección de necesidades. Las técnicas utilizadas para la detección de necesidades de entrenamiento a supervisores son:

Entrevista, cuestionarios, índices de desperdicio, calidad

productividad, etc., observación directa de las activida-- des (rutinas establecidas), en base a la descripción de -- funciones de la Técnica de Análisis de puesto.

Las técnicas para exposición de los Temas son:

Ejercicios vivenciales, simulación de conducta, roll playing, discusión en pequeños grupos, tormenta de ideas,. mesa redonda. Conferencia informal, apoyos audio-visuales, rotafolio, pizarrón, retroproyector, grabadora, películas, circuito cerrado de televisión.

Las técnicas para evaluación, son por lo general el seguimiento, con el que se pretende hacer una revisión periódica del -- logro de los objetivos y metas que el grupo fija una vez que el curso se ha terminado, de acuerdo a los temas que se hayan expuesto.

Es período para revision es generalmente a los 6 meses de la venta del curso.

De acuerdo a lo anterior, es posible considerar que el proceso de entrenamiento a los supervisores de línea, ha presentado - hasta el momento fallas que se inician desde la detección de - necesidades a entrenar hasta lo que corresponde a los siste-- mas de evaluación establecidos. Esto es, las asociaciones o - centros que prestan estos servicios ofrecen por lo general, - paquetes ya establecidos de temas a entrenar, sin considerar si son o no necesarios en el momento de su venta, lo que comparten las propias empresas que contratan los servicios, sin seleccionar o determinar de manera formal u objetiva al personal que va a ser capacitado.

Una vez vendido el servicio, se dá comienzo al curso por lo - general, fuera de las instalaciones de la empresa, generando con ésto, la distracción del supervisor hacia sus funciones, sometiéndolo en la mayoría de los casos a temas por demás -- subjetivos y teóricos, alejados de toda realidad del campo laboral, siendo éstos temas expuestos con técnicas y/o métodos que

van resultando obsoletos para el aprendizaje de los capacitandos.

Así también, ha sido descuidado el aspecto de evaluación, omitiendo con esto la posibilidad de recibir información de la aportación que ha recibido el participante al curso, para beneficiar el desarrollo de las funciones de su puesto.

De esta manera quedarían señalados algunos de los problemas que ha generado el entrenamiento tradicional y que se espera omitir en el sistema de Capacitación que se presenta.

1.2.3. Estrategia.
El propósito de la tecnología educativa en la instrucción programada, su uso, ventajas y desventajas.

Diversos han sido los métodos y técnicas utilizadas en el entrenamiento en las empresas, que van resultando obsoletos, pues no satisfacen el aprendizaje de los capacitandos.

Por lo que son generados problemas en el entrenamiento que -- son en esencia similares a los de cualquier otro tipo de educa-- ción.

Una tecnología adecuada a la enseñanza en el aula, sería igualmente valiosa en los escenarios de entrenamiento. El reto que constituye la capacitación para la industria y el constituído por la educación en general, son sustancialmente el mismo: el desarrollo y la aplicación universal de una tecnología de la ense-- ñanza, que sustituya a todos los métodos anticuados, que la-- mentablemente, se siguen empleando. (1)

Una rama especial de la Psicología, el análisis experimental del comportamiento, ha producido, si no un arte, por lo menos una Tecnología de la Enseñanza, a base de la cual es ciertamente -- posible "deducir programas y planes y métodos de enseñanza". (2)

La Tecnología de la Enseñanza, ha sido definida por B.F. Skinner como: "La aplicación sistemática y experimental de los principios científicos (de la psicología, sociología, etc.,) a los problemas - educacionales". (3)

Considerando que la aplicación del condicionamiento instrumental a la educación es sencilla y directa, es conveniente señalar

---

(1) Ofiesh, D.G., Instrucción Programada, Ed. Trillas, México 1973, pp. 20-21.
(2) Skinner, B.F., Tecnología de la Enseñanza, Ed. Labor, Barcelona, 1976, p. 73.
(3) Skinner, B.F., op. cit. (Prólogo José F. de Castro, Uni. Laboral, Gijón), p. 11

lo que se entiende por Enseñar, que es disponer de cierto modo las condiciones o contingencias de reforzamiento en que -- los individuos aprenden.

Ellos aprenden sin enseñanza en sus ambientes naturales pero los maestros o instructores disponen contingencias especiales con fáciles y expéditas materias que aprender, apresurando así la aparición de un comportamiento que si no, sólo se produciría lentamente, o asegurando que se produzca el que sin esas gestiones nunca ocurriría.

La tecnología Educativa, ha sido considerada a través de dos de sus aplicaciones que son; las máquinas de enseñanza y la instrucción programada. (4)

Así pues, una máquina de enseñar, no es otra cosa que un -- instrumento que sirve para disponer las contingencias de reforzamiento. Hay tantos tipos de máquinas como clases de -- contingencias. (5)

Por lo que respecta a la Instrucción Programada, es como ningún otro de los enfoques en la cuestión de enseñanza que se haya conocido, que está descartando lo que es inoperante y -- desarrollando lo que es verdaderamente funcional.

A través de ella, sin embargo, podemos ver los primeros signos de una verdadera tecnología didáctica. En esencia, es -- una tecnología pedagógica que pretende aplicar lo que ya sabemos en materia de ciencia del aprendizaje, junto con lo -- que estamos descubriendo acerca de la ciencia de la instrucción, a las artes de la enseñanza y del entrenamiento. (6)

La enseñanza Programada apareció por vez primera en el laboratorio, en forma de contingencias de reforzamiento.

---

(4) Skinner, B.F., op. cit. p. 73
(5) Skinner, B.F., op. cit. p. 78
(6) Ofiesh, D.G., op. cit. p. 24

Hay por lo menos, cuatro especies diferentes de programa-- ción:

1. - Atiende una a crear nuevos y complejos esquemas, configuraciones o "topografías" de comportamiento. Pertenece a la naturaleza de un condicionamiento operante el que una respuesta no pueda ser reforzada mientras no se haya producido (7)

2. - Un segundo tipo de programación se emplea para alterar, temporal o intensivamente las propiedades del comportamiento. Por medio del reforzamiento diferencial. (8)

3. - Otro tipo de programación, atiende a poner el comportamiento bajo el control de estímulos. (9)

4. - Un cuarto tipo de programación trata de mantener el comportamiento con refuerzos poco frecuentes. (10)

De manera independiente al tipo de programación de la Instrucción, en este trabajo se observa el modelo de programa-- ción lineal, que fue históricamente el primer modelo, derivado por una parte, de las sugerencias de Skinner, y, por la otra, de las características que tenían las primeras máqui-- nas de enseñar. (11)

En la Instrucción Programada Lineal, la tarea del programador consiste en crear materiales de instrucción que sinteticen éstos principios:

1. - Respuesta Activa. -
El estudiante aprende lo que el programa lo induce a --- hacer.

---

(7) Skinner, B.F., op. cit. p. 79
(8) Skinner, B.F., op. cit. p. 82
(9) Skinner, B.F., op. cit. p. 83
(10) Skinner, B.F., op. cit. p. 90
(11) Meyer, M.S., Instrucción Programada, Ed. Limusa, Méx./73, p. 17

Una respuesta activa no es forzosamente pequeña, como tampoco (en la versión definitiva del programa) descubierta.

2. - Mínimo de errores. -
Mediante un buen plan de instrucción y por medio de -- pruebas y revisiones repetidas de la misma se reducen a un mínimo los errores de los estudiantes, en las res -- puestas que dan a los cuadros y en su demostración de - la conducta final deseada.

Un error por definición, es una respuesta que el programador no esperaba o no deseaba que dieran los estudiantes.

3. - Conocimiento de los resultados. -
De alguna manera se le debe proporcionar al estudiante esta comprobación inmediata respecto a lo correcto de - su respuesta.

Esto se puede lograr mediante un planteamiento hábil, - que induce al estudiante a acertar y a estar seguro de - haber acertado, o proporcionándole una respuesta guía para que él mismo la compruebe cuando se sienta inseguro o equivocado. (12)

La enseñanza Programada formaliza la orientación, retroalimentación y las características de reforzamiento del aprendizaje; el contenido del Adiestramiento se organiza en pa-- sos lógicos que exigen la respuesta activa del alumno para que reciba el conocimiento inmediato de los resultados y el reforzamiento. La sucesión cuidadosa del material se llama programación y los diferentes pasos que componen el pro-- grama se llaman unidades.

Se supone que sucede una forma de reforzamiento al dar --

---

(12) Meyer, M. S.; op. cit. p. 44

sencillamente la respuesta correcta, dar la respuesta correcta es sin duda satisfactorio para los deseos de logro, aprecio y - aprendizaje, es decir, curiosidad y actúa, por tanto, como incremento del interés intrínseco en la tarea de aprendizaje. - Por consiguiente, conviene que el estudiante casi siempre dé la respuesta correcta. Esto se logra al darle el conocimiento necesario para responder correctamente al proporcionarle sugerencias o indicaciones.

Por lo común, el estudiante escribe su respuesta en una hoja después se le proporciona la respuesta correcta que, en un - buen programa, casi siempre digamos el 90% de las veces, concuerda con la suya; este conocimiento es reforzado y continúa a su propio paso, a través de la serie de unidades que aumentan en complejidad hasta que domina el programa de Adiestramiento. (13)

A fin de llevar a cabo el desarrollo de un programa de instrucción, es conveniente que la materia de estudio a desarrollar, sea analizada y organizada utilizando la persona que lo lleve a cabo sus conocimientos acerca de la propia materia de estudio su experiencia pedagógica y su conocimiento de los principios de aprendizaje e instrucción.

Para tal efecto, Taber, Glasser y Schaefer ('65), sugieren los pasos siguientes: (14)

1. - Elaboración del primer bosquejo. -
   En el trabajo inicial de un programa es conveniente muestrear varias partes de la materia de estudio, deben prepararse secuencias cortas que produzcan diferentes muestras de la conducta terminal. La tarea esencia, es analizar las respuestas y tratar de entender las condiciones --

---

(13) Dunnette, M.D., Kirchner, W.K., Psicología Industrial Ed. Trillas, México, 1976, pp. 87.

(14) Taber, Glasser, Schaefer, Aprendizaje e Instrucción Programada, México, Ed. Trillas, pp. 95-103 y 163-175.

que impidieron o ayudaron en el proceso de aprendizaje.

Es conveniente especificar los subtópicos de contenido y los repertorios componentes, para lo cual puede usarse "subtópico" para hacer referencia a un análisis orientado a la asignatura y "repertorio componente" a un análisis conductual.

Así también, deben ser especificadas las relaciones de asignatura, examinándose la secuencia de repertorios y los subtópicos, para captar interrelaciones significativas entre las áreas de la materia de estudio y así se incorporen las especificaciones al plan de programa, para dar -- instrucciones explícitas para la realización de tales relaciones cuando se considere prudente.

Es necesario también organizar y planear la secuencia de los repertorios componentes y subtópicos para la instrucción, tomando en cuenta la lógica de las unidades de la - asignatura y las interrelaciones de los repertorios componentes.

Una vez que el programador ha especificado la extensión y secuencia del material que va a ser enseñado, se sugiere la redacción de los cuadros terminales para cada unidad del programa o subtópico.

Después de las pruebas iniciales y de la subsecuente --- nueva redacción, deben probarse nuevamente los cuadros revisados y, si es necesario, volverlos a redactar, hasta que se aprenda la asignatura según indicaciones dadas - en una pequeña prueba de la conducta terminal.

2.- Primera redacción.-
Después de la prueba y la revisión, pueden agruparse en unidades las secuencias consecutivas del programa para que las corrijan y examinen expertos en el estilo, en -- aprendizaje programado y en la asignatura de que se trate. Si la unidad no ha sufrido un cambio radical, ya está --

lista para una prueba adicional con el estudiante.

3.- Prueba del programa.-
Se elige cuidadosamente la muestra de sujetos que toman el programa en esta etapa, para que represente al futuro usuario.

Deberá probarse a los estudiantes después de haber completado la unidad, con una prueba de diagnóstico de ejecución cuidadosamente detallada y preparada. En algunas asignaturas es conveniente aplicar una prueba antes del programa. El probar a los estudiantes antes y después de tomar el programa, proporciona una línea base para evaluar su ejecución.

Después de esta prueba vuelven a analizarse los cuadros y se determina el éxito con el cual se logró la conducta terminal.

Como revisión y procesamiento adicionales:

4.- Preparación del formato del programa.-
La forma más simple de presentar éstos programas es en un libro programado.

Durante la prueba y las primeras etapas de la producción de cuadros no necesita presentarse el formato final; pueden estar en películas fijas o en tiras de papel que se usen con ciertas máquinas o tarjetas separadas.

Sin embargo, es importante hacer hincapié en que la naturaleza de la asignatura y las características de los estudiantes dictarán el formato en que aparezca el programa.

5.- Prueba final.-
Cuando ya se han ensamblado todas las unidades de un programa y se les ha reproducido en un formato de presentación, como el que será usado en la impresión final debe probarse el programa una vez más en un grupo de

estudiantes para los cuales se hizo. Esta prueba no es - para cambiar ningún aspecto del programa, sino para validarlo aún más y determinar su uso óptimo en la instrucción.

Cuando se publica un programa para usarlo operacionalmente en los escenarios reales de entrenamiento, debe acompañarlo un manual que proporcione información adecuada acerca de:

a) Especificación de objetivos.

Enunciados éstos como conductas específicas que puedan ser observadas en la ejecución del estudiante y especificar si el procedimiento de programación, ha propuesto -- nuevas formas de presentar la asignatura.

b) Prerrequisitos del programa (conductas de entrada).

Deben enunciarse claramente el conocimiento y habilidades requeridas del estudiante para poder empezar con el programa. Establecerse los niveles de aptótud de los estudiantes para quienes se diseñó el programa y especificar si se desea como prerrequisito una prueba de habilidad y describir su uso.

c) Validez del programa.

Deben darse los datos de las pruebas de logro para indicar el grado en que el programa ha alcanzado sus objetivos de instrucción.

Las pruebas empleadas para evaluar el programa debe ser, bien de logro apropiadamente estandarizada y actualmente en uso, o bien, una especialmente preparada, que -- muestre adecuadamente la conducta terminal.

Deben describirse el contenido de la prueba de logro, indicando el tipo de ejecución que mide y el tipo de ejecución que no mide en relación a la especificación de objetivos.

d) Condiciones de prueba y muestra de estudiantes.

Deben describirse las condiciones en que se administró la prueba de ejecución, la muestra de estudiantes que sirvió para reunir los datos y las características de la escuela o situación de entrenamiento en que se reunieron los datos.

e) Efectividad del programa.

Debe indicarse la efectividad del programa como herramienta de instrucción, el grado en el cual el programa enriquece los conocimientos del estudiante y los efectos del programa sobre la motivación y hábitos de trabajo del estudiante. La técnica de Instrucción Programada promete fomentar el porcentaje en la asignatura y mejorar hábitos de concentración. Es muy conveniente posteriormente la publicación de suplementos del manual para describir el grado en el cual se retiene la conducta enseñada en períodos de tiempo y su transferencia a materias de estudio relacionadas.

f) Consideraciones administrativas.

Debe describirse la forma en que va a usarse el programa en conjunción con otros medios de instrucción, como son lecturas, grupos de discusión o trabajo de laboratorio, debe indicarse la cantidad de tiempo que el estudiante dedicará diariamente al programa en relación a esas otras actividades.

Basada en la Tecnología conductual, la instrucción programada resulta muy prometedora, ofreciendo las ventajas siguientes (15)

- Se ocupa del desarrollo de sistemas de entrenamiento considerablemente diferentes a los de la bibliografía y de los cursos tradicionales de instrucción.

  Los sistemas de entrenamiento programado, tratan de de-

---

(15) Ofiesh, D. G., op. cit. pp. 47-58.

sarrollar en los sujetos todos los objetivos necesarios, especificados o implícitos en la literatura actual sobre el entrenamiento, además de otros objetivos que en opinión de la gerencia son necesarios o fundamentales.

-Otro punto básico que hay que señalar es que los sistemas de capacitación pueden ser diseñados de manera que se requiere un mínimo de ayuda por parte del instructor.

Idealmente hablando, su colaboración es totalmente innecesaria. Un eficiente sistema de entrenamiento programado debe trazarse de manera tal que dé lugar a una continua participación activa del sujeto entrenado, simultánea a la práctica guiada, en lo que respecta a todos y cada uno de los objetivos detallados del curso.

El aprendizaje programado ofrece una ventaja única como tecnología de la enseñanza, puede ponerse a prueba la eficacia de cada faceta del programa.

A diferencia del método tradicional, con su plan de lecciones y su maestro o conferencista, el programa no procede por ensayo y error hasta que se alcanza el éxito. Más bien, se le somete cabalmente a prueba antes de ser incorporado en un curso de entrenamiento, o en un curso académico, de manera que todo el contenido impropio se revisa y perfecciona y los errores se reducen a un mínimo.

En la tecnología de la Instrucción programada, la gerencia tiene no sólo el sistema de calidad superior a los demás para la solución de problemas de entrenamiento, sino también una manera de controlar la calidad del mismo.

Algunos problemas que plantea la Instrucción Programada en la industria, son:

La primera cuestión importante que plantea la tecnología de -

la instrucción programada, se relaciona con los propósitos mismos del entrenamiento. El desarrollo de objetivos del entrenamiento para los materiales programados ha dado lugar automáticamente, a un análisis, a profundidad de las finalidades de éstos materiales esto, a su vez, ha obligado al director de entrenamiento y a la gerencia a examinar cuidadosamente las causas del entrenamiento ineficiente.

Puesto que el análisis de los puestos y de las tareas tiene importancia capital para la programación de materiales de enseñanza efectivos, tal ves entonces haya que discutir seriamente, o de plano descartar, los bojetivos básicos del entrenamiento que, en opinión de la gerencia, sean necesarios. No sólo la definición de la manera conductual exacta en que los objetivos deben enunciarse, se convierte en una difícil empresa científica en sí misma, sino que también los orígenes mismos de los objetivos y de las necesidades de entrenamiento se convierten en temas de discusión, análisis, estudio y preocupación.

-Otra cuestión a considerar, se relaciona con los costos que puede originar el establecer una Tecnología educativa en la Industria. Sin embargo, es importante considerar lo que se puede lograr y esperar de la Tecnología de la Instrucción Programada, tal y como existe en la actualidad; y más aún los alcances y la utilidad que van en aumento y que podrá ofrecer muchas cosas más.

En la actualidad, se están efectuando cambios en la tecnología que indican la cada vez más viva atención proyectada hacia el "mantenimiento" de los materiales y los módulos programados, lo que hará posible modificar esos subsistemas más rápida y económicamente de lo que por ahora puede hacerse. A medida que la tecnología devenga más cabalmente científica y a medida que se vayan validando mejor, empíricamente, los procedimientos de desarrollo, los costos de la instrucción

programada, se reducirán todavía más.

Aún en su estado actual, faltos de afinación, los materiales programados han demostrado más que suficientemente su superioridad respecto de los procedimientos de entrenamiento - convencionales. El gran costo de su preparación quedará -- drasticamente reducido, si la industria proporciona la necesaria ayuda para el desarrollo de su investigación y manejo.

Este método, tiene que ser considerado como algo más que un simple instrumento para el director de entrenamiento, pues constituye una manera diferente, sistemática, de considerar el Adiestramiento industrial.

Para la gerencia de nivel superior, ofrece perspectivas totalmente nuevas para la consideración de sus problemas, no -- sólo en el campo del entrenamiento, sino también, tal vez en toda la esfera de la administración de recursos humanos.

CAPITULO II

DISEÑO DE INVESTIGACION

II.1 Detección de Necesidades de Adiestramiento de Supervisores.

II.2 Desarrollo del Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores.

- Detección de Necesidades
- Ubicación (selección)
- Inducción
- Entrenamiento por unidades
- Elaboración de unidades
- Asesoría

II.2.1 Módulo de conducta Humana y Manual para Aplicación.

- Módulo de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones y Manual para Aplicación.

CAPITULO II

DISEÑO DE INVESTIGACION

II.1 Detección de necesidades.

Con el objeto de elaborar un sistema de Capacitación es necesario como primer paso establecer contacto con la conducta actual del posible "capacitando", obteniendo así información sobre las actividades y como son realizadas.

Esta detección debe determinar tanto qué es lo que se hace, como qué debería de hacerse, generando así un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros estableciendo con esto la Evaluación de las Necesidades, es decir, marcar diferencias mensurables entre los estados de cosas actuales y las deseadas o requeridas. (1)

Al respecto, para llegar a obtener las necesidades reales de Adiestramiento y/o Capacitación, Kaufman ('69) ha propuesto un plan de evaluación de necesidades que consiste en:

1. - Tomar la decisión de planificar.
2. - Identificar los síntomas de problemas u obtención de una solicitud para una evaluación de necesidades por parte de la dependencia.
3. - Determinar el campo de planificación.
4. - Identificar los posibles medios instrumentos y procedimientos de evaluación de necesidades, seleccionar los mejores y obtener la participación de los interesados en la planificación.
5. - Determinar las condiciones existentes en función de la atención a los alumnos, sus características tanto físi--

(1) Kaufman, R.A. Planificación de sistemas educativos -- (ideas básicas concretas) México Ed. Trillas 1976, p. 52

cas como mentales y de desarrollo.

6. - Determinar las condiciones que se requieren centrando nuevamente el interés en los alumnos en terminos de - ejecución mensurable.

7. - Conciliar las discrepancias entre los participantes de la planificación e identificar las necesidades de tal modo -- que se obtenga un consenso de todos ellos.

8. - Asignar prioridades entre las discrepancias y seleccionar aquellas a las que se vaya a aplicar determinada acción, - preguntando:

   ¿Cuánto cuesta satisfacer esta necesidad?

   ¿Cuánto cuesta pasarla por alto?

9. - Asegurar que el proceso de evaluación de necesidades sea un procedimiento constante (Para garantizar la actualización del diseño de entrenamiento). (2)

Es importante considerar con respecto a la etapa 3 del modelo propuesto por Kaufman, que los instrumentos escogidos de-- ben proporcionar una información que represente verdaderamente las dos condiciones polares de "Lo que es", y "Lo que - debe ser".

Usualmente han sido elaboradas y/o utilizadas técnicas y/o métodos que por lo general, dada su naturaleza no contemplan - las condiciones propuestas.

Algunas de estas técnicas para obtener la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere adiestramiento, son:

La técnica de análisis de puesto.
El inventario de habilidades.
La técnica de tarjetas.
Lista checable/verificación.
Entrevista

---

(2) Kaufman, R.A., Op. cit. pp. 58-59 61-64

Cuestionario
Corrillos
Tormenta de Ideas
Registros de observación directa automática y de productos permanentes.

Estas técnicas pueden ser aplicadas en forma individual o bien combinadas.

No existe regla o combinación que garantice resultados perfectos. Las técnicas deben ajustarse a cada caso específico y sólo su correcto uso puede garantizar resultados satisfactorios. (3)

Con el fin de llevar a cabo la detección de necesidades en este estudio, se siguieron los pasos señalados en la información presentada (Kaufman'69).

De acuerdo al paso 1 y 2 del procedimiento propuesto por Kaufman, se procedió a establecer la relación con las funciones y actividades que se realizan en el puesto de supervisor de línea y se integró una ficha del puesto. (anexo 1).

Para su elaboración fueron consultadas las fichas de puesto, elaboradas por 150 empresas nacionales e internacionales, así como el Catálogo Nacional de Puestos del Gobierno Federal.

Una vez integrada la ficha de puesto y de acuerdo a los pasos 4, 5 y 6 del procedimiento de Kaufman, se procedió a la elaboración de un cuestionario que nos permitiera hacer contacto con la situación actual del desempeño del supervisor y determinar así mismo el estado al que se espera llegar en el desempeño de la función o actividad.

---

(3) Mendoza, A., Determinación de Necesidades de Adiestramiento, México. A.R.M.O. 1974. pp.12-27

Para lo que el cuestionario fué elaborado a dos niveles, es decir, tanto para el propio supervisor de línea como para su Jefe Inmediato Superior, abarcando en ambos las mismas actividades y funciones, en los siguientes términos:

1) Para supervisor de línea:

   Considero que a través de un curso de Adiestramiento mejoraría... (se especifican la función y actividades). (Anexo 2)

2) Para Jefe Inmediato:

   Considero que a través de un curso de Adiestramiento el supervisor mejoraría... (se especifican la función y actividades). (Anexo 3)

Para la elaboración de los reactivos del cuestionario, fueron consultados:

- La ficha de puesto del supervisor de línea.
- Los temas y contenidos en los que se entrena al supervisor de línea en las asociaciones especializadas en Capacitación tanto de carácter público como privado.
- La opinión de diferentes especialistas en este campo, con el objeto de afinar la claridad de los reactivos presentados.

Una vez elaborado el cuestionario se aplicó en dos empresas (nacional e internacional) a su grupo de 20 supervisores y 12 gerentes departamentales.

De acuerdo al paso 7 de Kaufman, se procedió a analizar los datos obtenidos en los cuestionarios, determinando similitudes y discrepancias en las respuestas del supervisor y jefe.

Posteriormente y, de acuerdo al paso 8, de Kaufman, se asignaron prioridades a los datos obtenidos, siendo los temas que a continuación se presentas, los que resultaron prioritarios para entrenar de acuerdo con las respuestas de jefes y supervisores. (Anexo 4).

TEMAS:

I.- CONOCER DE MEJOR MANERA MIS FUNCIONES

VIII.- PROPICIAR EL BUEN ESTADO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

X.- LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

XI.- LA MOTIVACION DEL PERSONAL PARA LA BUENA EJECUCION DEL TRABAJO

XII.- RELACIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO

XV.- PLANIFICACION Y ORGANIZACION DE LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO

CAPITULO I I

DISEÑO DE INVESTIGACION

II.2.- DESARROLLO DEL SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE SUPERVISORES.

Una vez que fueron detectadas las necesidades de entrenamiento, a continuación se presenta el sistema modular que constituye la aportación de este estudio al campo del entrenamiento a supervisores.

El Sistema Modular consta de los siguientes pasos y estrategias para su implementación:

PASO 1.- DETECCION DE NECESIDADES
PASO 2.- UBICACION (SELECCION)
PASO 3.- INDUCCION
PASO 4.- ENTRENAMIENTO POR UNIDADES
PASO 5.- ELABORACION DE LAS UNIDADES
PASO 6.- ASESORIA

A continuación son descritos cada uno de estos pasos, así como el procedimiento a seguir.

II.2.- DESARROLLO DEL SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE SUPERVISORES

(Anexo 6)

PASO I.- DETECCION DE NECESIDADES

Se determinaron las áreas en las que se requiere adiestramiento y/o capacitación de los supervisores de línea.

Para la detección se utilizó un cuestionario construído en base a las actividades que reportaron 150 empresas como más frecuentes en la labor de supervisión. Posteriormente se elaboró un cuestionario modificado para ser aplicado a los Jefes de los Supervisores con preguntas de igual peso.

A continuación fueron aplicados a tres Supervisores y sus respectivos Jefes para mejorar redacción y comprensión del cuestionario. Ajustado éste, fueron autoaplicados en dos empresas a su equipo de supervisión y jefes respectivos, procediéndose a continuación a realizar el análisis de similitudes y discrepancias de los resultados obtenidos.

Esta acción nos permitió derivar en forma general, las áreas de entrenamiento al puesto, al ser confirmadas mediante la observación directa y/o los registros del producto del mismo puesto.

Siendo mediante estos procedimientos sugeridos por Kauffman ('69) que identificamos las áreas de entrenamiento para los Supervisores que a saber son:

I.- CONOCER DE MEJOR MANERA MIS FUNCIONES

II.- PLANEACION DE ACTIVIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DE TRABAJO

III.- PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

IV.- ORGANIZACION DEL TRABAJO

V.- SISTEMAS DE CONTROL EN LA EJECUCION DEL TRABAJO

VI.- SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

VII.- REDUCCION DE DESPERDICIOS EN LA REALIZACION DEL TRABAJO

VIII.- PROPICIAR EL BUEN ESTADO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

IX.- MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD

X.- COMUNICACION EN LA EMPRESA

XI.- LA MOTIVACION DEL PERSONAL PARA LA BUENA EJECUCION DEL TRABAJO

XII.- RELACIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO

XIII.- PLANEACION DEL ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL A MI CARGO

XIV.- SISTEMAS DE EVALUACION AL PERSONAL

XV.- PLANIFICACION Y ORGANIZACION DE LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO

XVI.- TOMA DE DECISIONES

XVII.- RELACIONES INTERPERSONALES

PASO 2.- UBICACION (SELECCION)

Cuando un sujeto a aspirante a tomar un curso de Supervisión, se procederá a la aplicación de un pretest general, correspondiente a las áreas posibles a entrenar, a fin de determinar en el candidato los repertorios de entrada, considerados como las conductas que serán entrenadas a través de las unidades, y, los repertorios precurrentes, entendiendo éstos, como las conductas directamente relacionadas al objetivo general, que no son consideradas en el entrenamiento, pero sin embargo, podrán auxiliar al capacitando en la solución de los problemas del material que se le presente en el curso.

PASO 3.- INDUCCION

Este paso consta de dos fases:

3.1.- Una vez que se ha dado respuesta al pretest, si el candidato no presenta el repertorio precurrente mínimo y suficiente para pasar a las unidades de

entrenamiento, se procede a establecer éste en la fase de pre-requisitos.

Terminando éstos, el candidato pasará nuevamente al paso de ubicación donde se le volverá a aplicar el pretest de las áreas detectadas.

3.2.- La segunda fase correspondiente a este paso, consiste en proporcionarle al candidato la información de los resultados obtenidos, ésto es, cuáles serán las unidades a cursar en su caso con el fin de cumplir los objetivos generales establecidos en las áreas detectadas.

Las unidades que se especifiquen podrán ser cubiertas de un mismo módulo, o bien, de módulos diferentes.

Asimismo, se negociará con el candidato los objetivos específicos a cubrir al término del curso de entrenamiento, éstos están en función tanto del objetivo general de las áreas detectadas, como de los resultados obtenidos en las fases anteriores.

El candidato tiene la opción de modificar el número de unidades prescritas afectando tanto el tiempo de entrenamiento como el costo del mismo, datos que serán proporcionados al candidato.

Resumiendo, en este paso, se marcan los lineamientos para un compromiso formal de entrenamiento con el candidato, en cuanto a los objetivos (conductas terminales), unidades a cursar para el logro de estos objetivos y el procedimiento administrativo del propio sistema.

PASO 4.- ENTRENAMIENTO POR UNIDADES

En este paso, se inicia propiamente el entrenamiento, que como ya se mencionó podrá ser cubierto en unidades de un mismo módulo, o bien, de módulos diferentes.

Cada unidad consta de un pretest específico o parcial que será aplicado antes de entrar formalmente al contenido de la unidad, con el objeto de determinar el número de objetivos parciales o específicos que deberán ser cubiertos en la unidad por el capacitando.

Al finalizar la unidad, se aplica un postest, con el cual se evalúa el aprendizaje del capacitando en términos del objetivo fijado en la misma, si no se cumple, regresará a la unidad, hasta que domine según el objetivo, la información presentada.

Ahora bien, si el o los objetivos de la unidad son cubiertos en el postest, el capacitando pasará a la unidad siguiente, cuya secuencia ha sido determinada por el asesor.

PASO 5.- ELABORACION DE LAS UNIDADES (Anexo 7)

Con respecto a la estructura interna de las unidades de entrenamiento, éstas presentan las características siguientes:

1.- Repertorio de entrada.-

Mediante la aplicación de un pretest específico o parcial de la unidad, se evalúan los repertorios de entrada, es decir, el dominio que tiene el capacitando sobre el material a entrenar en los niveles de la misma, con el fin de determinar el número de objetivos parciales a cumplir.

II.- Especificación de objetivos general y parciales.

Este punto lo constituyen la especificación del objetivo general o conducta terminal de una unidad o programa de entrenamiento, en el cual se encuentra especificado el repertorio conductual complejo que se espera establecer en el capacitando como resultado de la programación.

Asimismo, también se especifican los objetivos parciales o de los niveles de entrenamiento en que se dividirá la conducta terminal, los cuales en conjunto deberán dar como resultado la conducta terminal de la unidad en cuestión.

Lo que se pretende al dividir la conducta terminal en una serie de niveles de entrenamiento es facilitar el entrenamiento del capacitando dividiendo la información en pasos graduales o en conductas específicas. Esto también servirá para confrontar la información proporcionada por la unidad con los objetivos de la misma.

III.- Especificación del contenido.

En este punto se describe el contenido en cuanto a la información que se proporcionará a lo largo de la unidad, el cual deberá relacionarse directamente con los objetivos de la unidad.

IV.- Programación de los niveles de entrenamiento.

Los pasos seguidos para este punto, son:

Glosario de los conceptos en cuanto a procedimiento, proceso, técnica, método y aspectos teóricos, que se manejan a lo largo de cada nivel de entrenamiento.

Introducción, constituída por una descripción de los aspectos más relevantes que se tratarán en un nivel de entrenamiento, así como la importancia de su estudio, en forma breve.

Establecimiento del repertorio mínimo necesario y suficiente (programación del material).

Recordando que un nivel de entrenamiento, está integrado por conductas verbales y motoras, aún cuando ambas, se relacionan y complementan directamente, y se conciben como un entrenamiento integral.

La programación verbal (textual), está constituída de los siguientes aspectos:

a) Presentaciones, que son fragmentos de información, de los que posteriormente, se elaboran ejercicios programados.

b) Demostraciones audio-visuales o prácticas de procedimientos (instrucciones al capacitando).

Estos tres aspectos deben cubrir las características de procedimientos, procesos y técnicas del tópico de que trate la unidad, el o los escenarios, en que se han de llevar a cabo las ejecuciones prácticas o motoras del estudiante; y si éste ha de usar o no instrumental de precisión, así como la especificación de las actividades a desarrollar de manera individual o de grupo según el procedimiento de que se trate.

Ejercicios.- Los ejercicios de los que consta la programación, son:

a) Ecoicos o de transcripción textual.

La función de estos ejercicios es la de establecer en el capacitando un repertorio verbal técnico de conceptos referentes a procesos, procedimientos, técnicas, etc., que lo capaciten para definir o describir apropiadamente los conceptos que involucra la unidad o nivel de entrenamiento en cuestión.

b) Discriminativos.

En estos ejercicios se requiere que el estudiante identifique entre dos o más situaciones diferentes, a la situación en la que se entrenó, el principio, técnica o procedimiento involucrado. La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para identificar los procesos, procedimientos o relaciones funcionales de la conducta, aún cuando cambien las situaciones o sujetos.

c) Generalización.

En estos ejercicios se requiere que el estudiante, a partir de la información dada en una situación determinada, pueda implementarla o extenderla a otras situaciones similares o parecidas, aunque no idénticas.
La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para implementar

y extender la información adquirida en una situación específica a nuevas situaciones.

Ampliación del repertorio mínimo, necesario y suficiente.

A través de lecturas o actividades obligatorias y relacionadas con el nivel de entrenamiento.

Las lecturas obligatorias, pretenden extender la información proporcionada por el nivel de entrenamiento al capacitando. Este tipo de lecturas son evaluadas y contienen ejercicios para el capacitando, del tipo de los antes mencionados.

Evaluación.- Al final de cada nivel de entrenamiento de una unidad, se aplica un postest al capacitando, ésto con el fin de determinar el grado en que se cumplió con el objetivo del nivel de entrenamiento.

Lecturas complementarias.- Este tipo de lecturas son optativas y no se evalúan, son lecturas recomendadas al capacitando interesado en el tema tratado, y asímismo pueda extender o incrementar la información proporcionada por la unidad.

Resúmen.- Al final de cada nivel de entrenamiento, se presenta un resúmen de lo visto en ese nivel, en el que se hace énfasis en los aspectos más relevantes del mismo, y su importancia dentro del campo de entrenamiento para supervisores.

Bibliografía.- Por último se encuentra la Bibliografía consultada para la elaboración del nivel de entrenamiento.

PASO 6.- ASESORIA

Durante todos los procedimientos de la unidad, el capacitando recibe asesoría directa del responsable del curso, a fin de que se cumplan los objetivos marcados en el paso de Inducción con el capacitando, pudiendo cambiar éstos de acuerdo a los resultados obtenidos en el pretest específico o parcial de la unidad.

La función de asesoría será de acuerdo a las actividades, métodos y/o técnicas establecidas para las unidades a entrenar hasta lograr los objetivos.

CAPITULO II

DISEÑO DE INVESTIGACION

II. 2. 1. - Módulo de Conducta Humana y Manual para aplicación.

Módulo de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones y Manual para aplicación.

De acuerdo a la estrategia sugerida en este estudio, que es la instrucción programada, a las necesidades de entrenamiento detectadas para supervisores y al sistema modular propuesto, se llevó a cabo la elaboración de dos módulos, siendo uno: Conducta Humana y el segundo: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

De esta manera, los niveles que constituyen las unidades de ambos módulos fueron elaborados con el módulo de programación lineal.

Para el diseño de la programación fueron observadas las características de los sistemas de matrices y ruleg-egrul (regla-ejemplo), con el fin de analizar y organizar la materia de estudio y disponer las condiciones de aprendizaje cumpliendo con los principios de respuesta activa, mínimo de errores y conocimiento de los resultados.

Puesto que en la Instrucción Programada es conveniente avanzar por pequeños pasos, éstos son presentados como cuadros, de los que se incluyen los siguientes tipos: de copia, de insinuación formal y temática, de selección múltiple y de insinuación visual.

Así también, de acuerdo con Taber, Glasser y Schaefer ('65) se elaboró un manual para la aplicación de módulos en los escenarios reales de entrenamiento.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

OBJETIVO:

El supervisor identificará y elaborará los procedimientos de los principios de Modificación de Conducta y las Técnicas de Observación y Registro, en tres problemas dados y en un problema real de su trabajo, de acuerdo al material presentado.

UNIDADES:

I.- La Conducta Humana

II.- Conceptos fundamentales para el estudio de la Conducta.

III.- Principios de Modificación de Conducta

IV.- Técnicas de Observación y Registro

V.- Aplicación de Principios de Modificación de Conducta y de Técnicas de Observación y Registro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD: La Conducta Humana

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del módulo)

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I: La Conducta Humana

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito el concepto de conducta humana, los estímulos de los que depende y los elementos para su identificación y definición, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o. - Qué es la Conducta Humana?

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito el concepto de Conducta Humana, considerando los aspectos mencionados en el material presentado.

2o. - Los estímulos de los que depende la conducta.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito, los estímulos de los que depende la conducta, de acuerdo al material presentado.

3o. - Identificación y Definición de Conducta.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito, los elementos necesarios para la Identificación y Definición de la conducta humana, de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I: La Conducta Humana

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO:

En esta unidad se analiza el concepto de conducta humana, enfatizando la importancia de las condiciones en que se presenta la conducta. Las condiciones son analizadas como los estímulos del medio ambiente de los que depende la conducta, determinando la relación entre ambos. En el tercer nivel son descritos los elementos necesarios para llegar a identificar y definir la conducta.

Se presenta también para cada nivel, un glosario; el cual podrá ser consultado por el capacitando para aclarar los conceptos y procedimientos técnicos que se mencionan.

MODULO: LA CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I. LA CONDUCTA HUMANA

NIVEL 1o.- QUE ES LA CONDUCTA HUMANA?

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD: La Conducta Humana

1er. NIVEL: Qué es la Conducta Humana?

Glosario:

Conducta. - Es todo lo que hace un organismo en ciertas condiciones y que puede ser observado por otros organismos.

Estímulo. - Evento observable (físico, químico, biológico o social) que está asociado con cambios en la conducta.

Estos eventos pueden presentarse antes que la conducta (antecedentes), al mismo tiempo que la conducta, o bien, como consecuencia de la conducta (consecuentes).

MODULO : CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD : LA CONDUCTA HUMANA

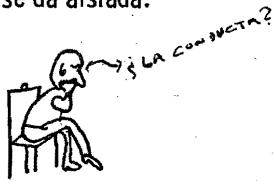
1o. NIVEL.- Qué es la Conducta Humana?

INTRODUCCION

Qué es lo que hace que los seres humanos se comporten como lo hacen?
Diversas han sido las respuestas que se han dado a esta pregunta, pero todas ellas han sido incompletas e insuficientes.

Por ejemplo, se dice que un hombre va a una tienda, porque "quiere" un determinado artículo que se vende en esa tienda.
Se dice también que un niño roba alguna cosa, porque no le funciona bien la "conciencia".
Si un perro dá brincos y mueve la cola, se dice que "necesita" afecto.
Todas estas explicaciones están dadas en términos de deseos o de partes hipotéticas del aparato mental de un organismo o de las supuestas necesidades de un sujeto, sin aportar -- ninguna de estas explicaciones una razón objetiva y clara de la conducta de los organismos.

Debemos considerar que el hombre no realiza nada sin tener una buena y suficiente razón para hacerlo, sin olvidar que ninguna conducta se dá aislada.



..... continúa INTRODUCCION.

Todo organismo actúa en determinadas condiciones y para explicar una conducta claramente, es necesario considerar estas condiciones.

Por ejemplo:
Todavía sería necesario determinar las condiciones - bajo las cuales un hombre querría ir a la tienda.

Las condiciones en las que la "conciencia" del niño, - no va a funcionar.

O las condiciones en que las necesidades del perro serán expresadas mediante juegos.

CONTENIDO

Para explicar las condiciones en las que actúan los seres humanos, es conveniente determinar en primer término:

¿QUE SE ENTIENDE POR CONDUCTA?

La conducta es todo lo que hace un organismo en -- ciertas condiciones y que puede ser observado por otros organismos.

1.- La conducta es _____ ___ _____ un organismo en ciertas condiciones y que puede ser _____ por otros organismos.

---

lo/ que/hace//observado

La conducta puede ser desde una acción sencilla hasta una acción compleja.
La conducta puede ser desde un simple parpadeo hasta la complicada tarea de programar una computadora.

2.- La _____ puede ser ser desde un estornudo hasta la elaboración de un diseño de nave espacial.

---

conducta

3.- La _____ es todo lo que hace un organismo en ciertas _____.

---

conducta// condiciones

4.- Las _____ en que se presenta la conducta son llamadas estímulos del medio ambiente.

---

condiciones

5.- Los _____ del medio ambiente son las condiciones en las que se presenta la conducta.

---

estímulos

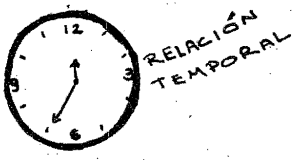
Los estímulos son cualquier evento que sucede en el medio ambiente y que se relacionan con la conducta.

6.- La relación entre los _____ y la conducta es de tiempo.

---

estímulos

Los estímulos del medio ambiente deben tener alguna relación temporal con la conducta para poder explicar las condiciones en que se presenta.



7.- Es necesario establecer la _____ _____ entre los estímulos del medio ambiente y la conducta, para explicar sus condiciones.

---

relación/temporal

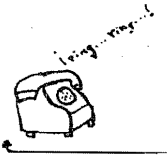
Una explicación que se ha dado de la relación temporal entre los estímulos del medio ambiente y la conducta, es la siguiente:

Los estímulos del medio ambiente se presentan antes que la conducta.

Por ejemplo:

El teléfono suena "ring, ring" y usted descuelga el auricular y contesta.

Estímulo: Conducta:



Usted descuelga el - auricular y contesta.

Estímulo antecedente Conducta

8. - El estímulo es el _____ _____ del teléfono.

La conducta es _____

---

ring, ring/ contestar (descolgar y contestar)

Esta explicación de la conducta, nos dice que los estímulos son antecedentes a la conducta.

La conducta es observable y se presenta solamente cuando hay un estímulo antecedente.

Sin embargo, hay otra clase de relación temporal entre los estímulos del medio - ambiente y la conducta, quizá más fre-- cuente que la presentada.

La conducta debe ser presentada por el organismo y como consecuencia se presentarán los estímulos del medio ambiente.

CONDUCTA ESTIMULO

consecuencia

Por ejemplo:

Usted se vistió el lunes con un suéter azul marino para ir a ver a su novia, y ella lo halagó por su buen gusto.

CONDUCTA	ESTIMULO
Usted se vistió con un suéter azul marino.	Su novia lo halagó por su buen gusto.

consecuencia

9.- La conducta es _____

El estímulo consecuente es _____

---

vestirse con un suéter azul marino//halago (halagar por su buen gusto).

10.- Los estímulos son _____ de la conducta.

---

consecuencia

11.- Es necesario pues, que la conducta se presente para que como - _____ se presente un _____ del medio am-- biente.

---

consecuencia// estímulo

Siguiendo con nuestro ejemplo:

Si usted no se hubiera vestido con el suéter azul marino el lunes que fue a ver a su novia, ella no lo hubiese halagado.

Ahora bien, si cada vez que usted presente esta conducta y le sigue el mismo estímulo agradable, ésto hará que su conducta se repita.

Veamos otro ejemplo:

Juan Pérez es un trabajador de su departamento que le pide permiso para faltar, por lo menos una vez al mes y usted se lo autoriza. Los demás empleados dicen que "Pérez ya le tomó la medida".

CONDUCTA DE JUAN PEREZ	ESTIMULO
Solicitar permiso	Usted lo autoriza

consecuencia

12.- Lo que sucede realmente es que cada vez que Pérez presenta la _____ de pedir permiso, el estímulo que se presenta como _____ es la autorización que él espera recibir.

---

conducta // consecuencia

La conducta de Pérez se repetirá mientras la consecuencia sea la autorización.

13.- Así pues, para explicar la conducta es necesario relacionar la _____ y su consecuencia, o sea el _____ del medio ambiente que la sigue y las veces que ésto sucede.

---

conducta // estímulo

Cuando una persona ha manifestado una determinada conducta y ésta ha sido seguida de estímulos del medio ambiente que le son agradables, por ejemplo: un halago, cierta cantidad de dinero, la atención de otra persona; decimos que la conducta tendrá más probabilidades de repetirse.

14.- Si cada vez que se presenta la conducta va seguida de un estímulo agradable, es más probable que la conducta se _____.

---

repita

Veamos un ejemplo:

Alfredo García es un aficionado de "hueso colorado" del equipo América y su compadre Raúl Domínguez, del Cruz Azul.

Alfredo "sabe" que cuando juega el Cruz Azul, hay que apostar con su compadre Raúl, ya que éste aceptará la apuesta.

Y Raúl "sabe" que cuando juega el América, hay que apostar con Alfredo que aceptará la apuesta.

Tanto Alfredo como Raúl "saben" que la consecuencia de su conducta de apostar, será el aceptar la apuesta.

15.- En el ejmplo:

La conducta de Raúl y Alfredo es _____.

---

apostar

16.- El estímulo del medio ambiente que sigue a la conducta de Raúl y Alfredo es _____ la _____.

---

aceptar / apuesta

Aceptar la apuesta es un estímulo agradable para la conducta de Raúl y Alfredo.

17.- Si la conducta de Raúl y Alfredo de apostar, siempre va seguida de aceptar la apuesta, ésto hará que la apuesta se - _____.

---

repita.

Otro aspecto a considerar para explicar la conducta es la "experiencia" que - tiene una persona.

18.- La "experiencia" de una persona es debida a las veces que ha repetido una _____ y le han seguido como _____ los mismos estímulos del medio ambiente.

---

conducta // consecuencia

En nuestro ejemplo:

Alfredo sabe por "experiencia" que cada vez que apueste con Raúl, éste aceptará.

19.- La "_____" de Alfredo es debida a las veces que ha apostado con Raúl y éste ha aceptado la apuesta.

---

experiencia

20.- La _____ de Alfredo tendrá siempre la misma _____ y ésto le dará la "_____" de apostar con Raúl.

---

conducta // consecuencia // experiencia

Hasta aquí hemos considerado que la conducta es:

21.- Es todo ____ _____ _____ un organismo en ciertas _____ y que puede ser _____ por otros organismos.

---

lo que hace // condiciones // observado

Para explicar la conducta es necesario considerar dos aspectos que son:

PRIMERO:

22.- Los _____ del medio ambiente son _____ de la conducta y de que se presenten o no va a depender la probabilidad de que la conducta se _____ o _____.

---

estímulos / consecuencia / repita / no

SEGUNDO:

La "_____" que la persona tenga de los _____ que se presentan como _____ de la _____

---

experiencia // estímulos // consecuencia // conducta

EJERCICIOS:

1.- La conducta es:

a) un simple parpadeo.
b) programar una computadora
c) escribir una carta
d) a, b y c.

Los ejemplos anteriores, son ejemplos de conducta ya que son acciones que pueden ser _____por otros organismos.

2.- La conducta es:

_____

_____

3.- La conducta se presenta en forma aislada.

Verdadero ( ) Falso ( )

4.- Puesto que la conducta no se presenta en forma aislada, es necesario explicar las _____en que se presenta.

5.- Las condiciones en que se presenta la conducta son:

a) las acciones internas
b) las condiciones fisiológicas
c) los estímulos del medio ambiente
d) los signos del zodiaco

6.- Entre la conducta y los estímulos del medio ambiente se establece una relación de tiempo. (temporal)

Verdadero ( ) Falso ( )

7.- Al establecer la relación temporal entre la conducta y los estímulos del medio ambiente, podremos explicar las condiciones en que la conducta sucede.

Sí _____ No _____

Por qué ? _____

_____

Si cada vez que usted saluda por la mañana a su secretaria y ella contesta cortesmente el saludo, es más probable que usted siga saludando.

8.- Los estímulos que son siempre consecuencia de la conducta, van a determinar: _____

_____

Los estímulos van a determinar la probabilidad de que la conducta vuelva a presentarse (se repita).

9.- Se dice en la planta que el Sr. Ramírez "sabe" por "experiencia" cómo tratar a Acosta; un obrero "muy rebelde".

La experiencia del Sr. Ramírez está dada por: _____

_____

Si el Sr. Ramírez habla con Acosta cuando se pone "rebelde" y ésto trae como consecuencia que se "calme", el Sr. Ramírez sabrá por "experiencia" lo que debe hacer con Acosta.

10.- Para explicar la conducta, es necesario tomar en cuenta la "experiencia" de la persona.

La "experiencia" es, pues: _____

_____

11.- Para explicar la conducta es necesario:

a) Establecer la: _____ entre la _____

y los _____ del _____ _____.

b) La "_____" que tenga la persona de _____

_____

EVALUACION

(consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se analiza el concepto de conducta humana y los aspectos que se requieren para la explicación de los mismos. Siendo el primer aspecto los estímulos del medio ambiente que son consecuencia de la conducta y que determinan la probabilidad de que ésta se repita.

Como segundo aspecto a considerar, se analiza la "experiencia" que tiene una persona de estos estímulos como consecuencia cada vez que presente determinada conducta.

Esta información se considera indispensable para el supervisor ya que le permitirá objetivizar su estudio de la conducta.

BIBLIOGRAFIA

Catania, Ch. A. Investigación Contemporánea en Conducta Operante. México, Ed. Trillas, 1974, pp. 429 y 446.

Reynolds, G. S. Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ed. Ciencia de la Conducta, 1973, pp. 2-7.

Skinner, B. F. Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Ed. Fontanella, 1974, pp. 45/54-56.

Skinner, B. F. La conducta de los organismos. Barcelona: Ed. Fontanella, 1975, p. 22.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I. - LA CONDUCTA HUMANA

NIVEL 2o. - LOS ESTIMULOS DE LOS QUE DEPENDE LA CONDUCTA

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD: La Conducta Humana

2o. NIVEL: Los estímulos de los que depende la conducta.

Glosario

Estímulo.- Evento observable (físico, químico, biológico o social) que está asociado con cambios en la conducta.

Estos eventos pueden presentarse antes que la conducta (antecedentes), al mismo tiempo que la conducta, o bien, como consecuencia de la conducta (consecuentes).

MODULO: CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD: CONDUCTA HUMANA

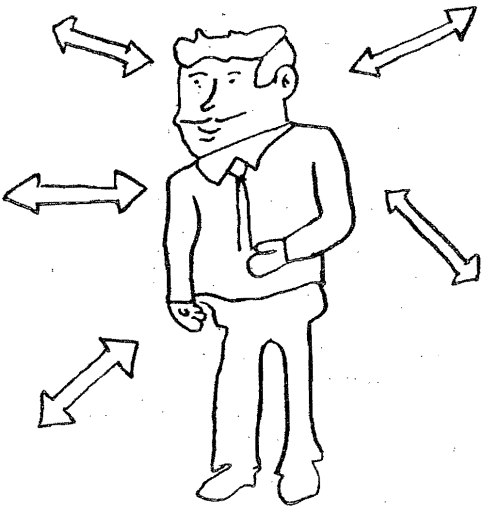
2o. NIVEL: LOS ESTIMULOS DE LOS QUE DEPENDE LA CONDUCTA

Introducción:

La tendencia general al explicar la conducta de los individuos ha sido la búsqueda de las causas en el interior del organismo.

Esta situación ha limitado la explicación objetiva de los estímulos de los que depende la conducta, ya que éstos se encuentran fuera del organismo, en su medio ambiente.

Estos estímulos del medio ambiente son de muchas clases y sus relaciones con la conducta son a menudo sutiles y complejas, pero no podemos pretender dar una explicación adecuada de la conducta sin analizarlos.



CONTENIDO:

Los estímulos de los que depende la conducta son todos aquellos eventos del medio ambiente que tienen alguna relación con la conducta.

1.- Los estímulos del medio ambiente son los _____ de los que depende la _____.

---

eventos // conducta

2.- Los _____ de los que depende la _____ pueden ser antecedentes a la misma conducta.

---

eventos (estímulos) / conducta

3.- Los _____ de los que depende la _____ pueden representarse al mismo tiempo que la conducta.

---

eventos (estímulos) / conducta

4.- Los _____ de los que depende la _____ pueden ser consecuencia de la misma conducta.

---

eventos (estímulos) / conducta

5.- Los estímulos de los que depende la conducta, son los eventos del medio ambiente que pueden ser _____ a la conducta; presentarse al _____ _____ o ser _____ de la conducta.

---

antecedentes // mismo/ tiempo // consecuencia

6.- Para explicar los estímulos de los que depende la conducta, es necesario establecer una relación funcional entre los _____ y la _____ _____.

---

estímulos // conducta

7.- En la relación funcional se determina si los _____ van antes, al mismo tiempo o después de la _____.

---

estímulos / conducta

Con el fin de analizar los estímulos de los que depende la conducta, veamos un ejemplo:

Consideremos el acto de beber un vaso de agua. Supongamos que llevamos a alguien a una habitación y que colocamos un vaso de agua ante él.

Aseguramos con ésto que la persona beba el agua?

Hay dos probabilidades: que beba el agua y que no lo haga.

8.- Para explicar esta conducta no sólo es necesario que exista la _____ de que ocurra o que no ocurra.

---

probabilidad

El paso siguiente es aumentar o disminuir la probabilidad de que la conducta ocurra.

Par aumentar la probabilidad de que el individuo beba agua, podemos:

- Provocar que sude, aumentando la temperatura de la habitación,
- Forzarlo a que realice un rudo ejercicio.

9.- De esta manera _____ la probabilidad de que individuo beba el agua.

---

aumentaría (aumentaríamos).

Para disminuir la probabilidad de que el individuo beba el agua, podríamos:

- haberle dado a beber gran cantidad de agua al sujeto antes de tenerlo en la situación - en que está.

10.- De esta manera _____ la probabilidad de que el individuo beba el agua.

---

disminuiría (disminuiríamos)

Desde luego, otros estímulos pueden afectar el resultado.

La persona puede tener miedo de que se haya añadido algo al agua como broma; puede también sospechar que el agua no sea pura y contenga microbios.

Estos estímulos hay que tomarlos en cuenta, ya que el sujeto los puede suponer como producto de su experiencia.

11.- Así pues, los estímulos que van a determinar la conducta de un individuo son:

los _____ del medio ambiente presentes y los que el individuo conoce por _____.

---

eventos // experiencia

Otros tipos de explicación de los determinantes de la conducta de beber agua, son en los siguientes términos:

" La persona beberá agua, porque nació bajo el signo de "Piscis" que la predispone especialmente al agua",

O porque "Es el tipo de persona enjuta y sedienta",

O porque "Nació sedienta".

Si a la conducta de beber agua, le damos una explicación interna, tendremos que detallar las dimensiones en las que se presenta.

12.- Por lo general, no contamos con la información de la condición _____ que determina la conducta.

---

interna.

Por ejemplo:

Si nos dicen que alguien robó un pedazo de pan "porque tenía hambre" (condición interna), no ha dado una explicación completa de lo que determinó la conducta, y tendría que explicar además las condiciones externas que produjeron el hambre.

13. - La información de la condición _____, puede ayudar sólo a poner en claro la relación funcional entre estímulos y conducta, pero no la puede variar.

---

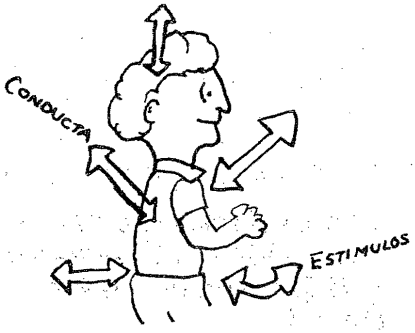
interna.

14. - Así pues, los estímulos de los que depende la conducta son:

- Los _____ del medio ambiente que an _____ acompañen o _____ a la conducta.
- Los _____ que el individuo conoce por _____

---

estímulos / (an)tecedan / sigan // estímulos (eventos) / experiencia (eventos)



EJERCICIOS

1. - Los estímulos de los que depende la conducta (deben/no deben) tener relación con la misma conducta.

2. - Los estímulos del medio son _____ que tienen alguna relación con la conducta,

3. - La relación entre la conducta y los estímulos puede ser:

   a) _____ a la conducta

   b) _____ que la conducta

   c) _____ de la conducta

4. - Para explicar una conducta (es/no es) necesario que exista la probabilidad de que ocurra o que no ocurra.

5. - Para explicar la conducta y la probabilidad de que ocurra o de que no ocurra (es/no es) necesario establecer su relación con los estímulos del medio ambiente.

   Los estímulos del medio ambiente que debemos considerar son:

   a) los que el individuo conoce por "experiencia".
   b) los presentes en el medio ambiente.
   c) los que su compadre le diga.
   d) a y b.

6. - Para explicar los estímulos de los que depende la conducta es necesario establecer la _____ _____ entre la _____ _____ y los _____ del medio ambiente presente.

7. - Es necesario considerar los _____ que el individuo - conoce por "_____".

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel se analizan a través de un ejemplo, los estímulos de los que depende la conducta y la relación funcional que se puede establecer entre ambos; conducta y estímulos.

Así también, se describe la probabilidad de ocurrencia de la conducta, considerando los estímulos tanto presentes como los que el individuo conoce por "experiencia".

Se analiza brevemente la validez de la información de condiciones internas del individuo para explicar los estímulos de los que depende la conducta.

Diversas son las explicaciones que se han dado acerca de los eventos de los que depende la conducta y lo que se describe en este nivel permitirá al supervisor determinar de una manera precisa, la validez de estos eventos.

BIBLIOGRAFIA:

Skinner, B. F. Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Ed. Fontanella, 1974, pp. 61-64.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I: CONDUCTA HUMANA

NIVEL 3o. : IDENTIFICACION Y DEFINICION DE CONDUCTA.

Este nivel está presentado en Intrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

I UNIDAD: La conducta humana.

3er. nivel: Identificación y Definición de conducta.

Glosario

Estímulo. - Evento observable (físico químico, biológico o social) que está asociado con cambios en la - conducta.

Estos eventos pueden presentarse antes que la conducta (antecedentes), al mismo tiempo que la conducta, o bien, como consecuencia de la conducta (consecuentes).

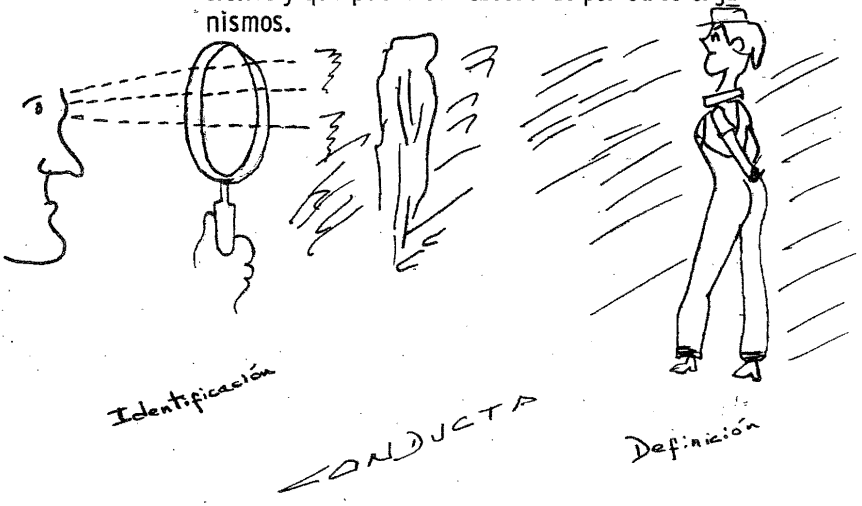
MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I: CONDUCTA HUMANA

NIVEL 3.° - IDENTIFICACION Y DEFINICION DE CONDUCTA

Introducción :

Para llevar a cabo la identificación y definición de la conducta de los individuos, es condición necesaria ponernos de acuerdo en qué vamos a entender por conducta, no como concepto, sino en cuáles van a ser los elementos que vamos a tomar en cuenta para definir y explicar todo lo que hace un organismo en ciertas condiciones y que puede ser observado por otros organismos.



CONTENIDO:

Para llegar a definir y explicar una conducta, es necesario primero IDENTIFICARLA.

1.- Para i_____ una conducta tendremos que observar las condiciones en las que se presenta.

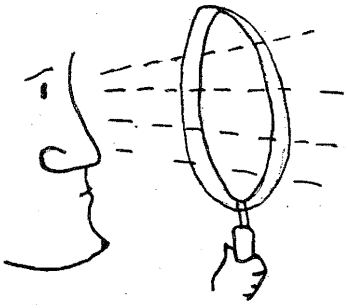
---

identificar

2.- Para identificar la conducta, necesitaremos primero _____ las condiciones en que se presenta.

---

observar



La observación que hacemos comúnmente de la conducta es incierta, y está influída por una mezcla de 'creencias', 'actitudes' y 'expectativas' acerca de las acciones que realizan los individuos.

3.- Las creencias, actitudes y expectativas, influyen en nuestra _____ de las acciones que presentan los individuos.

---

observación

4.- Dos personas pueden o_____ una misma conducta y explicarla de diferentes maneras.

---

observar

La observación de una conducta, pues debe ser muy cuidadosa y ésto quiere decir que debe determinarse la relación funcional entre la manifestación del individuo y el estímulo del medio ambiente.

5.- Para que la observación de la conducta sea cuidadosa debe determinarse la r_____ f_____ entre la conducta y el estímulo del medio ambiente.

---

relación / funcional

6.- La _____ _____ entre la conducta y los estímulos del medio ambiente, es la base para la observación y explicación de la conducta.

---

relación / funcional

II.- DEFINICION

Si hemos establecido en la observación, la relación funcional entre la conducta y el estímulo del medio ambiente, ahora veremos cuáles son los elementos que se deben considerar para definir una conducta.

Generalmente al definir una conducta utilizamos los términos de nuestro lenguaje que aparentemente son objetivos y entendidos por cualquier persona:

Por ejemplo:

El jefe está "furioso".
Mónica está muy "resentida" conmigo

Este tipo de afirmaciones se refieren a conductas que realmente no observamos.

Lo que necesitamos es una descripción objetiva de la conducta sin que tengamos que recurrir a términos que se refieren a suposiciones o sentimientos de las personas.

7.- En los ejemplos citados, los términos utilizados (sí/no)describen objetivamente la conducta.

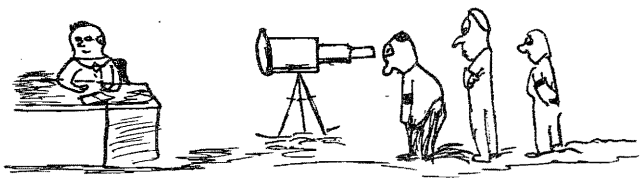
No.

Los términos "furioso", "resentida" no describen acciones que sean directamente observables y medibles.

Una DESCRIPCION OBJETIVA de la la conducta, debe reunir las características siguientes:

PRIMERA:

Cualquier DESCRIPCION OBJETIVA debe referirse a acciones que pue-- dan ser observables .



8.- Si decimos que el vidrio se rompió porque "fuerzas extrañas intervinieron" (estamos/no estamos) describiendo una acción observable.

---

no estamos

9.- Para que la descripción de una acción sea _____ los términos utilizados deben indicar una acción -- _____.

---

objetiva// observable

POR EJEMPLO:

El vidrio se rompió porque Juan le aventó una piedra.

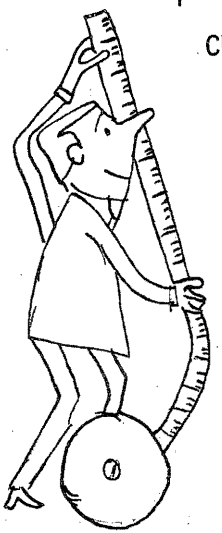
SEGUNDA:

La segunda característica que debe reunir una DESCRIPCION OBJETIVA, es que los eventos que describimos, sean:

MEDIBLES

Y

CUANTIFICABLES



10. - Para que una acción sea _____ y _____, su descripción debe ser hecha con base en sus características físicas (tales como forma, duración, frecuencia, etc.)

---

medible/cuantificable

11. - Si al describir una acción lo hacemos con base en sus _____, entonces podremos llamar de objetiva a tal descripción.

---

características / físicas

12. - Al tratar de cuantificar la inteligencia de una persona, lo que se hace es _____ lo que realiza el sujeto y no la inteligencia en sí, como fenómeno.

---

medir

Por ejemplo:

Martha "sabe" mucho Inglés. El "saber mucho" Inglés no lo podemos observar y medir si no especificamos lo que queremos decir con "saber mucho".

13. - Si de esta conducta de Martha describimos las características físicas como: Martha habla, escribe y traduce Inglés en cualquier situación.

Podremos ahora, _____ y _____ la conducta de Martha.

---

medir / cuantificar

TERCERA

La tercera característica de una DESCRIPCION OBJETIVA, es que la conducta que describimos sea reproducible.

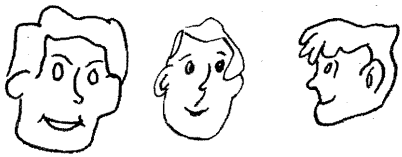
Esta última característica es consecuencia de las dos anteriores.

14.- Si una acción es observable, medible y cuantificable, puede por lo tanto ser _____.

---

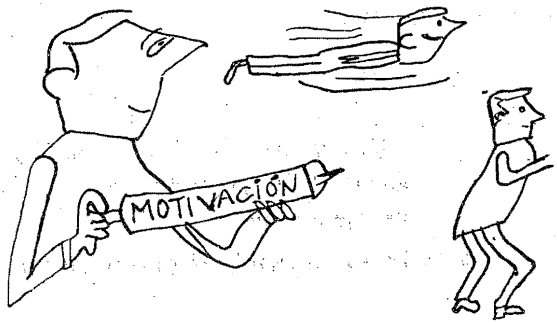
reproducible

Al decir reproducible nos referimos a que distintos individuos podrán hacer las mismas descripciones de la conducta si se presentan las mismas condiciones.



Veamos un ejemplo:

Luis es obrero especializado que trabaja en ensamblado, su Jefe dice que a Luis le falta ' motivación ' para realizar su trabajo.



15.- Esta descripción de la conducta de Luis (es / no es) observable, medible y cuantificable y por lo tanto (es / no es) reproducible.

---

no es / no es

La descripción de la conducta de Luis no es observable, medible y cuantificable y por lo tanto no es reproducible, ya que cada persona que intente describirla va a explicar diferentes aspectos de la misma.

16.- Para describir la conducta de Luis, debemos cumplir con las características que mencionamos anteriormente y que son:

a) describir acciones o_____
b) describir acciones m_____ y c_____
c) y por lo tanto r _____

---

observables / medibles / cuantificables / reproducibles

Sigamos con nuestro ejemplo de Luis:
La acción observable sería:

La falta de motivación se refiere a que Luis cumple con el 35% de la producción semanal correspondiente, cuando debiera cubrir el 80%.

17.- En la nueva descripción, la acción o_____ de Luis, es la de baja producción (de 35 %)

---

observable

18.- La acción observable de Luis es _____ y _____ ya que lo que produce es el 35% semanal.

---

medible / cuantificable

19.- Si el Jefe de Luis describe la acción de su empleado a otro Supevisor, en términos observables, medibles y cuantificables, éste podrá r_____ la conducta de ' falta de motivación de Luis '.

---

reproducir

20.- Este es solamente un ejemplo, ya que la 'falta de motivación' podría ser definida de diversas maneras y no importa cómo se describa siempre que se cumplan las características que mencionamos:

a) describir acciones _____
b) describir acciones _____ y _____
c) y por lo tanto _____

---

observables / medibles / cuantificables / reproducibles

Así pues, para identificar y definir una conducta, debemos cumplir con los siguientes requisitos:

Identificación:

21. - Es necesario _____ la conducta y establecer la _____ _____ entre la acción y los estímulos del medio ambiente.

---

observar // relación / funcional

Definición:

22. - Es necesario hacer una _____ _____ de la conducta, en la que se deben cumplir las siguientes características:

a) describir acciones _____
b) describir acciones _____ y _____
c) y por lo tanto, _____

---

observables // medibles / cuantificables // reproducibles

EJERCICIOS

1.- Para identificar una conducta el primer paso es _____ las condiciones en las que se presenta.

2.- La observación de las condiciones nos permitirá

a) evaluar la conducta
b) definir la conducta
c) identificar la conducta
d) marcar la conducta

3.- Al observar las condiciones podremos identificar la conducta y establecer la _____ _____ entre la conducta y los estímulos del medio ambiente.

Una vez que hemos establecido la relación funcional a través de la observación, podremos pasar a definir la conducta.

4.- La definición de la conducta debe ser una descripción;

a) compleja
b) objetiva
c) precisa
d) confusa

5.- La descripción objetiva de la conducta debe referirse a acciones que puedan ser:

a) misteriosas
b) confusas
c) observables
d) subjetivas

6.- Decir que a Domínguez lo suspendieron del trabajo por un día por "los malos espíritus" (es/no es) una acción observable.

Decir que a Domínguez lo suspendieron del trabajo por un día porque se golpeó con Reyes y se le aplicó la sanción (es/no es) una acción observable.

7. - La descripción objetiva de la conducta debe referirse a acciones que puedan ser _____.

8. - Una descripción objetiva (debe/no debe) describir eventos medibles y cuantificables.

9. - Para describir eventos medibles y cuantificables, nos basamos en sus características:

   a) fisiológicas
   b) físicas
   c) neurológicas
   d) internas

10. - La inteligencia de Sara (es/no es) medible y cuantificable como acción.

    Si al describir la inteligencia de Sara nos referimos a las altas calificaciones que obtiene en su clase de Matemáticas (es posible/no es posible) medir y cuantificar su acción.

11. - Una descripción objetiva debe referirse a eventos _____ y _____.

12. - Si en una descripción objetiva de la conducta, describimos hechos _____, _____ y _____ podremos reproducir esta conducta.

13. - La conducta podrá ser reproducible, es decir que: _____

_____

_____

14. - Para identificar una conducta es necesario _____ y establecer la _____ _____ entre la - acción y los _____ del medio ambiente.

15. - Para definir una conducta, es necesario:

a) describir acciones _____
b) describir acciones _____ y _____
c) y por lo tanto _____

EVALUACION

(Consulte el Manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se describen los elementos necesarios para identificar y definir la conducta.

En el primer aspecto de identificación se analiza la relevancia de la observación de la conducta y su relación con los estímulos del medio ambiente.

Posteriormente se describen las tres características necesarias a cumplir en una descripción objetiva de la conducta.

Es de suma importancia para el supervisor, analizar estos aspectos que le permitan definir elementos objetivos para su estudio de la conducta humana.

BIBLIOGRAFIA

Barocio, Q. R. Prácticas para el segundo semestre (Observación y Medición de eventos). México: Coordinación de Laboratorios, Facultad de Psicología, UNAM, 1976, pp. 8-44.

MODULO : CONDUCTA HUMANA.

UNIDAD II.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

OBJETIVO GENERAL.- El supervisor idetificará y explicará en un problema presentado la conducta, así como en otro problema, los reforzadores y su uso en relación con la conducta, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o.- La triple contingencia: estímulo discriminativo- conducta- consecuencia.

OBJETIVO: El supervisor identificará y explicará en un problema presentado cada uno de los elementos de la triple contingencia, de acuerdo al material presentado.

2o.- Qué son los reforzadores?

OBJETIVO: El supervisor identificará y explicará en un problema presentado, los reforzadores y su uso en relación con la conducta, de acuerdo al material visto.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

UNIDAD II.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA.

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del Módulo)

MODULO : CONDUCTA HUMANA

II UNIDAD .- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

El objeto de análisis en esta unidad, lo integran dos aspectos:

1) La Triple relación de contingencia: estímulo discriminativo-conducta-consecuencia.

2) Qué son los reforzadores?

Cada uno de éstos, es analizado en su nivel correspondiente, presentando también un glosario de los términos y procedimientos técnicos mencionados.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

UNIDAD II .- CONCPETOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

NIVEL 1o.- LA TRIPLE CONTINGENCIA : ESTIMULO-DISCRIMINATIVO- CONDUCTA-CONSECUENCIA.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.
Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

II UNIDAD .- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

1o. NIVEL: La triple contingencia: Estímulo Discriminativo-Conducta (respuesta)-consecuencia.

GLOSARIO

Conducta ó Respuesta.- Es todo lo que hace un organismo en determinadas condiciones y que puede ser observado por otros organismos.

Estímulo Discriminativo .- Es la ocasión particular en que se refuerza una ejecución, en contraste con otros (estímulos) en que no se refuerza esa misma ejecución.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

II UNIDAD : CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

1o. NIVEL.- La triple contingencia: estímulo discriminativo-conducta-consecuencia.

INTRODUCCION.

Para llevar a cabo el estudio de la conducta, es conveniente recordar que está en función de los cambios que se producen en el medio ambiente, es decir, de los estímulos, que pueden preceder (ir antes), de la conducta, o bien, que son consecuencia de la misma.
Así pues, vemos que se cuenta con tres elementos importantes para estudiar la conducta: estímulos discriminativos (antecedentes)- la conducta y los estímulos consecuentes, que integran lo que llamaremos la Triple Relación de Contingencia.
El estudio de cada uno de estos conceptos nos permitirá explicar la conducta y las condiciones en que se presenta.

CONTENIDO

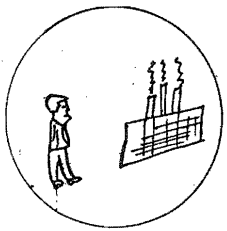
Para llegar a establecer la relación entre la conducta y las condiciones del medio ambiente (estímulos), es conveniente primero, definir cada uno de los conceptos que integran la triple relación de contingencia.

La Triple relación de contingencia se refiere a tres cambios fundamentales relacionados entre sí:

- Un cambio en el medio ambiente (S^D)
- Un cambio en el organismo (R)
- Un nuevo cambio en el medio ambiente (C)

$$S^D - R - C$$

PRIMER CAMBIO



Es el cambio en el medio ambiente que:

INDICA la ocasión para que ocurra la conducta.

Para INDICAR la hora de comida en industria, se utiliza una sirena.

La sirena es el cambio en el medio ambiente que INDICA la conducta de desplazarse al comedor.

1.- La sirena _____ la conducta de _____ al _____.

- -

indica // desplazarse /comedor

El cambio en el medio ambiente indica la ocasión para que una conducta ocurra, se denomina:

Estímulo discriminativo

2.- La sirena es un _____ _____ porque _____ la ocasión para desplazarse al comedor.

---

estímulo/ discriminativo// indica

La sirena es una Estímulo Discriminativo, porque indica la ocasión para desplazarse al comedor, lo que tendrá como - consecuencia, ingerir el alimento (comer).

3.- La sirena es un _____ _____ para la conducta de _____ _____ que tendrá como _____ ingerir el alimento (comer).

Estímulo/ Discriminativo// desplazarse/ al/ comedor/ consecuencia

Cuando la sirena suena, AUMENTA LA PROBABILIDAD de que la conducta ocurra, pues está asociada a una consecuencia.

4.- Cuando suena la sirena se _____ la probabilidad de _____ _____ que está asociada con _____ _____

---

aumenta/ desplazarse al comedor/ ingerir alimento (comer)

5.- El _____ _____, _____ la ocasión para que ocurra una conducta, y está asociado a una _____ que _____ la probabilidad de que ocurra la conducta.

---

estímulo/discriminativo// indica// consecuencia aumenta.

6.- La sirena es un _____ _____ que _____ la ocasión para _____ _____ _____, cuya consecuencia será _____ _____.

---

estímulo discriminativo// indica// desplazarse al comedor// ingerir-comida (comer).

7.- La sirena está asociada con una _____ que _____ la probabilidad de que la conducta ocurra.

---

consecuencia // aumenta

SEGUNDO CAMBIO

El segundo cambio se lleva a cabo en :
EL ORGANISMO, y es cualquier comportamiento observable relacionado con el estímulo discriminativo.

La sirena es el Estímulo Discriminativo ante el que los empleados se desplazan al comedor para ingerir el alimento (consecuencia).

8.- El comportamiento observable de los empleados de la planta es _____ _____ _____ cuando suena la sirena.

---

desplazarse/ al/ comedor.

Al comportamiento observable relacionado con el estímulo discriminativo lo denominaremos:

Conducta ó Respuesta

9.- Cuando suena la sirena, la _____ ó _____ de los empleados de la planta es _____ _____ _____.

---

conducta/ respuesta//desplazarse / al / comedor.

La conducta o respuesta tendrá una consecuencia que es ingerir el alimento (asociado con el estímulo discriminativo).

10.- La _____ ó _____ se presenta ante un _____ _____ que está asociado con una consecuencia.

---

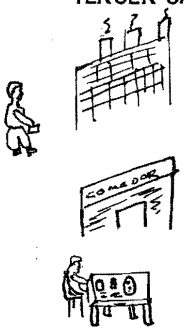
conducta/ respuesta// estímulo discriminativo

11.- Si al sonar la sirena, un trabajador presenta la _____ de ir al baño, tal acontecimiento no tendrá la misma _____ _____ que si se desplazara directamente al comedor.

---

conducta (respuesta)// consecuencia.

TERCER CAMBIO



Es nuevamente en el medio ambiente.

Y se presenta en forma de acontecimiento causado por la conducta.

Al sonar la sirena la conducta de los empleados será desplazarse al comedor, lo que tendrá como consecuencia ingerir alimento (comer).

12.- La conducta de los empleados es _____ _____ _____, y su consecuencia es _____ _____.

---

desplazarse/ al / comedor// ingerir/ alimento (comer).

La consecuencia de la conducta, es el acontecimiento causado por ésta, cuando se presenta.

13.- El desplazarse al comedor causará una _____ que es _____ _____.

---

consecuencia// ingerir / alimento (comer)

Si el empleado se desplaza directamente al comedor cuando suena la sirena y no se produce la consecuencia, las próximas veces, es probable que retrase su conducta.

14.- Un acontecimiento causado por la _____ es su _____ que determina la probabilidad de ocurrencia de dicha conducta.

---

conducta// consecuencia.

15.- La _____ de desplazarse al comedor tiene una _____ que es _____ _____ y que determina la _____ de ocurrencia de dicha conducta.

---

conducta// consecuencia//ingerir/alimento//probabilidad.

16.- Los cambios de la triple contingencia , son:
_____ _____ , _____y _____.

---

estímulo/discriminativo//conducta(respuesta)//consecuencia.

17.- Los tres cambios de la triple contingencia, son:

un cambio en el _____ _____, que es el _____.

un cambio en el _____ que es la _____

un nuevo cambio en el _____ _____ que es la _____ de la conducta.

---

medio ambiente/ estímulo discriminativo// organismo/conducta// medio ambiente/ consecuencia.

EJERCICIOS

1.- El primer cambio de la triple relación de contingencia se lleva a cabo en el _____ _____ y es el _____ _____.

2.- El estímulo que indica la ocasión para que una conducta ocurra es:

a) incondicionado
b) neutral
c) discriminativo
d) condicionado

3.- Un estímulo discriminativo es el que:_____
_____

4.- El estímulo discriminativo está asociado con:

a) una emergencia
b) una consecuencia
c) una consistencia
d) una enseñanza

El estímulo discriminativo indica la ocasión para que una conducta ocurra y está asociado con una consecuencia.

5.- El estímulo está asociado con una _____ y ésto aumenta la probabilidad de que la conducta ocurra.

6.- El _____ _____:
_____ la ocasión para que ocurra una conducta; está asociado con una _____ que _____ la _____ de que ocurra dicha conducta.

El segundo cambio de la triple relación de contingencia se lleva a cabo en el :

_____.

El segundo cambio es la _____

7.- Hablar, caminar, saludar, son ejemplos de _____ pues son comportamientos observables.

La conducta que se lleva a cabo en el organismo, está relacionada con el estímulo discriminativo.

El tercer cambio en la triple relación de contingencia es un nuevo cambio en el _____ _____ y es la _____.

8.- Toda conducta que se presenta , es seguida por una _____ _____.

El cambio en el medio ambiente que sigue a la conducta es una consecuencia de la misma.

La consecuencia de la conducta aumentará la probabilidad de que esto ocurra.

9.- Los tres cambios de la triple relación de contingencia, son: (nombrelos y expliquelos):

a) Un cambio en: _____

_____

_____

b) Un cambio en: _____

_____

_____

c) Un nuevo cambio en: _____

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel son presentados los tres elementos que integran la triple relación de contingencia:

a) Estímulo discriminativo
b) Conducta (respuesta)
c) Consecuencia

Cada uno de ellos son analizados en un ejemplo, enfatizando su relación e importancia para el estudio de la conducta.

La definición de estos conceptos , auxiliará al supervisor en su estudio del comportamiento, ya que le permitirá establecer de una manera precisa las variables o cambios que intervienen cuando se presenta una conducta.

BIBLIOGRAFIA

Reynolds, G.S. Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ed. Ciencia de la Conducta, 1973, pp. 7-12

Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta . México: Ed. Trillas, 1976, pp. 13-17

Skinner, B.F. ¿Qué es el Análisis Experimental de la Conducta?. Control de la Conducta Humana. México: Ed. Trillas, 1970, Vol. II, pp. 18-25.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

UNIDAD II.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

NIVEL 2o.- QUE SON LOS REFORZADORES?

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.
Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

II UNIDAD.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA.

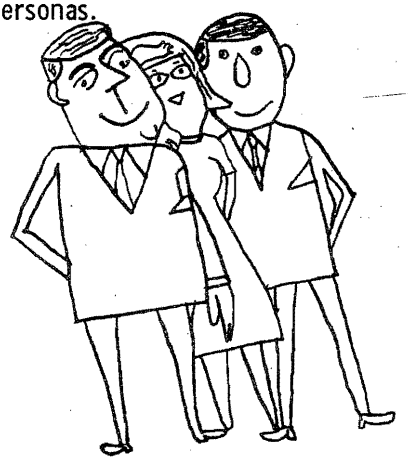
2o. NIVEL.- Qué son los reforzadores?

INTRODUCCION

Toda persona actúa como lo hace , no porque haya nacido así, sino porque se le enseñó a comportarse de determinada manera.

Casi todo lo que hacen las personas representa algo que ha aprendido.

Las personas, aunque no se den cuenta, están enseñándose unas a otras constantemente.
Esta enseñanza puede describirse como "aprendizaje social" y lo adquirimos a través de nuestra convivencia con las personas.



CONTENIDO

1.- Hay factores muy importantes en este tipo de aprendizaje social, que las personas han conocido durante cientos de años, pero que raramente han usado adecuadamente. Se trata de las recompensas o de los reforzadores. Estas palabras, recompensa o _____ significan lo mismo.

---

reforzador (es)

LOS REFORZADORES SOCIALES.

Entendemos por reforzador social a todo premio o recompensa de carácter verbal, que no tiene un valor físico, pero sí un valor social para la persona, como en el caso de la aceptación social en un grupo determinado, el reconocimiento del jefe por un buen trabajo, la atención al escuchar a una persona que habla.

2.- Todos los ejemplos citados arriba son r_____ _____, porque no tienen valor físico y son condicionados por la práctica social.

---

reforzadores/sociales

3.- Cuando el reforzador no tiene un _____ _____ y es dado por otra persona, se dice que es un reforzador social

---

valor/físico

4.- Los _____ _____ generalmente son verbales y no poseen un valor físico, y son personales, no pudiendo por lo tanto ser cambiables.

---

reforzadores/sociales

5.- Cuando usted dice "muy bien" a la secretaria por haber terminado el trabajo a tiempo, el "_____ _____" que usted dice, es un _____ _____ verbal y no puede por lo tanto, ser cambiado por ninguna otra cosa.

---

muy/ bien// reforzador/social

EL USO DE LOS REFORZADORES

6.- El dar un permiso de salida al empleado tan pronto como termine la producción señalada, es un ejemplo del uso del r_____.

---

reforzador (recompensa)

7.- Si en noviembre se le dá al empleado un porcentaje adicional de su sueldo por su puntualidad, el reforzador, en este caso, será el _____ _____ de su _____.

---

porcentaje/adicional/sueldo.

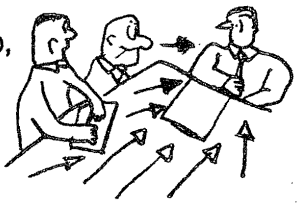
8.- Los permisos y el dinero no son los únicos premios importantes. Otros reforzadores, pueden ser: la atención que usted le presta, la promoción a otro puesto, la capacitación que usted le programe.

Escuchar a su empleado, saludarlo, son _____ que se dan cientos de veces a los empleados.

---

reforzadores

9.- Cuando usted está conversando, sus amigos le refuerzan escuchándole atentamente. En este caso, la _____ de sus amigos es un reforzador.



---

atención

10.- Si ellos no siguen escuchándolo, probablemente usted no _____ hablando o cambiará el tema. Si le hacen ésto con frecuencia, probablemente buscará otros amigos.

---

continuará (seguirá)

11.- Generalmente escogemos como amigos a las personas que nos dan muchos _____.

---

reforzadores.

12.- Si un reforzador se presenta inmediatamente después de cierta conducta, ésta ocurrirá con mayor frecuencia en el futuro.
Si usted elogia a Juan Vélez cada vez que entrega el trabajo a tiempo, es probable que en otras ocasiones siga entregando a tiempo los trabajos, para recibir _____ _____.

---

reforzador (el elogio)

13.- El reforzador que usted dé una sola vez, no garantiza que Juan Vélez entregue el trabajo a tiempo la próxima ocasión.
Para enseñarlo bien, usted tendrá que _____ muchas veces para obtener resultados.

---

reforzarlo.

Las conductas deseables del empleado son generalmente las relacionadas con el óptimo rendimiento en su puesto.

14.- Para cumplir con estas conductas, es conveniente que usted las _____.

---

refuerze

Una manera de reforzar éstas conductas, es dar a conocer al empleado su rendimiento y avance.

15.- El dar a conocer al empleado su rendimiento y avance puede ser un _____ útil.

---

reforzador

16.- Las conductas deseables, son consideradas como una obligación del empleado, y para que alcancen un óptimo rendimiento es necesario_____

---

reforzarlas

17.- No ignore el comportamiento de su empleado. Recuerde _____ de vez en cuando.

---

reforzarlo.

EJERCICIOS

1.- A todo premio o recompensa de carácter verbal que no tiene valor físico se le llama:

a) recompensa
b) reforzador social
c) reconocimiento
d) reforzador verbal

2.- El reforzador social (tiene/no tiene) un valor físico.

3.- El reforzador social que no tiene un valor físico (puede/no puede) ser cambiable.

4.- Un saludo es un _____ _____, al igual que un reconocimiento, pues no poseen valor físico, ni pueden ser cambiables.

5.- A continuación le será presentada una lista de reforzadores, usted marcará con una "x" a la derecha, si son o no de carácter social.

Ejemplos:	Reforzador Social	
	si	no
a) Decir "muy bien" a su secretaria	____	____
b) Felicitar a su empleado	____	____
c) Escuchar a su empleado	____	____
d) Dar a conocer los avances	____	____
e) Poner atención a su compañero cuando habla	____	____

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se analiza uno de los conceptos fundamentales para el estudio de la conducta, los reforzadores como factores importantes en el aprendizaje social.

Los reforzadores o recompensas son los premios de carácter social que el supervisor maneja en el trato diario con su personal y en este análisis se define tanto su importancia como su uso en relación con la conducta.

BIBLIOGRAFIA

Patterson, R.G., Guillion, E.M. Aprenda a Convivir con los niños (nuevos métodos para padres y maestros). Chihuahua, México: INIEPS, 1971, pp. 1- 25

Reynolds, G.S. Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ed. Ciencia de la Conducta, 1973, pp. 12-16.

Skinner, B.F. Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Ed. Fontaneila, 1974, pp. 102-114.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD III.- PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimiento de los tres principios de Modificación de Conducta, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o.- Adquisición de Conductas (nuevas conductas deseables).

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de adquisición de nuevas conductas deseables, de acuerdo al material presentado.

2o.- Mantenimiento de Conductas

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de mantenimiento de conductas, de acuerdo al material presentado.

3o.- Eliminación de Conductas Indeseables.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de eliminación de conductas indeseables, de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

III Unidad: Principios de Modificación de Conducta.

PRETEST - POSTEST

(Consulte el Manual del Módulo)

MODULO: CONDUCTA HUMANA

III UNIDAD: PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

Especificación del contenido:

Los organismos a lo largo de su vida han aprendido a comportarse frente a los estímulos del medio ambiente. Sin embargo este aprendizaje no se detiene y los organismos pueden adquirir nuevas conductas que son deseables, o bien, mantener los que ya presentan, o si se requiere, eliminar las conductas indeseables que tienen efecto o consecuencia negativa para otros organismos. Cualquiera que sea el caso, la conducta puede ser modificada y para ello existen diversos procedimientos cuyo estudio y análisis son el objetivo de esta unidad.

Así también se presenta para cada nivel un glosario de términos y procedimientos técnicos que el supervisor podrá consultar.

MODULO: LA CONDUCTA HUMANA

UNIDAD III.- PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

NIVEL 1o.- Adquisición de Conductas (nuevas conductas deseables).

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

III UNIDAD.- PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

1o. NIVEL.- Adquisición de Conducta (nuevas conductas deseables)

Glosario:

Estímulo: Evento observable (físico, químico, biológico o social) que esté asociado con cambios en la conducta.

Reforzar: Presentar un estímulo como consecuencia de la emisión de la respuesta o conducta. (Premiar al sujeto por emitir una conducta deseable)

MODULO: CONDUCTA HUMANA

III UNIDAD: PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

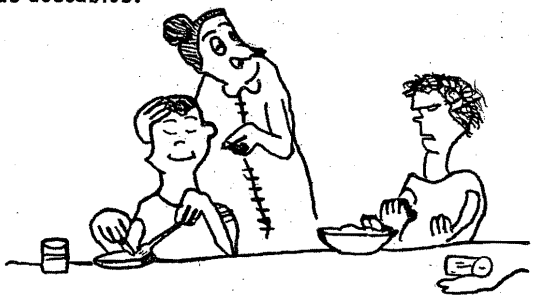
NIVEL 1.- Adquisición de Conductas (nuevas conductas deseables)

Introducción:

Los organismos pueden presentar conductas deseables pero con muy baja frecuencia y es necesario que se aumente su probabilidad de ocurrencia.

En otros casos, los organismos definitivamente no presentan las conductas que son deseables y queremos que éstas sean adquiridas.

Para ambos casos existen procedimientos que pueden ser utilizados para que los organismos adquieran las conductas deseables.

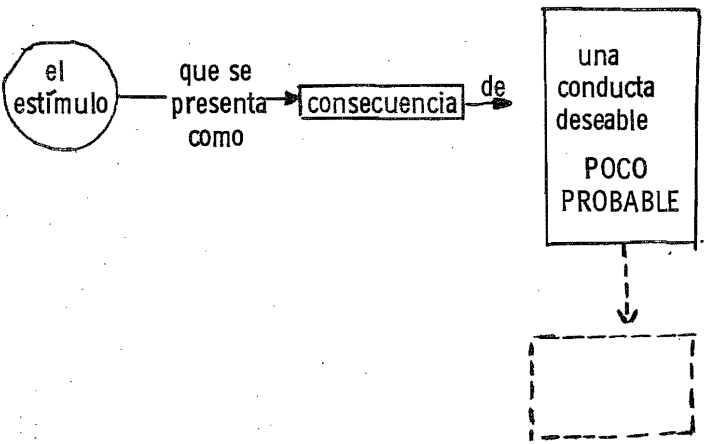


CONTENIDO:

1.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para que una persona aumente una conducta poco probable, es el:

REFORZAMIENTO POSITIVO

es:



Benítez es un empleado de su Departamento que pocas veces presenta la CONDUCTA DESEABLE de consultarle los problemas de trabajo.
Cada vez que Benítez lo consulta, usted como consecuencia le presta atención.

1.- En el ejemplo la atención es ◯ que se presenta como ▭ de ▢ que es la consulta de los problemas de trabajo.

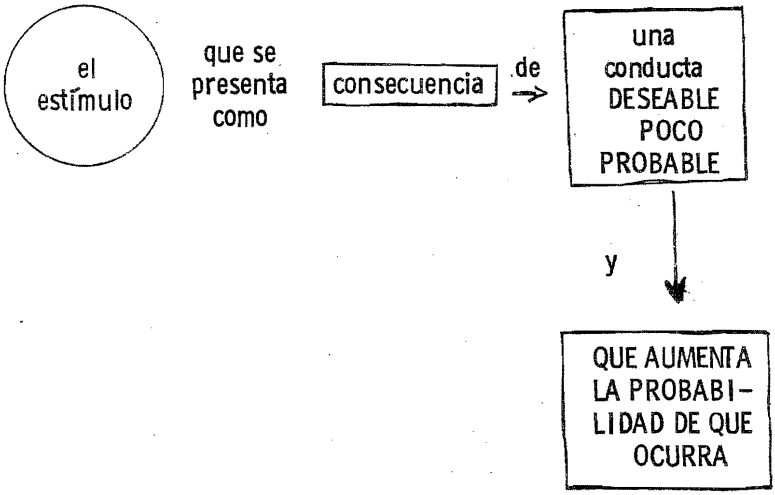
---

cualquier objeto o hecho / consecuencia / una conducta deseable poco probable.

El procedimiento de:

REFORZAMIENTO POSITIVO

es:



2.- Si la _____ que usted presta a Benítez _____ la _____ de que lo consulte; la atención es un REFORZADOR POSITIVO.

---

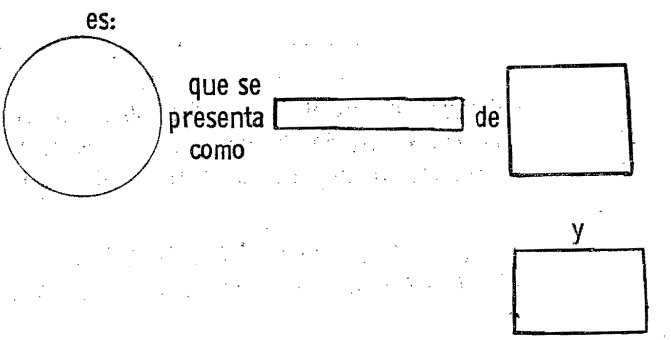
atención / aumenta / probabilidad

3.- Si su atención aumenta la probabilidad de que la conducta de Benítez ocurra, ésta es un _____ _____.

---

reforzamiento / positivo

4.- Escriba usted cómo quedarían los datos del ejemplo de Benítez en el diagrama siguiente:



Reforzamiento Positivo / atención / consecuencia / consultar problemas de trabajo / aumenta la probabilidad de que ocurra.

Un ejemplo de REFORZAMIENTO POSITIVO es la atención como consecuencia a la conducta deseable poco probable de Benítez, que aumenta la probabilidad de que ocurra.

5.- UN SALUDO. (el estímulo) se presenta como consecuencia de una conducta deseable poco probable y aumenta la probabilidad de que la conducta ocurra. Decimos que el SALUDO, es un _____ _____.

---

reforzamiento / positivo.

6.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para que una persona aumente una conducta probable es el:

_____ _____

QUE ES: _____

_____

_____

_____

Reforzamiento Positivo / el estímulo que se presenta como consecuencia de una conducta deseable poco probable y que aumenta la probabilidad de que ocurra.

7.- Si decimos que decir "BUENOS DIAS" es un REFORZAMIENTO POSITIVO, nos referimos a:

QUE ES: _____

_____

_____

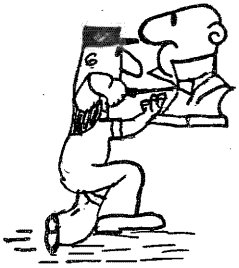
_____

---

un estímulo que se presenta como consecuencia de una conducta deseable poco probable y que aumenta la probabilidad de que ocurra.

11.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para que una persona adquiera una conducta, es el de:

MODELAMIENTO



(modelar)

que usted puede utilizar cuando una persona NO PRESENTA EN ABSOLUTO una conducta deseable.

En el procedimiento de MODELAMIENTO, usted:

a) Define la conducta deseable
b) Reforzará cualquier conducta parecida a la deseable.

La conducta deseable de López, es que maneje el taladro eléctrico.

8.- La _____ de López es que maneje el taladro eléctrico.

Ahora usted _____ cualquier _____ parecida a la deseable.

---

conducta / deseable / reforzará / conducta

Las conductas parecidas que usted va a reforzar son llamadas APROXIMACIONES SUCESIVAS a la deseable.

9.- Si López, toma correctamente el taladro usted lo _____.

---

reforzará

10.- Si López, enciende sin dificultad el taladro usted lo _____, ya que es una _____ _____ a la conducta deseable.

---

reforzará / aproximación / sucesiva

Si López coloca el taladro correctamente sobre la superficie de prueba, usted lo reforzará, ya que es una aproximación sucesiva.

11.- En el procedimiento de M_____ usted _____ las _____ _____ a la conducta deseable.

Modelamiento / reforzará / aproximaciones / sucesivas

En el procedimiento de Modelamiento usted reforzará solamente las aproximaciones sucesivas a la conducta deseable.

12.- Cuando López presione demasiado el taladro sobre la superficie usted (reforzará / no reforzará) esta conducta.

---

no reforzará

13.- Usted solamente _____ las _____ _____ a la conducta deseable.

---

reforzará / aproximaciones / sucesivas

14.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para que una persona adquiera una conducta es el de:

M _____

en el que usted:

_____

_____

_____

Modelamiento / reforzará las aproximaciones sucesivas a la conducta deseable.

15.- Si usted quiere enseñar a 'tirar al blanco' a una persona por medio del procedimiento de Modelamiento, usted deberá:

_____

_____

_____

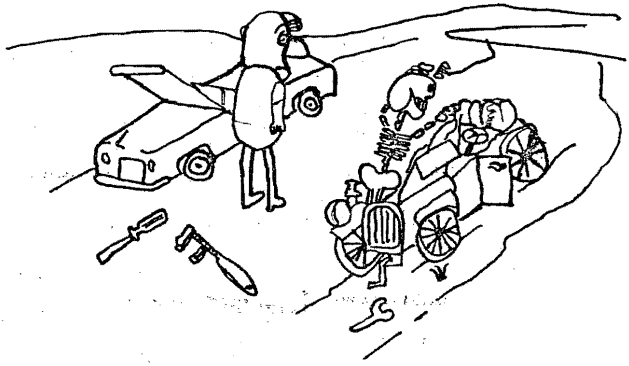
---

reforzar solamente las aproximaciones sucesivas a la conducta de 'tirar al blanco' (como respuesta puede haber especificado las aproximaciones).

_____

III.- El tercer procedimiento que usted puede utilizar para que una persona adquiera una conducta, es el de:

IMITACION



En el procedimiento de
IMITACION
es necesario que exista un
MODELO
que presente la nueva conducta

POR EJEMPLO:

Usted considera que es conveniente que Ramírez, su empleado aprenda por imitación la conducta de cortar con sierra circular.

16.- Para que Domínguez aprenda ésta conducta por: i_____ usted deberá presentarle un _____.

---

imitación / modelo

En el procedimiento de Imitación, cuando el modelo presenta la conducta, el aprendíz deberá repetirla inmediatamente.

17.- Si el modelo toma la sierra circular y la coloca sobre la superficie de madera, Domínguez deberá repetirla _____.

---

inmediatamente.

Si el modelo empieza a cortar la madera con la sierra, Domínguez deberá repetir inmediatamente esta conducta.

18.- En el procedimiento de _____ cuando el _____ presenta la _____, el aprendíz deberá repetirla _____.

---

imitación / modelo / conducta / inmediatamente

Por el procedimiento de imitación usted enseña a su hijo a decir ' papá ' .

19.- Usted es el _____ y su jijo deberá repetir _____ la palabra ' papá ', cuando usted le enseñe por el procedimiento de _____.

---

modelo / inmediatamente / imitación

20.- El tercer procedimiento que usted puede utilizar para que una persona adquiera una conducta, es el de:

_____

en el que: _____

_____

_____

_____

---

imitación / hay un modelo que presenta la conducta y debe ser repetida inmediatamente por el aprendíz. (explicación del capacitando).

21.- Cuando usted quiere enseñar a una persona la conducta de fumar por el procedimiento de imitación,

usted debe: _____

_____

_____

(con sus propias palabras): tener un modelo que presente la conducta que el aprendíz deberá repetir inmediatamente.

EJERCICIOS

1.- Si usted quiere que una persona aumente una conducta poco probable, puede utilizar el procedimiento de:

a) reforzamiento negativo
b) extinción
c) reforzamiento positivo
d) tiempo fuera

2.- En el reforzamiento positivo usted (presenta/no presenta) una consecuencia.

3.- En el reforzamiento positivo usted presenta una consecuencia a una conducta _____ poco _____.

4.- En el reforzamiento positivo la consecuencia debe _____ la probabilidad de que ocurra la conducta.

5.- Si decímos que un aumento de sueldo es un REFORZAMIENTO POSITIVO, nos referimos a:

que es: _____

_____

_____

_____

6.- Si usted quiere que una persona adquiera una conducta deseable, puede utilizar los procedimientos de:

a) imitación
b) castigo
c) modelamiento
d) extinción

7.- Si usted refuerza aproximaciones sucesivas a la conducta, usted está utilizando el procedimiento de: _____.

8.- Si usted presenta un modelo al sujeto para adquirir la conducta deseable, está utilizando el procedimiento de: _____.

9.- A continuación se le presenta una serie de características que corresponden al procedimiento de modelamiento o al de imitación.

Señale a la derecha de cada característica una M si es de Modelamiento y una I si es de Imitación.

CARACTERISTICAS:		corresponde al procedimiento:
a)	Se refuerza cualquier conducta parecida a la deseable	_____
b)	Se presenta un modelo	_____
c)	Se refuerzan las aproximaciones sucesivas	_____
d)	Se refuerzan solamente las aproximaciones sucesivas	_____
e)	El sujeto debe repetir inmediatamente la conducta deseable	_____

10.- Los procedimientos que usted puede utilizar para que un sujeto adquiera nuevas conductas, son:

A) _____
en el que usted: _____
_____
_____

B) _____
en el que: _____
_____

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

En este nivel son analizados tres de los procedimientos que se pueden utilizar en el principio de adquisición de nuevas conductas.

Estos procedimientos son:

a) Reforzamiento Positivo.- A utilizar cuando se quiere aumentar la probabilidad de una conducta deseable.

b) Modelamiento y

c) Imitación.- A utilizar cuando la conducta deseable no se presenta en absoluto.

Es de suma importancia que el supervisor conozca estos procedimientos ya que le auxiliarán en sus relaciones con el personal a su mando, con sus compañeros y superiores.

BIBLIOGRAFIA

Holland, J. G., Skinner, B. F. Análisis de la Conducta. México: Ed. Trillas, 1972, pp. 133.

Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la Conducta. (aplicado al escenario industrial). México: Ed. Trillas, 1976, pp. 24-26.

Patterson, R. G., Guillion, E. M. Aprenda a Convivir con los niños. Chihuahua, México: IIEPS, 1971, pp. 1-37.

Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 28-57.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD III: PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

NIVEL 2o.- MANTENIMIENTO DE CONDUCTAS

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

III UNIDAD: PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

2o. NIVEL: MANTENIMIENTO DE CONDUCTAS

GLOSARIO

estímulo.- Evento observable (físico, químico, biológico o social) que esté asociado con cambios en la conducta.

reforzar.- Presentar un estímulo como consecuencia de la emisión de la respuesta o conducta. (Premiar al sujeto por emitir una conducta deseable)

MODULO: CONDUCTA HUMANA

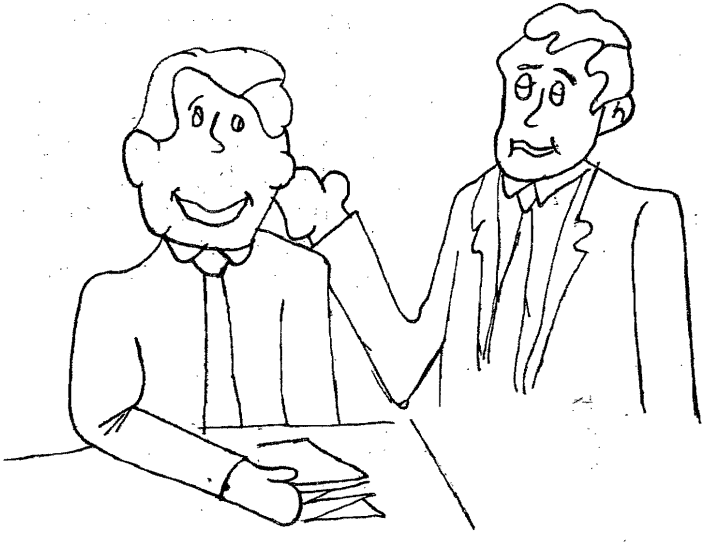
III UNIDAD.- PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

2o.- NIVEL: MANTENIMIENTO DE CONDUCTAS

Introducción:

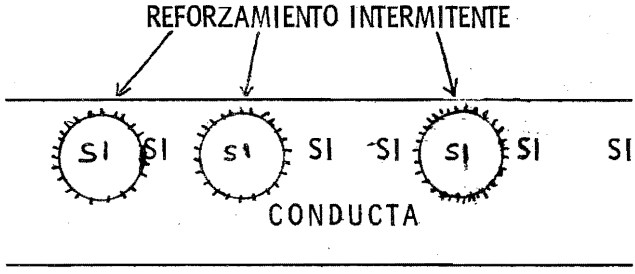
Una vez que la conducta ha sido implantada en el repertorio del sujeto, es necesario utilizar procedimientos para mantener tal conducta, o sea, hacer que dicha conducta siga ocurriendo indefinidamente, sin que para ello sea necesario reforzar cada vez que la conducta ocurra.

Para ello podemos utilizar cualquiera de los siguientes procedimientos:



CONTENIDO

1.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para mantener una conducta es el de:



Usted deberá reforzar algunas veces la conducta y otras veces no.

Si usted refuerza algunas veces a su Secretaria por mecanografía sin errores, usted está utilizando el procedimiento de REFORZAMIENTO INTERMITENTE

1.- Si su secretaria presenta la conducta deseable y usted la refuerza _____ _____, usted está utilizando el procedimiento de _____ _____.

---

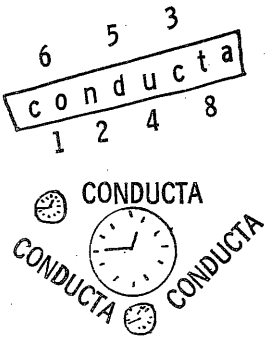
algunas / veces / reforzamiento / intermitente

Usted reforzará algunas veces la conducta, tomando en cuenta:

a) El número de veces que se presenta. (fijo o variable)

o

b) El tiempo transcurrido entre la ocurrencia de las conductas. (fijo o variable)



2.- Si usted determina que va a reforzar solamente la tercer carta correcta que haga su secretaria, usted está tomando en cuenta el _____ _____ _____ (fijo/variable) que se presenta.

---

numero de veces / fijo

3.- Si usted determina que reforzará la conducta de su secretaria solamente cuando entre cada una transcurran 30 minutos.
Usted está tomando en cuenta el _____ (fijo/variable) entre la ocurrencia de las conductas.

---

tiempo / fijo

Si usted refuerza la primera, quinta ó cuarta respuesta de su secretaria, o bien, la conducta que se presente después de 10', 20' o 40 minutos, usted está tomando en cuenta:

- número de veces VARIABLE
- tiempo transcurrido VARIABLE

4.- En el procedimiento de REFORZAMIENTO INTERMITENTE, se refuerzan _____ veces la conducta, tomando en cuenta:

a) el _____ __ _____ que se presenta
(_____ o _____)

ó

b) el _____ transcurrido _____ la ocurrencia de las _____.
(_____ o _____)

---

algunas / número de veces / fijo / variable / tiempo / entre / conductas / fijo / variable

EJEMPLO:

Conducta: Cumplir con el 85 % de la orden de producción.
de
Vélez
Reforzamiento
intermitente: Tomando en cuenta:

a)- lo refuerzo cada 2 veces que presente la conducta

o

b)- lo refuerzo cada 3 días.

5.- La conducta de Vélez, se puede mantener por Reforzamiento Intermitente, tomando en cuenta:

a) el _____ que presenta la conducta que puede ser:

- fijo, cada _____ veces que la presente.

o

- variable, cada ____ veces que la presente.

ó

b) el _____ que transcurra entre la ocurrencia de la conducta, que puede ser:

- fijo, cada ____ días

o

- variable, cada _____ días.

---

número de veces / 2 / (el número que desee) / tiempo / 3/ (el tiempo que desee)

6.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para mantener una conducta, es el de:

_____

en el que: _____

_____

tomando en cuenta:

a)

b)

REFORZAMIENTO / INTERMITENTE / se refuerzan algunas conductas / el número de veces que se presente (fijo - variable) el tiempo transcurrido entre la ocurrencia de las conductas (fijo o variable)

_____

11.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para mantener una conducta, es el:

CONTROL
DE
ESTIMULOS

Se refiere a que todo hecho o acontecimiento que esté presente cuando un comportamiento es reforzado, adquiere control sobre el comportamiento.

EJEMPLO:

Estando presente un cliente, usted refuerza a su secretaria por saludos cortesmente. El cliente adquiere control sobre la conducta de la secretaria.

7.- Si usted refuerza a su secretaria estando presente un proveedor. El _____ adquiere _____ sobre la _____ de su secretaria.

---

proveedor / control / conducta

En el procedimiento de Control de Estímulos, el hecho o evento presente cuando se refuerza la conducta, adquiere control sobre la conducta

y

aumenta la probabilidad de que el sujeto repita la conducta cuando el hecho o evento esté presente.

8.- El proveedor es el hecho o evento que adquiere _____ sobre la conducta de la secretaria

y

_____ la _____ de que la secretaria repita la conducta cuando esté presente.

---

control / aumenta / probabilidad

EJEMPLO:

El Sr. Pérez está presente cuando usted refuerza a su secretaria por saludos cortesmente.

9.- En el procedimiento de:

_____

_____

_____

el _____ ó _____ presente cuando se refuerza una conducta, adquiere _____ sobre la conducta

y

_____ la _____ de que el sujeto _____ la conducta cuando esté presente

---

CONTROL DE ESTIMULOS / hecho / evento / control / aumenta / probabilidad / repita

10.- En el procedimiento de _____ de _____ el Sr. Pérez es el _____ ó _____ que adquiere _____ sobre la conducta de la secretaria

y

_____ la _____ de que la secretaria _____ la conducta cuando esté _____.

CONTROL / ESTIMULOS / hecho / evento / control / aumenta / probabilidad / repita / presente

11.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para mantener una conducta, es el:

_____

_____

_____

Que se refiere a que _____

_____

_____

_____

CONTROL DE ESTIMULOS / el hecho o evento presente cuando se refuerza una conducta, adquiere control sobre la conducta y aumenta la probabilidad de que el sujeto la repita cuando el hecho o evento esté presente (con sus propias palabras)

_____

EJERCICIOS

1.- Usted (puede / no puede) modificar la conducta, utilizando procedimientos para mantener conductas deseables.

2.- Para mantener una conducta, usted puede utilizar los procedimientos de:

a) Reforzamiento Intermitente.
b) Reforzamiento Positivo.
c) Control de la Conducta.
d) Control de Estímulos.

3.- Cuando usted refuerza algunas veces la conducta deseable, está utilizando el procedimiento de:

_____.

4.- Cuando usted refuerza una conducta y cualquier hecho o evento adquiere control sobre la conducta, está utilizando el procedimiento de:

_____ de _____.

5.- En el procedimiento de Reforzamiento Intermitente (es / no es) válido considerar el número de veces que ocurre la conducta.

6.- En el procedimiento de Reforzamiento Intermitente (es / no es) válido considerar además, el tiempo transcurrido entre la ocurrencia de las conductas.

7.- En el procedimiento de Reforzamiento Intermitente, reforzamos algunas veces la conducta y otras veces no, tomando en cuenta:

a) _____

_____

b) _____

_____

8.- El primer procedimiento para mantener conductas, es el de:

_____ _____

en el que: _____

_____

tomando en cuenta:

a) _____

_____

b) _____

_____

9.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para mantener conductas es el de:

_____

_____

_____

10.- En el procedimiento de Control de Estímulos hay un _____ ó _____ que adquiere control sobre la conducta, cuando ésta se refuerza.

El evento o hecho controla la conducta y (aumenta / no aumenta) la probabilidad de que se repita la conducta.

11.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para mantener una conducta es el:

_____

_____

_____

Que se refiere a que: _____

_____

_____

_____

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

RESUMEN

Las conductas deseables pueden ser mantenidas una vez que el sujeto ya las ha adquirido, para ello pueden ser utilizados diversos procedimientos, y dos de ellos son analizados en este nivel, y son:

a) Reforzamiento Intermitente

b) Control de Estímulos

Es conveniente que el supervisor conozca y aplique éstos procedimientos del principio de mantenimiento de conductas ya que algunos de sus problemas de relación con su personal, jefes y/o compañeros pueden presentarse en términos de mantener conductas ya adquiridas.

BIBLIOGRAFIA

Holland, J. G., Skinner, B. F. Análisis de la Conducta. México: Ed. Trillas, 1972, pp. 133.

Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la Conducta. (aplicado al escenario industrial). México: Ed. Trillas, 1976, pp. 24-26.

Patterson, R. G., Guillio, E. M. Aprenda a Convivir con los Niños. Chihuahua, México: IIEPS, 1971, pp. 1-37.

Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 28-57.

MODULO: LA CONDUCTA HUMANA

UNIDAD III: PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

NIVEL 3o.- Eliminación de Conductas Indeseables

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

III UNIDAD : PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

3o. NIVEL .- Eliminación de Conductas Indeseables

GLOSARIO

Estímulo : Evento observable (físico, químico, biológico o social) que esté asociado con cambios en la conducta.

Reforzar : Presentar un estímulo como consecuencia de la emisión de la respuesta o conducta. Premiar al sujeto por emitir una conducta deseable.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

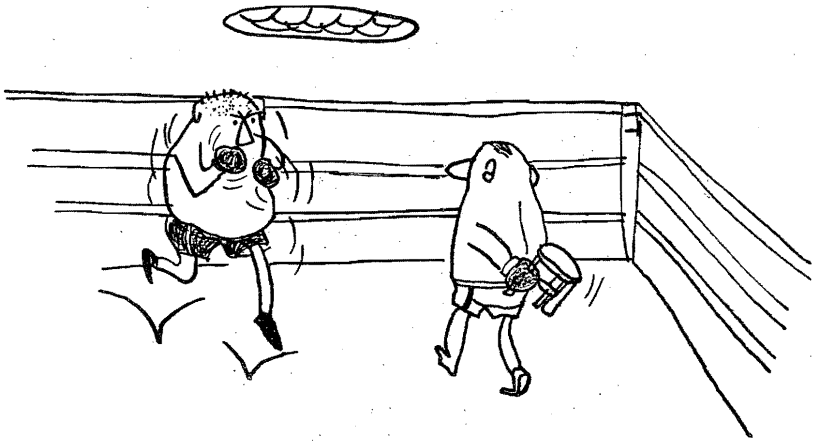
III UNIDAD : PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

3o. NIVEL.- Eliminación de Conductas Indeseables.

INTRODUCCION:

Hay organismos que presentan conductas indeseables, es decir, conductas que molestan o dañan a otros sujetos, o a los intereses de la empresa, por lo que se podría considerar la conveniencia de reducir su presentación o bien eliminarlas.

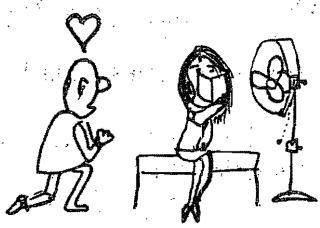
Para este caso de reducir o eliminar conductas indeseables, existen los procedimientos que a continuación vamos a analizar:



CONTENIDO

1.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables es el de:

EXTINCION
(no hacer caso)



Que consiste en:

Dejar de reforzar indefinidamente una conducta indeseable.

1.- Si el saludar a una persona, es el reforzador de una conducta indeseable y usted deja de saludar indefinidamente usted está utilizando el procedimiento de_____ (_____).

Extinción (no hacer caso).

2.- Si la atención es el reforzador de una conducta indeseable y usted _____ de_____ _____mente, usted está utilizando el procedimiento de _____

---

deja/atender(reforzar) indefenida(mente)/Extinción.

En el procedimiento de Extinción usted deja de reforzar indefinidamente una conducta indeseable.

que se irá debilitando poco a poco hasta que deje de ocurrir.

3.- Conducta indeseable de Luis:
interrumpir su trabajo, hablando de sus "conquistas de chavas"

Reforzador:
que usted lo escucha.

Para eliminar la _____ _____ de Luis, usted no debe _____ sus "conquistas de chavas"

---

conducta/indeseable//reforzar(escuchar).

Si usted quiere eliminar la conducta indeseable de Luis, debe dejar de reforzar (escuchar)sus comentarios y su conducta se irá debilitando poco a poco hasta desaparecer.

4.- Si usted _____ de _____ o de escuchar los comentarios de Luis, su _____ se irá _____ poco a poco hasta desaparecer.

---

deja/reforzar//conducta/debilitando.

5.- El primer procedimiento que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables es el de:

_____

( )

Que consi ste en: _____

_____

_____

Extinción (no hacer caso)/dejar de reforzar indefinidamente una conducta que se irá debilitando poco a poco hasta que deje de ocurrir.

II.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables es el :

CASTIGO

Conducta indeseable

consecuencia
inmediata →

Mediante el cual aplicamos una consecuencia desagradable al sujeto, i n m e d i a t a m e n t e después de que presenta la conducta indeseable.

EJEMPLO:

Usted le pide a su secretaria que mecanografíe una carta y la entrega con errores, por lo que usted inmediatamente la regaña.

6.- La carta con errores es la _____ _____
El regaño como consecuencia desagradable, debe presentarse _____ mente después de que se presenta la conducta.

---

conducta /indeseable//inmediata(mente)

7.- La conducta indeseable es la carta con errores.
El regaño es la _____ _____ que debe aplicarse _____ después de que se presenta la conducta.

---

consecuencia / desagradable//inmediatamente

En el procedimiento de castigo, la consecuencia desagradable debe aplicarse inmediatamente después de que la conducta indeseable se se presenta.

8.- En el procedimiento de _____,la _____ _____ aplicada a la secretaria fué el regaño.

El regaño debe aplicarse _____ _____ de que se presenta la _____ _____.

---

castigo/consecuencia/ desagradable//inmediatamente/después conducta/indeseable.

9.- El segundo procedimiento que usted puede utilizar para eliminar una conducta indeseable es el:

_____

Mediante el cual:_____

_____

Castigo// aplicamos una consecuencia desagradable al sujeto inmediatamente después de que presenta la conducta indeseable (con sus propias palabras).

_____

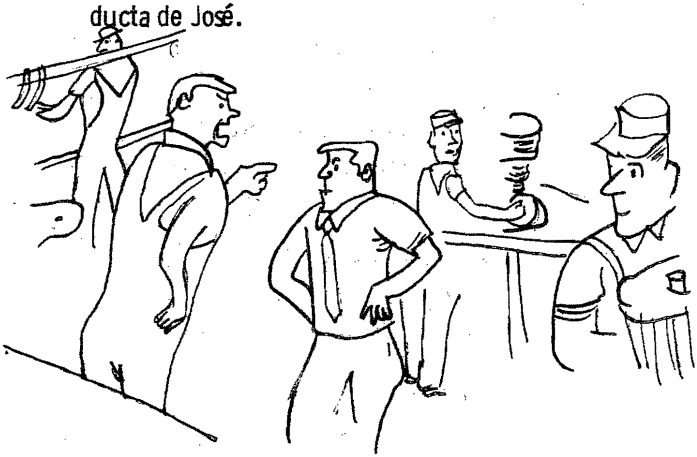
III.- El tercer procedimiento que usted puede utilizar para eliminar una conducta indeseable es el de:

Este procedimiento consiste en retirar al sujeto de las condiciones que refuerzan su conducta indeseable.

EJEMPLO:

Cada vez que usted le llama la atención a José delante de sus compañeros, éste le contesta agresivamente.

La presencia de los compañeros , refuerza la conducta de José.



10.- Si lleva a José a su oficina, para llamarle la atención usted está usando el procedimiento de _____ _____.

---

tiempo/fuera

El procedimiento de Tiempo Fuera consiste en retirar al sujeto de las condiciones que refuerzan su conducta indeseable.

11.- La presencia de los compañeros de José son las _____que _____su conducta indeseable.

---

condiciones//refuerzan

12.- Al llevar a José a su oficina para llamarle la atención usted lo está _____ de las _____que refuerzan su conducta.

---

retirando // condiciones

Usted aleja a José de las condiciones que refuerzan su conducta - indeseable.

13.- En el procedimiento de _____ _____ usted (puede/no puede) hablar con José en la sala de juntas del piso.

---

tiempo/ fuera//puede

Usted puede hablar con José en cualquier lugar en que no haya condiciones que refuerzan su conducta indeseable.

14.- El tercer procedimiento que usted puede utilizar para eliminar una conducta es el de:

_____ _____

Que consiste en : _____

_____

_____

---

tiempo / fuera // retirar al sujeto de las condiciones que refuerzan su conducta indeseable.

IV.- El cuarto procedimiento que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables es el de:

REFORZAMIENTO
DE
CONDUCTAS INCOMPATIBLES

En este procedimiento usted vá a reforzar cualquier conducta que ocurra, que no sea la conducta indeseable.

EJEMPLO:

Flora , su secretaria, presenta las conductas de: comer en en las horas de trabajo y leer revistas y cuentos.

Estas conductas son indeseables porque Flora retrasa su trabajo y el que hace lo presenta sucio y manchado.

15.- Usted (debe/no debe) reforzar a Flora cuando presente un trabajo limpio.

---

debe

Usted reforzará cualquier conducta que no sea la conducta indeseable.

16.- Usted _____ a Flora cuando escriba a máquina. Ya que esta conducta no es la indeseable.

---

reforzará

Todas las conductas de Flora que no sean las indeseables, son conductas incompatibles, ya que Flora no puede escribir a máquina y leer cuentos al mismo tiempo.

17.- En el procedimiento de _____ de _____ _____, usted reforzará cualquier conducta que ocurra que no sea la indeseable.

Reforzamiento/conductas/incompatibles.

18.- Entregar los reportes a tiempo es una _____ _____ con la conducta indeseable de comer en las horas de trabajo

---

conducta/incompatible

19.- Atender a los clientes (es / no es) una _____ _____ con la conducta indeseable de comer en las horas de trabajo.

---

es//conducta/indeseable

20.- En el procedimiento de _____ de _____ _____, usted reforzará cualquier conducta que no sea la conducta indeseable

---

Reforzamiento // conductas/incompatibles

21.- El cuarto procedimiento que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables, es el de:

_____

_____

_____ _____

En el que usted: _____

_____

_____

Reforzamiento/ de conductas/incompatibles//va a reforzar cualquier conducta que no sea la conducta indeseable.

EJERCICIOS

Cuatro son los procedimientos que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables:

a.- Extinción (no haga caso)
b.- Castigo
c.- Tiempo Fuera
d.- Reforzamiento de Conductas Incompatibles.

1.- Cuando usted no refuerza la conducta indeseable, está utilizando el procedimiento de:_____

_____

2.- Cuando usted aplica una consecuencia desagradable inmediatamente después de que ocurre la conducta indeseable, está utilizando el procedimiento de :_____

_____

3.- Cuando usted retira al sujeto de las condiciones en que se refuerza su conducta indeseable, está utilizando el procedimiento de:_____

_____

4.- Cuando usted refuerza cualquier conducta que ocurra, que no sea la indeseable, está utilizando el procedimiento de:

_____

5.- Del siguiente ejemplo, en el que se trata de eliminar una conducta indeseable, usted escribirá a la derecha de cada posibilidad el procedimiento utilizado:

Conducta Indeseable:

La conducta de "distracción" de Jaime, operador de una troqueladora.
La conducta se entiende como:
- Establecer pláticas con sus compañeros cercanos, por lo que no atiende a su trabajo.

Posibilidades:	Procedimiento:
a) Reforzar a Jaime cuando está trabajando correctamente	_____
b) Poner de acuerdo a los compañeros de Jaime, para que no hagan caso a su plática.	_____
c) Cuando Jaime se distraiga, sacarlo del lugar de trabajo con cualquier pretexto.	_____
d) Cada vez que Jaime se distraiga, inmediatamente usted llega y lo amonesta	_____

6.- Los procedimientos que usted puede utilizar para eliminar conductas indeseables, son:

a) _____ ( )
que consiste en: _____
_____

b) _____
mediante el cual: _____
_____

c) _____ _____
que consiste en: _____
_____

d) _____
_____
_____ _____
en el que usted: _____
_____

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

El tercer principio para modificación de conducta, es el de Eliminación de Conductas Indeseables, para el cual pueden utilizarse diferentes procedimientos, de los cuales analizamos los cuatro siguientes:

a) Extinción
b) Castigo
c) Tiempo Fuera
d) Reforzamiento de Conductas Incompatibles

El que el supervisor conozca estos procedimientos, le permitirá optimizar sus funciones de supervisión en lo que se refiere a las relaciones con el grupo de trabajo y jefes inmediatos.

BIBLIOGRAFIA

Holland, J.G., Skinner, B.F. Análisis de la Conducta. México: Ed. Trillas, 1972, pp. 133

Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial). México: Ed. Trillas, 1976, pp. 24-26

Patterson, R.G., Guillion, E.M. Aprenda a convivir con los niños. Chihuahua, México: IIEPS, 1971, pp. 1-37.

Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 28-57

MODULO : CONDUCTA HUMANA

IV UNIDAD : TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

OBJETIVO GENERAL: El supervisor explicará por escrito el procedimiento de cada una de las técnicas de observación y registro y elaborará para un ejemplo, el registro apropiado, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1.- Registros de Frecuencia, Duración, Actividades Planeadas y Productos Permanentes .

OBJETIVO:

El supervisor explicará todos los pasos de procedimiento de cada tipo de registro y elaborará para un ejemplo el registro apropiado , de acuerdo al material presentado.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

IV UNIDAD : TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

PRETEST - POSTEST

(Consulte el Manual del Módulo)

MODULO : CONDUCTA HUMANA

IV UNIDAD : TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

El estudio de la conducta humana, puede ser alterado por nuestras creencias, por nuestro propio aprendizaje. Al percibir determinada conducta y querer actuar sobre ella, podemos incurrir en errores que alteren nuestra percepción.

Para evitar hasta donde sea posible estas alteraciones, es necesario valernos de las técnicas de observación y - registro, cuyo objetivo es el de establecer contacto directo con la conducta que nos ocupa.

En esta unidad, analizaremos el procedimiento de cuatro técnicas de observación y registro , que son:

a) Registro de Frecuencia
b) Registro de Duración
c) Registro de Actividades Planeadas.
d) Registro de Productos Permanentes

MODULO : CONDUCTA HUMANA

UNIDAD IV.- TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

NIVEL 1o.- Registros de Frecuencia, Duración, Actividades Planeadas y Productos Permanentes.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.
Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

IV. UNIDAD: TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

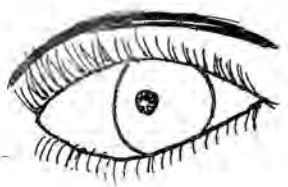
1o. NIVEL.- Registro de Frecuencia, Duración, Actividades Planeadas y Productos Permanentes.

INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo la modificación y el control de una determinada conducta, no basta solamente con decidir el procedimiento que se va a utilizar.

Debemos primero, determinar cuál es el estado actual de la conducta que queremos modificar y para ello son utilizadas las técnicas de observación y registro.

OBSERVACION



Y

REGISTRO

CONTENIDO

Existen diversas técnicas de:

OBSERVACION Y REGISTRO

Cualquiera que usted elija, deberá permitirle hacer contacto directo con la conducta que - desea modificar.

TIPOS DE REGISTRO:

I.- Registro de FRECUENCIA.

Cuando quiera determinar el NUMERO DE VECES que ocurre una conducta.

EJEMPLO:

Si usted quiere determinar cuántas veces Juan Alvarez se distrae de su trabajo.

1.- Para determinar _____ _____ Juan Alvarez se distrae, usted podrá realizar el registro de _____

---

cuántas/ veces// frecuencia

Para realizar un :
REGISTRO DE FRECUENCIA
Usted debe definir la conducta,
Y
Seleccionar el período de tiempo - en que va a observar.

2.- Para determinar cuántas veces Juan Alvarez se distrae de su trabajo, usted deberá _____ la _____ de distracción de Juan Alvarez y seleccionar el _____ de _____ en que va a observar.

---

definir/conducta//período//tiempo

3.- En un registro de _____ donde se observa una conducta definida en un período de tiempo, se puede elaborar una forma como la siguiente, para anotar el _____ de _____ que ocurre:

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____

No. de REGISTRO_____ OBSERVADOR_____

CONDUCTA	TIEMPO (en minutos)	Frecuencia o número de respuestas.

frecuencia// número /veces.

Para registrar el número de veces que una conducta ocurre, usted definirá la conducta y establecerá períodos de tiempo en que va a observar.

4.- Los _____ de _____ en los que usted observe la conducta, deberán ser divididos en minutos.

---

períodos/tiempo

5.- Usted registrará en el minuto específico en que observó que la conducta _____.

---

ocurrió

La segunda forma que utilizará será de concentrado de las conductas que ocurrieron en cada período de tiempo de observación.

6.- La forma para concentrar el número de veces que _____ la conducta, será como la siguiente:

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____
No. REGISTRO_____ OBSERVADOR_____

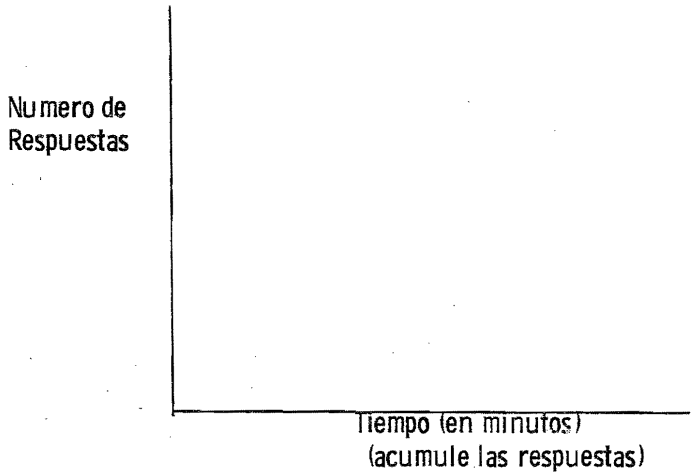
CONDUCTA	PERIODOS DE TIEMPO			

---

ocurrió

Para cada período de tiempo en que usted ha observado y registrado el número de veces que la conducta ocurrió, es conveniente que grafique los datos que obtuvo.

La forma para graficar sus datos - es la siguiente:



7.- Ahora bien, si usted realizó un registro de frecuencia como el anterior, sobre la conducta de Reyes, empacador de su departamente, de ausentarse de su lugar de trabajo, definida como: "Permanecer fuera del área de trabajo del Departamento".
Usted realizó sus observaciones el día 13 de abril por primera vez, en el período de tiempo de 8:00 a 8:20.
Usted observó que la conducta prescrita se presentó: en el minuto 3, en el minuto 10, en el minuto 16 y en el minuto 20.
¿Cómo representaría usted, todos estos datos en las formas de registro de _____ presentados a continuación?

NOMBRE____________________ PUESTO__________ FECHA________

No. de REGISTRO__________ OBSERVADOR______________

CONDUCTA	TIEMPO (en minutos)	Frecuencia o número de respuest.

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____

No. de REGISTRO_____ OBSERVADOR_____

CONDUCTA	PERIODOS DE OBSERVACION						

Número de Respuestas

TIEMPO (minutos)
(acumule las respuestas)

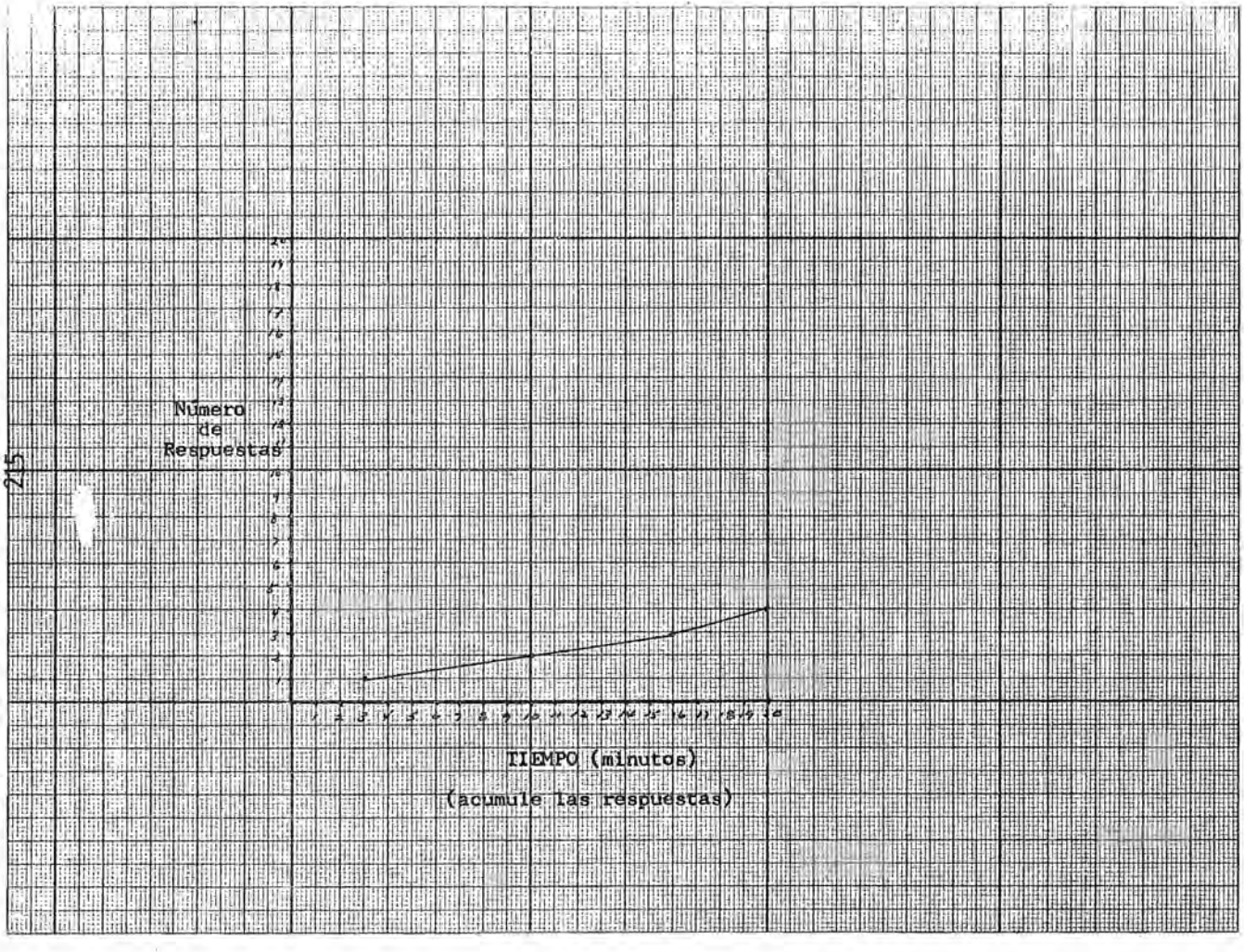
Frecuencia

NOMBRE Reyes PUESTO Empacador FECHA 13 de abril
No. de REGISTRO 1 OBSERVADOR (su nombre)

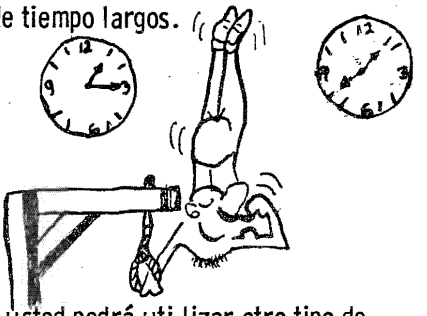
CONDUCTA	TIEMPO (en minutos)	Frecuencia o número de respuest.
	8:00	
	8:01	
	8:02	
Permanecer fuera del área de trabajo del Departamento.	8:03 /	
	8:04	
	8:05	
	8:06	
	8:07	
	8:08	
	8:09	
	8:10 /	
	8:11	
	8:12	
	8:13	
	8:14	
	8:15	
	8:16 /	
	8:17	
	8:18	
	8:19	
	8:20 /	

NOMBRE Reyes PUESTO empacador FECHA 13 de abril
No. de REGISTRO 1 OBSERVADOR (su nombre)

CONDUCTA	8:00 - 8:20	
Permanecer fuera del área de trabajo del Departamento.	/ / / /	


Número
de
Respuestas
TIEMPO (minutos)
(acumule las respuestas)

11.- Algunas veces la ocurrencia de la conducta es muy baja, sin embargo cuando se presenta es por períodos de tiempo largos.



En este caso, usted podrá uti lizar otro tipo de registro , que es el de D U R A C I O N

8.- El registro de _____ podrá ser utilizado cuando la ocurrencia de la conducta sea baja, pero sin embargo, cuando se presenta es por períodos de tiempo largos.

---

duración

Para registrar el tiempo en el que el empleado realiza una conducta, se requiere el uso de un cronómetro (reloj).

Este se pone a funcionar cuando se inicia la conducta y se detiene cuando la conducta - deja de ocurrir.

En el registro de DURACION, la conducta es definida antes de ser observada.

9.- En muchas ocasiones la _____ de la conducta varía, por lo que tendrá que anotar la duración de -- dicha conducta.

---

duración

10.- En el registro de _____, usted definirá la conducta. Anotará la hora en que se inicie y la hora en que finalize la emisión de la conducta.

---

duración

11.- Para anotar los datos de un registro de _____ usted puede utilizar una forma como la siguiente:

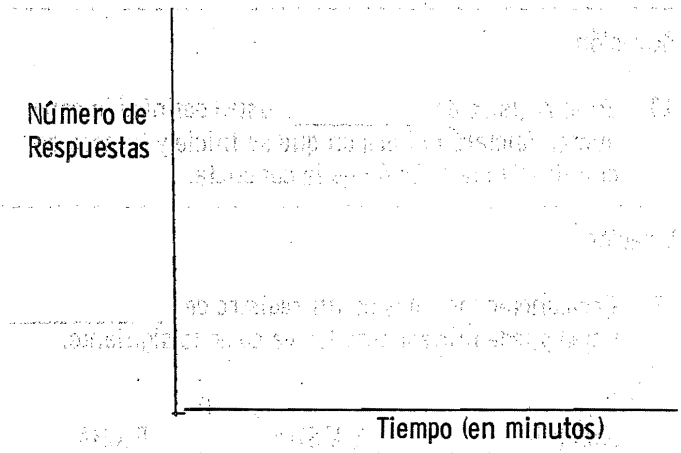
NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____
No. REGISTRO_____ HORA INICIO____ HORA FIN___
OBSERVADOR_____

CONDUCTA	HORA INICI.	HORA FIN	DURACION TOTAL

---

duración

12.- Con el objeto de que usted observe la _____ de la conducta que registró, pase a una gráfica como la siguiente sus datos concentrados en la tabla anterior:



---

duración

_____

13.- Usted ha observado por primera vez, el día 15 de junio, la conducta de Robles, el flejador de su departamento. Usted empezó a registrar a las 8:00 a.m. y terminó a las 14:00 pm. El día de trabajo es de 8 horas; dentro de este período, cuatro veces dejó de trabajar para involucrarse en otras actividades, la duración de cada ocurrencia fué como sigue:

No. de veces	Duración	Duración total (minutos)
1	9:00 a 9:25	25 minutos
2	11:00 a 11:14	14 minutos
3	12:00 a 12:43	43 minutos
4	13:00 a 13:38	38 minutos

¿Cómo representaría usted todos estos datos en las formas de registro de _____?

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____

No. de REGISTRO_____ HORA INICIO_____ HORA FIN_____

OBSERVADOR_____

CONDUCTA	HORA INICIO	HORA FIN	DURACION TOTAL

Número de Respuestas

TIEMPO (minutos)

duración

NOMBRE Robles PUESTO Fielador FECHA 15 de junio

No. de REGISTRO 1 HORA INICIO 8:00 HORA FIN 14:00

OBSERVADOR (su nombre)

CONDUCTA	HORA INICIO	HORA FIN	DURACION TOTAL
Dejar de trabajar para involucrarse en otras actividades	9:00	9:25	25'
	11:00	11:14	14'
	12:00	12:43	43'
	13:00	13:38	38'

Número de Respuestas

TIEMPO (minutos)

III.- Otro tipo de registro que usted puede utilizar además de los de _____para determinar el número de veces que una conducta se presenta; y el de : _____para determinar el tiempo que una conducta dura,
es el de ACTIVIDADES PLANEADAS.

---

frecuencia//duración

14.- El registro de _____ _____ lo puede usted utilizar para observar un grupo de empleados una o varias conductas a una hora determinada.

---

actividades/planeadas

15.- En el registro de _____ _____ en el que hay un grupo que debe realizar una conducta a una hora determinada, se puede usar una forma como la siguiente:

FECHA_____OBSERVADOR_____No. REGISTRO _____

LUGAR	ACTIVIDAD	HORARIO	HORARIO	HORARIO

Supongamos que nos interesa registrar el número de personas que se encuentran en diferentes actividades definidas como: "estar sentado en el comedor" a las 14:00 hrs., y "parado frente a la banda de producción" a las 7:05 hrs., los observadores acudirán por primera vez el 1o. de octubre del '74 en los horarios prescritos (14:00 y 7:05) a los lugares de emisión de las conductas y contarán 10 sujetos en el comedor y a 18 en el Departamento de Armado.

¿Cómo llenaría usted la forma anterior para que contuviera toda la información obtenida ?

FECHA_____ OBSERVADOR_____ No. REGISTRO _____

LUGAR	ACTIVIDAD	HORARIO	HORARIO	HORARIO
Dpto. de producción	Parado frente a la banda de producción.	7:05 //// //// //// ///	14:00	
Comedor	Sentados en la mesa del comedor		//// ////	

actividades planeadas

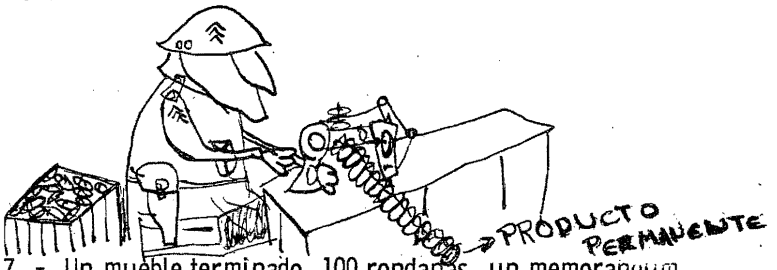
_____

IV.- Otro tipo de registro que puede ser utilizado es el de:

PRODUCTOS PERMANENTES

16.- Usted podrá utilizar el registro de P_____ P_____, cuando le interese determinar cuál es el resultado final (producto) de la ejecución de su -- empleado.

Productos/Permanentes



17.- Un mueble terminado, 100 rondanas, un memorandum, registrar un kardex, son ejemplos del _____ de la ejecución de un empleado.

---

producto(resultado)

18.- Para usar un registro de _____ _____ es necesario que usted defina el producto a registrar (cantidad, calidad, tiempo) y el período en el que usted registrará.

Productos / Permanentes

19.- En el registro de Productos Permanentes, no es necesario que usted observe, solamente necesita registrar el _____ de la ejecución del empleado.

---

producto

20.- Como usted pudo constatar, existen diferentes técnicas de _____ y _____, que puede utilizar para determinar el estado actual de la conducta.

---

observación/registro

21.- Usted puede utilizar el registro de _____para determinar el número de veces que la conducta ocurre; el registro de _____para determinar cuanto dura la conducta

---

frecuencia //duración

22.- Para observar y registrar en un grupo de empleados una o varias conductas a una hora determinada, usted puede utilizar el registro de _____ _____.

---

actividades/planeadas

23.- Para registrar el producto de la ejecución del empleado, usted puede utilizar un registro de _____ _____.

---

productos/permanentes

Las técnicas de observación y registro, pueden tambien auxiliarlo cuando usted ha elegido el procedimiento por el que va a modificar determinada conducta.

24.- Cuando usted ha elegido el procedimiento, es decir, la manera como va a otorgar los reforzadores, usted va a _____ una determinada _____

---

modificar//conducta

25.- Para saber los avances del procedimiento que eligió para modificar una determinada conducta, puede usted utilizar las técnicas de _____y _____.

---

observación/registro

EJERCICIOS

Usted puede seleccionar entre cuatro tipos de registros que le permitirán hacer contacto con la conducta:

a.- de frecuencia
b.- de duración
c.- de actividades planeadas
d.- de productos permanentes

1.- El registro de frecuencia lo podrá utilizar, cuando le interese: _____

_____

2.- El registro de duración, lo utilizará cuando: _____

_____

3.- El registro de actividades planeadas, le será útil, cuando: _____

_____

4.- El registro de productos permanentes, será necesario cuando: _____

_____

5.- A continuación le serán presentados diferentes formas de registro.
Usted dirá para qué tipo de registro son y explicará cómo se usan:

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____
No. REGISTRO_____ OBSERVADOR_____

a.1

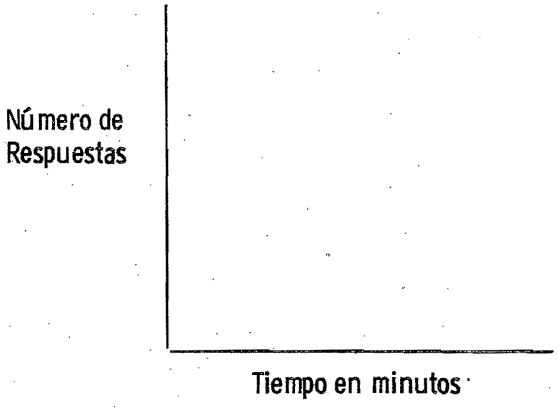
CONDUCTA	TIEMPO (minutos)	FRECUENCIA o número de respuestas

a.2

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____
No. REGISTRO_____ OBSERVADOR_____

CONDUCTA	PERIODOS DE OBSERVACION		

a.3



Estas formas se usan para el registro de: _____
y el uso de cada una de ellas es el siguiente:

a.1: _____

_____

a.2: _____

_____

a.3: _____

_____

_____

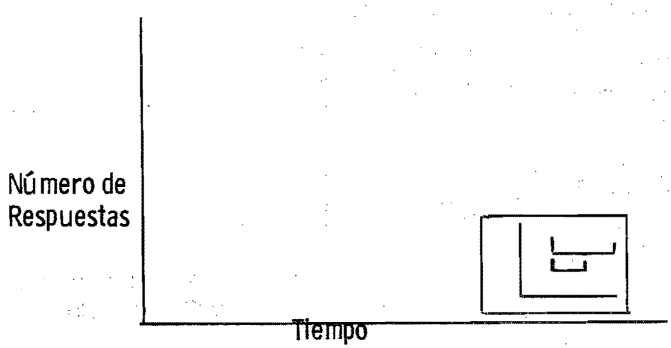
b)

b.1

NOMBRE_____ PUESTO_____ FECHA_____
No. REGISTRO_____ HORA INICIO_____ HORA FIN_____
OBSERVADOR_____

CONDUCTA	HORA INIC.	HORA FIN	DURACION TOTAL

b.2



Estas formas se usan para el registro de:_____y
el uso de cada una de ellas es el siguiente:

b.1: _____

_____

b.2: _____

_____

_____

c)

c.1

FECHA_____OBSERVADOR_____No. REGISTRO

LUGAR	ACTIVIDAD	HORARIO	HORARIO	HORARIO

Esta forma se usa en el registro de: _____ _____
y su uso es el siguiente:_____

_____

_____

_____

d)

El cuarto registro que usted puede utilizar es el de:

_____ _____.

No requiere formas especiales de registro.

Escriba cuatro ejemplos de productos permanentes de diferentes ejecuciones de trabajo:

d.1.-_____
d.2.-_____
d.3.-_____
d.4.-_____

EVALUACION
(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

El estudio de la conducta humana requiere de técnicas que permitan la obtención de datos reales y objetivos que pueden ser obtenidas a través de las técnicas de observación y registro de las que en este nivel fueron analizadas las siguientes:

a) Registro de frecuencia
b) Registro de duración
c) Registro de actividades planeadas
d) Registro de productos permanentes

Para el supervisor es de suma importancia esta información ya que será un instrumento para la obtención de datos objetivos y reales en su estudio de la conducta.

BIBLIOGRAFIA

Barocio, Q. R. Prácticas para el segundo semestre (Observación y Medición de eventos). México: UNAM, Facultad de Psicología, 1976, pp. 56-81/87-92.

Jiménez, O.A. Registros Observacionales. (mecanograma) México: UNAM. Facultad de Psicología, 1975.

Román, R. y Colbs. Manual de prácticas de Desarrollo Psicológico I. México: UNAM. Facultad de Psicología, 1974.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

V UNIDAD : APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del Módulo)

MODULO : CONDUCTA HUMANA

V UNIDAD : APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

OBJETIVO GENERAL : El supervisor identificará y describirá en tres problemas presentados y en un caso real de trabajo, los procedimientos de los principios de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro, de acuerdo al material presentado en el módulo.

NIVELES:

1o.- Aplicación de Principios de Modificación de Conducta y de Técnicas de Observación y Registro

OBJETIVOS:
El supervisor identificará y describirá en cada uno de los tres problemas presentados, el procedimiento de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro adecuados, de acuerdo al material presentado en el módulo.

El supervisor identificará y describirá en un problema real de trabajo, presentado por él, el procedimiento de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro -- adecuadas, de acuerdo al material presentado en el módulo.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

V UNIDAD : APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

Esta unidad está constituída por tres problemas presentados y un problema real de trabajo que presentará el supervisor.

Para cada ejercicio se responderán las preguntas correspondientes, ya que de esta manera el supervisor demostrará -- sus conocimientos acerca de la conducta humana

MODULO : CONDUCTA HUMANA

UNIDAD V : APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

lo. NIVEL.- Aplicación en tres problemas presentados.

Aplicación en un problema real de trabajo, presentado por el supervisor.

MODULO : CONDUCTA HUMANA

V UNIDAD : APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

1o. NIVEL.- APLICACION EN TRES PROBLEMAS PRESENTADOS Y EN UN PROBLEMA REAL DE TRABAJO.

INTRODUCCION

El estudio de la conducta humana, requiere del estudioso una serie de pasos que van desde el identificar la conducta, definirla, seleccionar el procedimiento adecuado para modificarla, hasta la implementación del propio procedimiento. Sin embargo, el estudio de la conducta no termina cuando suponemos "conocer" estos pasos, para confirmarlo es necesario que los practiquemos, y en este nivel vamos a aplicar lo que sabemos acerca de la conducta.

CONTENIDO
(Consulte el manual del Módulo)

EVALUACION
(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

Al realizar cualquier tipo de estudio, suponemos "saber" que dominamos el objeto de nuestro estudio.
Para corroborar este conocimiento acerca de la conducta humana, el supervisor aplica los Principios de Modificación de Conducta y las Técnicas de Observación y Registro a cuatro problemas (ejercicios), tres presentados y -- uno presentado por él, con datos reales de su trabajo.

La importancia de esta unidad para el supervisor, reside en el hecho de que le permite cerciorarse del conocimiento que tiene acerca de la conducta humana.

BIBLIOGRAFIA

La bibliografía en que se fundamenta esta unidad, es la reportada para cada uno de los niveles de las unidades I, II, III y IV del MODULO DE CONDUCTA -- HUMANA.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

MANUAL DEL MODULO:

El presente manual ha sido elaborado con el objeto de proporcionar la información adecuada acerca de la elaboración de las unidades y niveles que integran el módulo.
Esta información facilitará al instructor la aplicación del material, en el entendido de que deberá ser sometido a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado con base en el uso posterior de las unidades del módulo.

A) ESPECIFICACION DE OBJETIVOS.

A.1.- OBJETIVOS

El módulo consta de 5 unidades que a su vez están constituidas por niveles.
Para cada una de estas divisiones se definieron objetivos conductuales, que fueron derivados de los resultados obtenidos en la detección de Necesidades de Adiestramiento de Supervisores de Línea, del Análisis del Puesto de Supervisor y de la investigación de temas y contenidos que ofrecen diversas instituciones en México para el entrenamiento de Supervisores. Con los datos obtenidos y la bibliografía consultada correspondiente

a Conducta Humana, se procedió a elaborar una matríz general que concentra los siguientes puntos:

OBJETIVO GENERAL DEL MODULO	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE TEMAS Y DE ELEMENTOS	TEMAS (UNIDADES)	ELEMENTOS (NIVELES)	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR

Con el objeto de facilitar la elaboración de objetivos especificos, se procedió a elaborar una segunda matríz para cada unidad:

MATRIZ CONDUCTUAL:

TEMA (UNIDAD) _____

	ELEMENTOS					
CONDUCTAS						
Discriminación						
Cadena						
Concepto						
Generalización						

A continuación son presentados los objetivos elaborados:

MODULO: CONDUCTA HUMANA

OBJETIVO:

El supervisor identificará y elaborará los procedimientos de los principios de Modificación de Conducta y las Técnicas de Observación y Registro, en tres problemas dados y en un problema real de su trabajo, de acuerdo al material presentado.

UNIDADES:

I. - La Conducta Humana

II. - Conceptos fundamentales para el estudio de la Conducta.

III. - Principios de Modificación de Conducta

IV. - Técnicas de Observación y Registro

V. - Aplicación de Principios de Modificación de Conducta y de Técnicas de Observación y Registro.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD I. - La Conducta Humana

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito el concepto de conducta humana, los estímulos de los que depende y los elementos para su identificación y definición, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o. - ¿Qué es la Conducta Humana?

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito el concepto de Conducta Humana, considerando los aspectos mencionados en el material presentado.

2o. - Los estímulos de los que depende la conducta.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito, los estímulos de los que depende la conducta, de acuerdo al material presentado.

3o. - Identificación y Definición de Conducta

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito, los elementos necesarios para la Identificación y Definición de la conducta humana, de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD II.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor identificará y explicará en un problema presentado, la conducta; así como en otro problema los reforzadores y su uso en relación con la misma conducta, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o.- La triple contingencia: estímulo discriminativo-conducta-consecuencia.

OBJETIVO: El Supervisor identificará y explicará en un problema presentado cada uno de los elementos de la triple contingencia, de acuerdo al material visto.

2o.- ¿Qué son los reforzadores?

OBJETIVO: El Supervisor identificará y explicará en un problema presentado, los reforzadores y su uso en relación con la conducta, de acuerdo al material visto.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD III.- PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos de los tres principios de Modificación - de Conducta, de acuerdo al material presentado.

NIVELES:

1o.- Adquisición de Conductas (nuevas conductas deseables)

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de adquisición de nuevas conductas deseables, de - acuerdo al material presentado.

2o. - Mantenimiento de Conductas

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de mantenimiento de conductas, de acuerdo al mate-- rial presentado.

3o. - Eliminación de Conductas Indeseables

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los procedimientos del principio de eliminación de conductas indeseables, de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD IV. - TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito el procedimiento de cada una de las técnicas de observación y registro - y elaborará para un ejemplo, el re-- gistro apropiado de acuerdo al mate- rial presentado.

NIVELES:

1. - REGISTROS DE FRECUENCIA, DURACION, ACTIVIDADES PLANEADAS Y PRODUCTOS PERMANENTES.

OBJETIVO:

El Supervisor explicará todos los pasos de procedimiento de cada tipo de registro y elaborará para un ejemplo, el regis- tro apropiado de acuerdo al material presentado.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD V. - APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO

OBJETIVO GENERAL: El Supervisór identificará y describirá en tres problemas presentados y en un caso real de trabajo, los procedimientos de los principios de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro, de acuerdo al material presentado en el módulo.

NIVELES:

1o. - APLICACION DE PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA Y DE TECNICAS DE OBSERVACION Y REGISTRO.

OBJETIVOS:

- El Supervisor identificará y describirá en uno de los tres problemas presentados, el procedimiento de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro adecuados, de acuerdo al material presentado en el módulo.
- El Supervisor identificará y describirá en un problema real de trabajo, presentado por él, el procedimiento de modificación de conducta y las técnicas de observación y registro adecuadas, de acuerdo al material presentado en el módulo.

A.2.- Debido a que para cada Unidad se considera un objetivo general de la misma, que debe ser cubierto a través de sus niveles, al final de cada uno de éstos se presenta la evaluación correspondiente, que constituye la prueba de logro en los términos de los objetivos específicos. En este sentido mencionaremos que para llevar a cabo la determinación de prerrequisitos del capacitando, el pretest y postest de cada unidad y la evaluación de los niveles que integran las unidades del módulo, se ha elaborado un Banco de Reactivos, que a continuación se presenta:

BANCO DE REACTIVOS

(Cada reactivo está señalado con tres dígitos; el primero corresponde al número de unidad, el segundo indica el nivel de la misma y el tercero; el número progresivo de los reactivos).

I UNIDAD.

I.1.1.- Explique qué es la conducta humana considerando los 2 aspectos que la determinan.

I.1.2.- Describa el concepto de conducta humana considerando la "relación funcional" y la "experiencia".

I.1.3.- Dos son los aspectos que determinan la conducta humana. Explíquelo al igual que el concepto de conducta.

I.1.4.- La "relación funcional" y la "experiencia" son aspectos fundamentales en el concepto de conducta humana. Explique estos 3 conceptos.

1.2.5. - La conducta humana depende de ciertos estímulos del medio ambiente. Explíquelos.

1.2.6. - Explique los estímulos de los que depende la conducta.

1.2.7. - Cuáles son los estímulos de los que depende la conducta? Descríbalos.

1.2.8. - En el medio ambiente existen diferentes estímulos. Explique de qué estímulos depende la conducta.

1.3.9.- Para identificar la conducta son necesarios dos elementos. Cuáles son? Explíquelos.

1.3.10. -Explique cuáles son los dos elementos necesarios para identificar la conducta.

1.3.11. - La identificación de la conducta se lleva a cabo cumpliendo dos elementos. Explique cuáles son éstos.

1.3.12. - Los elementos que debe cubrir para identificar la conducta son dos. Descríbalos.

I.3.13. - Explique cuáles son los tres elementos necesarios para definir la conducta.

I.3.14. - La definición de la conducta se lleva a cabo cumpliendo tres elementos necesarios. Explique cuáles son.

I.3.15. - Los elementos que debe cubrir para definir la conducta son tres. Descríbalos.

I.3.16. - Para definir la conducta son necesarios tres elementos. Cuáles son? Explíquelos.

II UNIDAD

II.1.17. -El caso de tránsito

Con el fin de mejorar la circulación de los peatones en las principales avenidas y calles de la Ciudad, han sido colocados avisos luminosos con los símbolos siguientes.

a) b)

a) El primero indica al peatón detenerse para cruzar la calle.

b) El segundo indica al peatón cruzar la calle.

Vamos a suponer lo siguiente:

Usted ha llegado a la esquina de Bolívar y 5 de Mayo y la señal que está iluminada es la a)

Esta le indica que deberá detenerse para cruzar la calle, hasta que cambie la señal.

Si usted cruza en ese momento corre el riesgo de un accidente, por

lo que es más probable que al ver esta señal, usted se detenga.

- Del ejemplo mencionado, identifique y explique cada uno de los tres elementos de la triple relación de contingencia.

II.1.18.- El aceite

En el tablero de los autos hay una serie de dispositivos, como palancas, botones; que cumplen una función específica. Algunos de estos dispositivos dan señales a través de luces intermitentes o fijas, como los indicadores de gasolina y aceite.

Supongamos que en el tablero de su auto se enciende el indicador de aceite. Ante esta señal, lo más probable es que usted se dirija a checar el tanto de aceite con que cuenta y dirigirse velozmente a ponerle aceite. Usted tendrá como consecuencia evitar una penosa y costosa situación de auto desvielado.

- En el ejemplo anterior se encuentran mencionados los tres elementos de la triple relación de contingencia.

Identifíquelos y explíquelos.

II.1.19.- La Junta

Su jefe inmediato convoca a todo el grupo de trabajo a junta semanal. Estando en la junta, usted "sabe" que cuando el jefe le dice "tu turno, lee tu reporte semanal de producción", usted debe tener completo su reporte y lo más probable es que lo lea, y como consecuencia obtenga la aprobación del jefe y estaremos de acuerdo en que también, más trabajo.

- Del ejemplo anterior identifique usted los tres elementos de la triple relación de contingencia y explique cada uno de ellos.

II.2.20.- La Sonrisa

Cuando usted llega a su oficina y saluda sonriendo a su secretaria y le dice "buenos días", ella contesta amable "buenos días, señor". Cuando usted la saluda seriamente, ella contesta de igual manera.

- Los reforzadores tienen una relación con la conducta. Del ejemplo anterior, identifique y explique el reforzador y su uso en relación con la conducta.

II.2.21.- El reporte

Cuando usted presenta sus reportes de ausentismo de personal en gráficas, su jefe elogia la calidad de su trabajo, Lo que no hace con los demás supervisores que los presentan en tablas.

- Del ejemplo anterior, identifique y explique el reforzador y su uso en relación con la conducta.

II.2.22.- La pasta dental

Su esposa ha comprado una nueva marca de pasta dental y usted la felicita por la compra. Ahora es más probable que compre esta pasta dental y que usted no la felicite si compra otra.

- En el ejemplo anterior, se menciona el reforzador y su uso en relación con la conducta. Identifíquelos y explíquelos.

III UNIDAD

III.1.23. - Cuáles son los tres procedimientos que pueden ser utilizados para la adquisición de nuevas conductas?
Explique en qué consiste cada uno de ellos.

III.1.24. - Los procedimientos que pueden ser utilizados para adquisición de nuevas conductas son 3. Explique cada uno de ellos.

III.1.25. - Tres son los procedimientos que se pueden utilizar para adquisición de conductas. Describa en qué consiste cada uno de - - ellos.

III.1.26. - Explique en qué consisten cada uno de los tres procedimientos para adquisición de conductas.

III.1.27. - Usted puede utilizar tres procedimientos para adquisición de - conductas. Explique cada uno de ellos.

III.2.28. - Explique en qué consisten cada uno de los dos procedimientos - para el mantenimiento de conductas.

III.2.29. - Cuáles son los dos procedimientos que pueden ser utilizados para el mantenimiento de conductas? Explique en qué consiste cada uno de ellos.

III.2.30. - Los procedimientos que pueden ser utilizados para mantenimiento de conductas son dos. Explique cada uno de ellos.

III.2.31. - Dos son los procedimientos que se pueden utilizar para mantenimiento de conductas. Describa en qué consiste cada uno de ellos.

III.2.32. - Usted puede utilizar dos procedimientos para mantenimiento de conductas. Explique cada uno de ellos.

III.3.33. - Cuatro son los procedimientos que se pueden utilizar para eliminación de conductas indeseables. Describa en qué consiste cada uno de ellos.

III.3.34. - Los procedimientos que pueden ser utilizados para eliminación de conductas indeseables son cuatro. Explique cada uno de ellos.

III.3.35. - Usted puede utilizar cuatro procedimientos para eliminación de conductas indeseables. Explique cada uno de ellos.

III.3.36. - Explique en qué consisten cada uno de los cuatro procedimientos para la eliminación de conductas indeseables.

III.3.37.- Cuáles son los cuatro procedimientos que pueden ser utilizados para la eliminación de conductas indeseables. Explique en qué consiste cada uno de ellos.

IV UNIDAD

IV.1.38.- Las técnicas de observación y registro son cuatro. Explique para qué son utilizadas cada una de ellas y cuál es su procedimiento.

EJEMPLO:

Si a usted le interesa determinar el número de veces que ocurre una conducta, realizará un registro de _____.

Ahora bien, si usted realizó un registro de frecuencia de la conducta de platicar de Esteban, troquelador de su departamento. La conducta definida como "emitir sonidos audibles que formen palabras dirigidas a cualquier persona".

Usted realizó sus observaciones el día 14 de julio por primera vez, en el período de tiempo de 10:00 A.M. a 10:20 A. M.

Usted observó que la conducta prescrita se presentó: en el minuto 8, en el minuto 13 y en el minuto 20.

Cómo representaría usted, todos estos datos en las formas de registro de frecuencia?

IV.1.39.- Cuatro son las técnicas de observación y registro. Explique para qué puede utilizar usted cada una de ellas y cuál es su procedimiento.

EJEMPLO:

Si a usted le interesa observar en un grupo de empleados una o varias conductas, a una hora determinada, usted utilizará un registro de _____ _____.

Supongamos que nos interesa registrar el número de personas que se encuentran en diferentes actividades definidas como: " estar marcando su tarjeta en el reloj checador" a las 8:15 A.M. y "estar en la Planta Baja, parado frente a los eelevadores esperando subir" a las 11:00 A.M., los observadores acudirán por primera vez el 15 de agosto de 1977 en los horarios prescritos (8:15 y 11:00 hrs.) a los lugares de emisión de las conductas y contarán 5 sujetos en el reloj checador y a 13 en la planta baja frente a los elevadores.

Cómo llenaría usted con estos datos las formas de registro de actividades planeadas?

IV.1.40.- Usted puede utilizar cuatro técnicas de observación y registro. Explique en qué casos puede utilizar cada una de ellas y cuál es su procedimiento.

EJEMPLO:

Si a usted le interesa determinar el resultado final (producto) de la ejecución de su empleado, utilizará el registro de _____ _____

Supongamos que a usted le interesa determinar el producto del puesto de fresador. Cuál sería este producto? _____

Cuál sería el producto del puesto de cajero de un supermercado?

_____

_____

Cuál sería el producto del puesto de archivista? _____

_____

Cuál sería el producto del puesto de una secretaria? _____

_____

IV.1.41.- Explique en qué casos puede utilizar cada una de las cuatro técnicas de observación y registro y cuál es el procedimiento de cada una de ellas.

EJEMPLO:

Cuando una conducta ocurra pocas veces pero por períodos de tiempo largos, usted utilizará un registro de _____.

Usted ha observado por primera vez, el día 23 de agosto, la conducta de " distracción " de Arteaga, el vigilante de la entrada. La conducta definida como "estar leyendo o platicando".

El día de trabajo es de 8 horas, dentro de este período, 5 veces se distrajo, la duración de cada ocurrencia fue como sigue:

No. de veces	Duración	Duración total (minutos)
1	8:00 a 8:15	15
2	10:30 a 10:45	15
3	12:15 a 12:25	10
4	13:10 a 13:30	20
5	15:05 a 15:16	11

Cómo representaría usted todos estos datos en las formas de registro de duración?

V.1.42.- EJERCICIO:

A continuación le serán presentados los datos del primer ejemplo:

"EL JEFE"

Rafael Ortíz, es un supervisor del Departamento de Plásticos. Su jefe es el Sr. Lima, que lleva quince años en ese puesto.

Rafael recibe todos los días por la mañana, las órdenes de producción que distribuye entre los 8 empleados a su cargo, pero con frecuencia su trabajo se ve alterado por las contraórdenes del Sr. Lima, que además no acepta excusas y quiere todo "para ayer". "Todo urge" — le dice a Rafael — "tú sabes cómo sacas el trabajo, urge".

Y lo peor de todo, es que cuando Rafael lo va a consultar o a entregarle algún reporte, ni caso le hace. "Lo vemos después, estoy muy ocupado", o bien "¡¿Qué no quedaron claras las instrucciones?¡, ¡son una sarta de inútiles, todo lo tiene que hacer uno, me lleva ...¡

Esta es la condición de trabajo de Rafael Ortíz desde hace 11 meses.

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe adoptar Rafael Ortíz en su problema.

1. - Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar.

2. - Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta, deberá utilizar Rafael Ortíz.

3. - Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4. - Diga qué técnica de observación y registro debería utilizar Rafael Ortíz.

5. - Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

V.1.43.- EJERCICIO

A continuación le serán presentados los datos del primer ejemplo:

"NEGRERO"

Usted es un supervisor del Departamento de Galvanoplastía, tiene a su cargo 13 obreros especializados. Uno de ellos, Guillermo, es un problema.

Cada vez que usted le da una orden, éste se niega a obedecer diciendo que "usted es un negrero".

Esto sucede a menudo y lo hace frente a los demás empleados.

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe usted adoptar en su problema.

1. - Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar.

2. - Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta debería usted utilizar.

3. - Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4. - Diga qué técnica de observación y registro debería usted utilizar.

5. - Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

V.1.44.- EJERCICIO

A continuación le serán presentados los datos del segundo ejemplo:

" SIMON "

El Sr. Reyes es supervisor del Departamento de acabado. Tiene a su cargo 6 obreros. El último de ellos, Simón entró hace 2 meses y ya se convirtió en un problema, pues no quiere usar el equipo de seguridad. Reyes le ha dicho por lo menos diez veces que use los guantes para protegerse, a lo que Simón responde: "No jefe, nomás estorban".

Es necesario que Simón use los guantes, porque puede sufrir un accidente, además de que a Reyes lo pueden amonestar por no cumplir con las normas de la compañía.

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe adoptar el Sr. Reyes, en su problema:

1.- Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar

2.- Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta, debería utilizar el Sr. Reyes.

3.- Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4.- Diga qué técnica de observación y registro debería utilizar el Sr. Reyes.

5.- Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

V.1.45.- EJERCICIO

A continuación le serán presentados los datos del primer ejemplo:

"LA RIÑA"

Enrique López, es un supervisor del Departamento de Embobinado y Juan Vélez es del Departamento de Tornos.

Vélez y otros dos supervisores realizaron mal un trabajo perjudicando el trabajo de López, que les reclamó airadamente y dejó de saludarles y/o hablarles como lo hacía antes.

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe adoptar Vélez en su problema.

1. - Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar.

2. - Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta debería utilizar Vélez.

3. - Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4. - Diga qué técnica de observación y registro debería utilizar Vélez.

5. - Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

V.1.46.- EJERCICIO

A continuación le serán presentados los datos del tercer ejemplo:

"MEDIOS"

Alonso es el supervisor del Departamento de Mantenimiento. Continuamente tiene problemas con los demás supervisores por la urgencia de todos en sus solicitudes, por lo que sugirió que éstas se hicieran de manera escrita, en lugar de hacerlas verbalmente.

Sin embargo, Martínez del Departamento "K. N. Z." continua con sus solicitudes verbales, por ejemplo, cuando se encuentra a Alonso en el comedor, "Oye manito, haber si me puedes mandar al técnico para componer la 3", o bien, cuando la máquina "ya no jala", va a verlo muy disgustado para que envíe "de emergencia" al técnico.

Solamente en algunas ocasiones Martínez ha enviado solicitudes por escrito, evitando las premuras y contratiempos.

Alonso supone que sería benéfico para todos que Martínez continuara enviando sus solicitudes por escrito.

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe adoptar Alonso en su problema:

1. - Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar:

2. - Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta, debería utilizar Alonso:

3. - Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4. - Diga qué técnica de observación y registro debería utilizar Alonso.

5. - Describa la técnica de observación y registro que sugiere - en el paso 4.

V.1.47.- EJERCICIO

A continuación le serán presentados los datos del tercer ejemplo:

"HIGIENE"

Usted es el supervisor del Departamento de Pruebas. Tiene bajo su mando a 8 empleados, a los cuales les ha dado instrucciones de asear al final del turno sus lugares de trabajo y mantener la higiene del área, ya que el supervisor y los empleados del siguiente turno ya se han quejado del "mugrero que dejan". Uno de sus empleados, Ruíz, es el más descuidado de todos, a veces limpia su lugar y a veces no. Cuando usted le ha llamado la atención, él le dice: "Se me olvida jefe, pero hoy sí limpio".

De acuerdo a los datos presentados en el ejercicio, usted identificará el procedimiento que debe adoptar en su problema:

1. - Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar.

2. - Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta debería usted utilizar.

3. - Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4. - Diga qué técnica de observación y registro debería usted utilizar.

5. - Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

V.1.48.- EJERCICIO:

A continuación usted describirá un problema real de su área de trabajo y posteriormente de acuerdo a sus datos, identificará el procedimiento que debería adoptar para resolverlo.

1.- Describa cuál es la conducta que se tendría que modificar.

2.- Diga qué principio y procedimiento de modificación de conducta debería utilizar.

3.- Describa el procedimiento que sugiere en el paso 2.

4.- Diga qué técnica de observación y registro debería utilizar.

5.- Describa la técnica de observación y registro que sugiere en el paso 4.

Para facilitar la selección de sus reactivos, a continuación presentamos una tabla indicando los reactivos que corres-- ponden a cada unidad y niveles.

UNIDAD	NIVELES		
I	1	2	3
	I. 1. 1	I. 2. 5	I. 3. 9
	I. 1. 2	I. 2. 6	I. 3. 10
	I. 1. 3	I. 2. 7	I. 3. 11
	I. 1. 4	I. 2. 8	I. 3. 12
			I. 3. 13
			I. 3. 14
			I. 3. 15
			I. 3. 16

II	1	2
	II. 1. 17	II. 2. 20
	II. 1. 18	II. 2. 21
	II. 1. 19	II. 2. 22

III	1	2	3
	III. 1. 23	III. 2. 28	III. 3. 33
	III. 1. 24	III. 2. 29	III. 3. 34
	III. 1. 25	III. 2. 30	III. 3. 35
	III. 1. 26	III. 2. 31	III. 3. 36
	III. 1. 27	III. 2. 32	III. 3. 37

IV	1			
	IV. 1.38	IV.1.39	IV.1.40	IV.1.41

V	1			
	V. 1.42	V.1.44	V.1.46	V.1.48
	V. 1.43	V.1.45	V.1.47	

Ahora, se presenta una tabla en la que usted encontrará el número de preguntas del Banco de Reactivos que seleccionará para llevar a cabo las evaluaciones prescritas en cada unidad y niveles de acuerdo a los objetivos correspondientes. Considere que aunque se presenta el rango de reactivos de los que usted podrá seleccionar; procure no repetir el mismo reactivo en cada evaluación.

MODULO: CONDUCTA HUMANA

UNIDAD/NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
I	Cuatro reactivos. - Seleccione uno de I.1.1 a I.1.4 - Seleccione uno de I.2.5 a I.2.8 - Seleccione dos de I.3.9 a I.3.16		Cuatro reactivos. - Seleccione uno de I.1.1 a I.1.4 - Seleccione uno de I.2.5 a I.2.8 - Seleccione dos de I.3.9 a I.3.16
1er. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de I.1.1 a I.1.4	
2o. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de I.2.5 a I.2.8	
3er. nivel		Dos reactivos: - Seleccione dos de I.3.9 a I.3.16	

UNIDAD/NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
II	Dos reactivos: - Seleccione uno de II.1. 17 a - II. 1. 19. - Seleccione uno de II. 2. 20 a - II. 2. 22.		Dos reactivos: - Seleccione uno de II. 1. 17 a - II. 1. 19. - Seleccione uno de II. 2. 20 a - II. 2. 22.
1er. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de II. 1. 17 a II. 1. 19.	
2o. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de II. 2. 20 a - II. 2. 22.	
III	Tres reactivos: - Seleccione uno de III. 1. 23 a III. 1. 27. - Seleccione uno de III. 2. 28 a III. 2. 32. - Seleccione uno de III. 3. 33 a III. 3. 37.		Tres reactivos: - Seleccione uno de III. 1. 23 a - III. 1. 27. - Seleccione uno de III. 2. 28 a III. 2. 32. - Seleccione uno de III. 3. 33 a III. 3. 37.
1er. nivel		Un reactivo: -Seleccione uno de III.1.23 a - III. 1. 27.	
2o. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de III. 2. 28 a - III. 2. 32.	
3er. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de III.3.33 a - III. 3. 37.	

UNIDAD/NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
IV	Un reactivo: - Seleccione uno de IV.1.38 a - IV. 1. 41.		Un reactivo: - Seleccione uno de IV.1.38 a - IV. 1. 41.
1er. nivel		Un reactivo: - Seleccione uno de IV. 1. 38 a IV. 1. 41.	
V	Cuatro reactivos: - Seleccione uno de V.1.42 a V.1.43. - Seleccione uno de V.1.44 a V.1.45. - Seleccione uno de V.1.46 a V.1.47 - Seleccione V.1.48		Cuatro reactivos: - Seleccione uno de V.1.42 a V.1.43 - Seleccione uno de V.1.44 a V.1.45 - Seleccione uno de V.1.46 a V.1.47 - Seleccione V.1.48

A.3.- Las unidades en su generalidad están presentadas en niveles programados lo que facilita que su aplicación pueda ser individual. Sin embargo, dependiendo del número de participantes se puede aplicar en grupo, siempre que a cada capacitando se le dote de su propio material.

La unidad V puede ser aplicada en grupo, por lo menos en los 3 primeros ejercicios con la participación del asesor del módulo como moderador. Es conveniente utilizar esta variación - (arreglo) ya que permitirá la interacción entre los participantes y le permite al asesor, obtener feed-back del avance de los capacitandos hacia la conducta terminal.

B.- PRE-REQUISITOS DEL PROGRAMA

Los pre-requisitos serán establecidos a través de un test general por Módulo que será aplicado al capacitando en el paso de ubicación (selección). El test general está integrado con reactivos de las unidades y niveles de acuerdo a los objetivos, además de preguntas que exploren los repertorios precurrentes del capacitando.

Para elaborar el test general de ubicación (selección) del capacitando en el Módulo de Conducta Humana, considere las instrucciones señaladas para el pretest de cada unidad en la tabla de reactivos (Paso A.2).

En relación con los repertorio precurrentes, considere:

Para la UNIDAD IV.- las siguientes preguntas:

a.- Qué es un eje de coordenadas?

b.- El eje de las "x" se denomina:

c.- El eje de las "y" se denomina:

d.- Dibuje un eje de coordenadas y escriba la denominación de cada eje.

e.- Describa el uso del eje de coordenadas.

Si el capacitando no responde a estas preguntas proceda a la aplicación de una unidad de pre-requisitos que tendrá que ser elaborada conteniendo información específica relacionada con estas preguntas.

C. - VALIDEZ DEL PROGRAMA

Con el objeto de definir la validez del programa se llevó a cabo la primera prueba de las siguientes unidades:

UNIDAD I. Nivel 1.
UNIDAD III. Nivel 1 y Nivel 3.

Fueron aplicadas a un grupo de 26 supervisores de línea y los resultados reportaron que solamente el 19% o sea, - 5 supervisores cumplieron el objetivo prescrito para cada nivel.

Las pruebas empleadas para evaluar cada nivel son las que se presentan en el programa.

Estos resultados llevaron a la revisión y segunda elaboración tanto de los niveles probados como de los que no lo - fueron.

Y hasta este momento el programa está elaborado para una segunda prueba.

D.- CONDICIONES DE PRUEBA Y MUESTRA DE ESTUDIANTES.

La evaluación de los capacitandos se efectuó inmediatamente después de haber revisado los niveles programados, señalados en el párrafo anterior. Considerando que el total de la muestra no había tenido contacto con la asignatura y después de revisar los resultados se procedió a reforzar los contenidos con exposición en conferencia, de los mismos.

La muestra se considera representativa del tipo de participantes a los que va dirigido el programa, ya que los 26 sujetos son supervisores de línea.

La aplicación fue realizada en grupo, distribuyendo a los participantes en un salón de clases en las instalaciones de un Centro de Adiestramiento.

E.- EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

La técnica de instrucción con que se presenta el programa, permite una instrucción personalizada que reporta al capacitando, avanzar a su propio paso hacia el logro de la conducta terminal, así también recibe asesoría acerca del contenido que lo ocupa. Esto permite reducir

el tiempo de instrucción, ya que solamente se le dedica el necesario para aclarar sus dudas.

Este punto es de suma importancia ya que el capacitando cursa la (s) unidad (es) o niveles de la misma que requiere, según la detección de necesidades realizada y los prerrequisitos cubiertos.

F.- CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS

La forma de aplicación puede ser individual o en grupo, lo que determinará el lugar en que se lleve a cabo el programa.

Si se selecciona la forma individual, se le entrega al capacitando su paquete (unidades) de instrucción, presentándose sólo a asesorías y a evaluaciones.

Si el capacitando prefiere estudiar su material en el Centro de Capacitación, deberá proporcionársele un salón o cubículo, pasando con el asesor para aclaraciones o consultas y para su evaluación.

La aplicación en grupo, podrá ser seleccionada en caso de que los capacitandos cursen de una misma unidad, el mismo nivel y se deberá entregar a cada capacitando el material correspondiente. Una vez terminado

el contenido, se podrán integrar grupos de discusión para resolver los ejercicios que contiene el material entregado.

Como último paso, se realizará la evaluación del nivel, siendo ésta necesariamente individual.

Para este segundo caso, debe contarse con un salón de suficiente espacio para trabajar tanto individualmente como en grupo.

Cualquiera que sea el procedimiento a seguir para la aplicación del programa, al asesor del mismo se le asignará un cubículo o salón durante los períodos de consulta y evaluación de capacitandos.

La duración estimada para cada unidad y nivel, es la siguiente:

UNIDADES	NIVELES/DURACION			DURACION TOTAL
	1	2	3	
I	20'	20'	20'	1 hora
II	20'	20'		40'
III	30'	30'	30'	1.30'
IV	40'			40'
V	1.30'			1.30'

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO:

Al finalizar el módulo, el supervisor elaborará en tres problemas presentados, cada uno de los pasos de la -- Agenda para Toma de Decisiones, de acuerdo al mate-- rial presentado.

UNIDADES:

I.- Pasos en la resolución de problemas.

II.- Toma de Decisión

III.- Aspectos que interfieren en la Toma de Decisiones.

IV.- La Agenda para Toma de Decisiones.

V.- El uso de la Agenda para Toma de Decisiones.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

I UNIDAD: PASOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

PRETEST - POSTEST

(consulte el manual del módulo)

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

Unidad I.- Pasos en la resolución de problemas.

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los elementos implicados en el planteamiento de un problema de acuerdo al material presentado en la Unidad.

NIVELES:

1o.- Procesos Psicológicos implicados en la solución de problemas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los dos procesos psicológicos implicados en la solución de problemas, de acuerdo al material presentado.

2o.- Determinación de Objetivos.

OBJETIVO: El Supervisor elaborará por escrito cuatro objetivos de su área de trabajo, de acuerdo al material visto.

3o.- Identificación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito en qué consiste la identificación de alternativas y los factores que la afectan de acuerdo al material visto.

4o. - Ponderación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito el proceso de ponderación de alternativas de acuerdo al material visto.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

Unidad I.- Pasos en la resolución de problemas.

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En esta Unidad se contempla la información relacionada con la solución de problema, definiendo en primer término qué se considera como 'problema', así como los procesos psicológicos implicados en su solución. En segundo término se presenta la elaboración de objetivos o metas en las diferentes áreas de actividades de Supervisor.

En tercer término, se señala la identificación de las alternativas o cursos de acción en la solución de problemas, en un problema específico; y como último paso, se proporciona un sistema para la ponderación de las alternativas, en un problema específico.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD I.- PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

NIVEL 1o.- PROCESOS PSICOLOGICOS IMPLICADOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

I UNIDAD: PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

1o. NIVEL: PROCESOS PSICOLOGICOS IMPLICADOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

Introducción:

La conducta exitosa en el Supervisor depende entre otras muchas razones de la cantidad y calidad de sus decisiones. Sin embargo, ésto no es frecuente que ocurra en nuestro medio, pues la mayoría preferimos esperar a ver qué ocurre con un problema en lugar de comprometernos para resolverlo.

Comencemos por definir qué es un problema.

1.- Cada vez que un individuo se encuentra en una situación novedosa, en la que está motivado para alcanzar una determinada meta, y su avance está bloqueado por algún obstáculo que necesita vencer, pero además carece de una respuesta conocida, se enfrenta a un p_____.

---

problema

2.- En un problema el individuo se encuentra en una situación novedosa y está motivado para alcanzar una determinada m_____.

---

meta

3.- En un p_____, se quiere llegar a una meta, pero el avance hacia ésta, se encuentra bloqueado por un o_____ que se necesita vencer.

---

problema / obstáculo

4.- Para vencer el obstáculo y llegar a solucionar el p_____, y alcanzar una _____, es necesario dar una respuesta.

---

problema / meta / objetivo

5.- Cuando se carece de la r_____ conocida, para vencer el obstáculo y llegar a una determinada meta, se enfrenta a un _____.

---

respuesta / problema

6.- Pasemos ahora a la parte verdadera importante que es la solución del p_____, la cual supone el desarrollo de algún modo de respuesta que eliminará el o_____.

---

problema / obstáculo

7.- Para eliminar el obstáculo se dá una _____ en la que se aprovechan los productos de las experiencias anteriores de aprendizaje y es en sí misma una e_____ de aprendizaje.

---

respuesta / experiencia

8.- Productos de experiencias anteriores de aprendizaje } Supervisor —obstáculo→ PROBLEMA

Para resolver el problema debe darse una _____.

---

respuesta

9.- Esta _____ es en sí misma una experiencia de _____.

---

respuesta / aprendizaje

10.- Así, para solucionar un _____ podemos aprovechar las experiencias de _____ anteriores.

---

problema / aprendizaje

11.- De acuerdo a estas experiencias de aprendizaje, formulamos algunas posibles soluciones al p_____.

---

problema

12.- Ya que formulamos algunas posibles soluciones para el problema, las ponemos a prueba:

experiencias de aprendizaje } Supervisor —obstáculo→ PROBLEMA
↓
Posibles
s_____

Soluciones

13.- Las posibles _____ pueden ponerse a prueba, ya sea realizando o pensando en la solución propuesta.

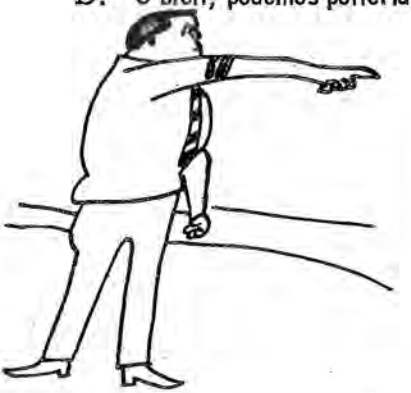
Soluciones

14.- Una manera de poner a prueba una solución es:

P_____ en la solución propuesta.

Pensando

15.- O bien, podemos ponerla a prueba.



R_____ la solución propuesta.

Realizando

16.- A medida que vemos resultados parciales de esta posible s_____ nuestra comprensión del problema aumenta.

Solución

17.- Nuestras suposiciones posteriores van coincidiendo cada vez más con las exigencias de la _____n, hasta que por fin, ¡¡ "lo tenemos"!!

Solución

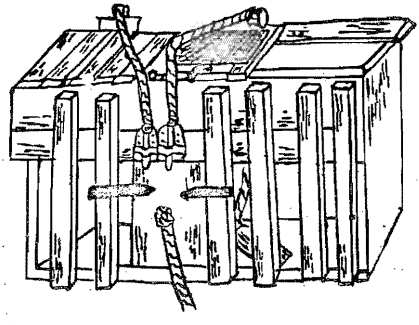
18.- Al ir probando las posibles soluciones de manera gradual o controlada, llevamos a cabo un primer proceso psicológico en la s_____ de p_____.

Solución / problemas

Un ejemplo de este proceso psicológico en la solución de problemas, lo podemos ilustrar en los ejemplos siguientes:

EJEMPLO 1.-

En un experimento, se colocó a un gato en una caja-problema que tenía en la parte de afuera un pedazo de carne de pescado, podía escapar y obtener la recompensa tirando de una cuerda o de un anillo de alambre, dando vuelta a una suerte de perilla o empujando una palanca.



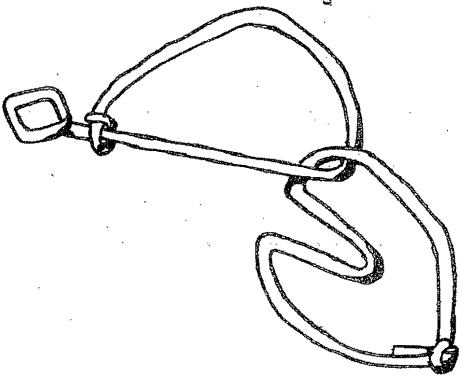
Caja-problema

Al principio, el gato hacía una serie de intentos de "atínale" o "yérrale". Encajaba las uñas en los barrotes de la caja, trataba de escurrirse por entre las aberturas estrechísimas, atacaba cualquier cosa que estuviese suelta o se pudiese mover. Cuando en alguno de estos intentos se encontraba repentinamente libre y alcanzaba el alimento, se le volvía a poner con rapidez en la caja y se le permitía que tratase de salir de nuevo. Lejos de sacar provecho de su 'chiripa' en el último intento, recurría de nuevo a gran parte de las viejas respuestas inútiles de clavar las garras, saltar y morder barrotes.

Eventualmente, como antes, producía una respuesta adecuada y quedaba en libertad. Gradualmente, el gato presentó, después de una larga serie de ensayos, mayor actividad en la región cercana a la aldaba o a la palanca, hasta que sus respuestas se concentraron solamente en esta región, dando la respuesta de abrir la caja y obtener el alimento.

EJEMPLO II.-

Otro ejemplo de este procedimiento psicológico en la solución de problemas, es el experimento en el cual se puso a diferentes personas a trabajar con unas series mecánicas como el de la figura:



El problema consistió en separar dos figuras del alambre como las presentadas en el dibujo.

Al principio las personas realizaron diferentes intentos en falso y muchas repeticiones que ya se habían probado como erróneas.

En ocasiones el que trataba de resolver el acertijo se encontró con las dos piezas en sus manos, sin tener noción clara de lo que había hecho para lograr su separación.

Cuando nos enfrentamos a un problema, es probable que lleguemos a la solución del mismo, aún sin probar las soluciones (planteadas) posibles.

19.- Hay ocasiones en que sin ensayar ninguna s_____ podemos resolver un problema.

Solución

_____

20.- A menudo hay un período en el que no se hacen progresos aparentes después del cual se llega repentinamente a la _____.

Solución

_____

21.- El llegar r_____ a una solución, es lo que consideramos en muchos problemas como 'iluminación' o 'inspiración'.

---

repentinamente

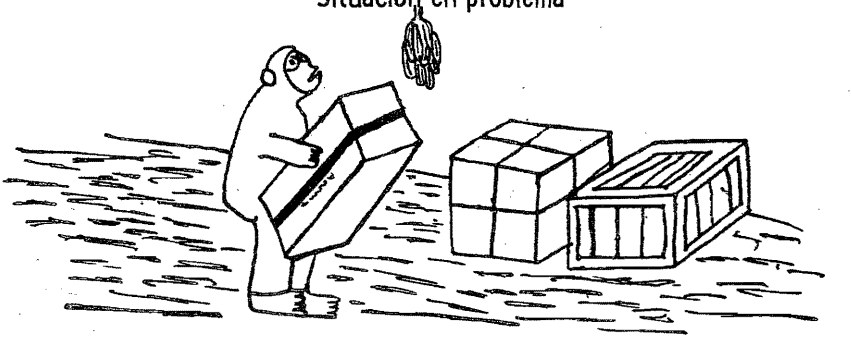
22.- El llegar repentinamente a la solución de un problema, constituye un segundo proceso psicológico en la _____ de _____.

(re) solución / problemas

A continuación veremos un ejemplo en el que se ilustra este segundo proceso psicológico en la solución de problemas.

En un experimento que se llevó a cabo con chimpancés, se colocó a éstos en situaciones de problemas, que aunque eran novedosos, podrían ser para los monos similares.

Situación en problema



El problema consistía en que el mono debía alcanzar el alimento (plátanos) que se colocó en la parte superior de la jaula, fuera de su alcance.

A cierta distancia se encuentra un cajón móvil; si el cajón se colocase en la posición adecuada, sería sencillo trepar a él y coger el alimento.

Un palo de bambú que se encuentra dentro de la misma es demasiado corto para alcanzar el cebo. Sin embargo, un segundo palo que también se encuentra cerca, puede encajarse en el extremo del primero para formar una caña lo suficientemente larga como para 'pescar' la fruta.

Los monos efectuaron suavemente y sin errores todos los movimientos para obtener la recompensa y así, pudieron improvisar una herramienta para 'pescar' la fruta.

EJERCICIOS:

1.- Qué es un problema?

2.- El cruzar una calle por primera vez, es un problema?

SI _____ NO _____

Por qué?

3.- Para eliminar el obstáculo en un problema, es necesario dar:

4.- En la solución de problemas, el primer proceso psicológico se refiere a:

5.- La respuesta que se dá, para eliminar un obstáculo y resolver el problema, es una experiencia:

a) de la vida
b) del clima
c) del trabajo
d) de aprendizaje

6.- En el primer proceso psicológico de la resolución de problemas, se aprovechan las experiencias de aprendizaje anteriores y las posibles soluciones se ponen a prueba de manera gradual o controlada.

( ) Verdadero ( ) Falso

7.- Cómo se pueden poner a prueba las posibles soluciones al problema?

8.- Es posible que sin ensayar ninguna solución lleguemos a resolver un problema.

( ) Verdadero ( ) Falso

9.- Un segundo proceso psicológico en la solución de problemas se refiere a:

10.- Cuando se llega repentinamente a la solución de un problema, en muchos problemas lo consideramos como:

a) 'iluminación'
b) 'inspección'
c) 'inspiración'
d) 'instrumentación'

11.- En la solución de problemas (están / no están) implicados dos procesos psicológicos.

12.- En la lista que se le presenta a continuación, del lado izquierdo se encuentran una serie de problemas y al lado derecho dos paréntesis con los números (1) y (2), en los que usted debe marcar solo uno de acuerdo al proceso psicológico que esté implicado en el problema:

PROBLEMA:	Proceso Psicológico implicado en la solución del problema:
A.- Separar 2 figuras de alambre 'de repente'	(1) ó (2)
B.- En un problema de ausentismo de su personal, usted prueba a hablar con su Jefe y piensa también en rotar al personal.	(1) ó (2)
C.- En un problema de retraso de materia prima, usted se comunica con Producción y al mismo tiempo manda a un empleado a recepción.	(1) ó (2)
D.- Al colocar una chapa en la puerta de su casa, se dá cuenta que no tiene desarmador y de 'repente' se da cuenta que es posible sustituirlo por un cuchillo de cocina.	(1) ó (2)

LECTURA OBLIGATORIA

FACTORES INDIVIDUALES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Tener éxito en cualquier situación particular de solución de problemas depende de muchos factores.

Todo pensamiento se efectúa en un contexto que comprende a los motivos, las actitudes y los recuerdos de experiencia pasada del pensador, así como de su 'disposición' particular en el momento.

Así pues, pensar, (como percibir o aprender), está siempre en cierta medida 'personalizado': el fondo particular de motivos, experiencias y creencias de una persona le proporcionan un marco singular dentro del cual se lleva a cabo su pensamiento.

1.- Disposición Mental.

La situación en que nos encontramos en un momento determinado nos da una 'disposición' que hace que sea más probable que tengamos algunos pensamientos y percepciones que otros.

Nuestra 'disposición' influye grandemente en lo que percibimos, aprendemos o pensamos. Estos procesos de selección y regulación se efectúan incesantemente aún cuando no nos demos cuenta de ello.

Una disposición mental puede ayudarnos o puede estorbarnos, según que nos dirija hacia una meta deseada o nos 'ciegue a los elementos clave' de una disposición.

Muchos problemas de la vida diaria parecen ser transitoriamente insolubles si los abordamos con una disposición impropia.

2.- Rigidez.

Una de las maneras en que la disposición puede estorbar la solución de problemas, consiste en seguir llevando a cabo rígidamente una conducta que ha tenido éxito antes, pero que, por alguna razón, es inadecuada a la situación presente.

Este estorbo puede ser tan sólo consecuencia de la disposición particular establecida inmediatamente antes de la aparición del problema de importancia capital. Pero maneras de comportarse firmemente arraigadas en nosotros desde hace mucho tiempo, tal vez nos impidan ver posibilidades nuevas.

Tal vez conozcámos todos los elementos que se necesitan para una solución nueva, pero no seamos capaces de organizarnos de nuevas maneras.

Esto nos permite comprender cómo es que un 'extraño' puede a veces sugerir soluciones que no se les han ocurrido a los que están muy familiarizados en un problema.

3.- Fijación Funcional.

La disposición puede estorbar la selección de problemas a través de la fijación funcional, es decir, de la incapacidad de descubrir un uso nuevo para una herramienta con la que estamos familiarizados.

4.- Experiencia Pasada.

A menudo podemos utilizar conceptos y generalizaciones formadas en situaciones pasadas que tienen alguna semejanza con la presente.

Algunos problemas 'nuevos', de hecho, pueden resolverse completamente mediante la utilización de un conocimiento anterior.

Otros requieren que nos formemos nuevos conceptos o que hagamos nuevas discriminaciones.

En general, cuanto mayor sea la experiencia pertinente que un determinado individuo tenga de un campo en particular, tantos más conceptos y generalizaciones tendrá como herramientas potenciales para resolver nuevos problemas en ese campo; pero la rigidez y la fijación funcional o una disposición impropia pueden estorbar la solución de problemas.

5.- Contexto personal.

Es importante, considerar también el medio en el que se desenvuelve un individuo, ya que, en éste se tienen establecidas diversas normas y disciplinas que rigen la manera de comportarse de los individuos y que de hecho afectan las soluciones planteadas a un problema determinado.

6.- Frustración y Tensión.

La tensión estorba más la solución de problemas cuando la selección requiere una respuesta concreta qué contraría antiguos hábitos de pensamiento y de acción que cuando lo que se necesitan son juicios simples, aislados y cuando se puede aplicar la experiencia previa directamente. Cuando las personas no sienten que tienen que defenderse de una amenaza muestran mucha flexibilidad en la búsqueda de nuevas soluciones.

EVALUACION

(Consulte el manual del módulo)

R E S U M E N

En este primer nivel se llevó a cabo la revisión del concepto de problema, así como de los procesos psicológicos implicados en la solución de problemas, siendo éstos:

El rpimero, en el que se aprovechan las experiencias anteriores de aprendizaje y se plantean posibles soluciones; las que se ponen a prueba, ya sea pensando en ellas o bien realizándolas.

El segundo proceso, en el que sin tener un período de progresos aparentes se llega repentinamente a la solución.

El encontrar repentinamente la solución el algunos problemas se considera como 'iluminación' o 'inspiración'.

Así también en este nivel revisamos algunos factores individuales en la solución de problemas.

La información presentada puede ser de gran ayuda para el Supervisor en la resolución de problemas, ya que se analizan los aspectos que permiten al propio Supervisor tener el primer contacto para la solución de sus problemas.

BIBLIOGRAFIA

- Geldard, F. A., Fundamentos de Psicología. México: Ed. Trillas, 1977, p.p. 261-268.

- Hilgard, E. R., Bower, G. H., Teorías del Aprendizaje. México: Ed. Trillas, 1976, p.p. 269-276.

- Ruch, F. L., Psicología y Vida. México: Ed. Trillas, 1974, Cap. 10, p.p. 410-143.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD I.- PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

NIVEL 2o.- DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

I Unidad: PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

2o. Nivel: Determinación de Objetivos.

Introducción

En un problema el individuo se encuentra en una situación novedosa y está motivado para alcanzar una determinada meta.

El principio básico de la fijación de metas u objetivos, es la evidente importancia de planear y medir en cada una de las áreas de responsabilidad los resultados a obtener.

Estos resultados afectan directa y vitalmente la contribución del hombre a la organización.

1.- El sistema de m_____ debe otorgar a cada Supervisor un medio para p_____ y m_____ su propia actuación y la de sus subordinados.

---

metas / planear / medir

2.- Le debe ofrecer algunas formas de saber cuándo se está desviando de la m_____ u o_____ a tiempo de hacer algo para corregir sus errores.

---

meta / objetivo

3.- El intento inicial en fijar las m_____ entre un Supervisor y sus subordinados a menudo produce declaraciones como las siguientes:

- Realizar todas mis tareas en forma excelente.
- El año entrante mostraré más diligencia al ejecutar las tareas que se me asignen.
- Tengo la esperanza de que personalmente canalizaré mis energías más eficientemente para lograr la prosperidad de la empresa.

---

metas / objetivos

4.- Las declaraciones anteriores (SI / NO) otorgan al Supervisor un medio para planear y medir su actuación.

NO

5.- Las declaraciones anteriores (SI / NO) ofrecen al Supervisor información para corregir a tiempo sus errores.

NO

6.- Puesto que las declaraciones anteriores no son válidas como metas u o_____, compárense con las siguientes:

- Durante 1977, instalaré y pondré en funcionamiento un sistema de máquinas de contabilidad en esta división.

- Para junio de 1978, habré negociado en los acuerdos laborales la cláusula de arbitraje de las normas estandar.

- Para noviembre, habré terminado el estudio de Factibilidad para la aplicación de computadoras en la preparación de las nóminas.

Objetivos

7.- El sistema de _____ debe otorgar a cada Supervisor un medio para _____ y _____ su propia actuación y la de sus subordinados y ofrecer información para corregir a tiempo sus _____.

Metas - Objetivos / planear / medir / errores

En el sistema en fijación de metas u objetivos, el Supervisor encontrará que hay cuatro categorías para caracterizarlas y son las siguientes:

I.-	de ACTIVIDADES	de rutina
II.-	en SITUACIONES	de emergencia
III.-	de ACTIVIDADES	creativas
IV.-	de DESARROLLO	personal

I

METAS - OBJETIVOS

ESPECIFICACION DE ACTIVIDADES DE RUTINAS

8.- Todo puesto de Supervisor incluye algunos deberes o actividades repetitivas o de r_____ que deben ser ejecutados.

Rutina

9.- Las actividades de _____ deben ser precisadas, aunque a menudo el Jefe desconoce la existencia de este tipo de actividad.

Rutina

10.- Deben ser especificadas las _____ de _____, pues al realizarlas descuidadamente podría tener grandes consecuencias, mientras que cuando son bien ejecutadas su efecto es aparentemente invisible.

---

actividades / rutina

11.- Las actividades de _____ son a menudo acciones preventivas de pérdida, que evitan que más tarde haya que prestar mayor atención en caso de haberlas realizado d_____.

---

descuidadamente

12.- En la realización de las _____ de _____ es conveniente estimar la distribución de las cargas de trabajo entre usted y sus subordinados.

---

actividades / rutina

13.- El Supervisor necesita conocer las actividades de _____ para estimar el alcance del resultado de su trabajo y la administración del tiempo de sus s_____.

---

rutina / subordinados

A continuación veremos un ejemplo de la especificación de actividades de rutina:

El Supervisor de la línea de producción, puede aceptar que todas las ordenes que lleguen a su área sean atendidas en el término de cuatro horas, con un límite superior de uno por ciento de tolerancia como excepción. En consecuencia, se envían todas las ordenes de producción dentro de ese límite habrá actuado satisfactoriamente. Si sus fallas llegan al cuatro o cinco por ciento y las causas son atribuíbles a condiciones bajo su control, deberá asumir la responsabilidad personal de la falla y explicarla.

14.- La especificación de las _____ de _____ forman la base de una agrupación más ordenada de sus funciones que permite desempeñarlas con más e_____.

---

actividades / rutina / eficacia

Algunas responsabilidades de rutina de un Supervisor de planta en una fábrica de metales:

Lectura Complementaria

II

METAS - OBJETIVOS EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Una de las válvulas de escape, si se permite que existan, es la presentación de situaciones de emergencia que expliquen el por qué no se alcanzan los planes establecidos.

15.- En todas las tareas, podemos esperar que sucedan en cualquier momento las e_____ y los eventos imprevisibles.

---

emergencias

16.- Las e_____ surgen en todas las tareas debido a cambios en el ambiente, demanda en las ordenes de trabajo, errores de otros, errores en el pasado y otros.

---

emergencia

17.- La principal dificultad al planear una m_____ u o_____ en las situaciones de _____ es preveer qué y cuándo sucederá.

Meta / objetivo / emergencia

18.- Un grave problema para determinar metas u objetivos en las _____ de _____ es el tiempo que el Supervisor dedicará a éstas.

---

situaciones / emergencia

19.- Al dedicar mayor t_____ a resolver situaciones de e_____, el Supervisor descuida sus demás funciones.

---

tiempo / emergencia

20.- Es necesario, pues que el Supervisor lleve a cabo el análisis de la distribución de su t_____.

---

tiempo

21.- Un análisis cuidadoso de la distribución de su tiempo disminuirá el número y la duración de las metas en _____ de _____, puesto que ya se habrán planeado.

---

situaciones / emergencia

22.- Cuando usted dedica mucho de su tiempo enfrentándose a lo imprevisible, ésto puede indicar una falta de planeación cuidadosa y para el futuro debe tratar de obtenerse esta p_____.

---

planeación

Algunas actividades que interfieren la mayoría de las veces en el trabajo, son:

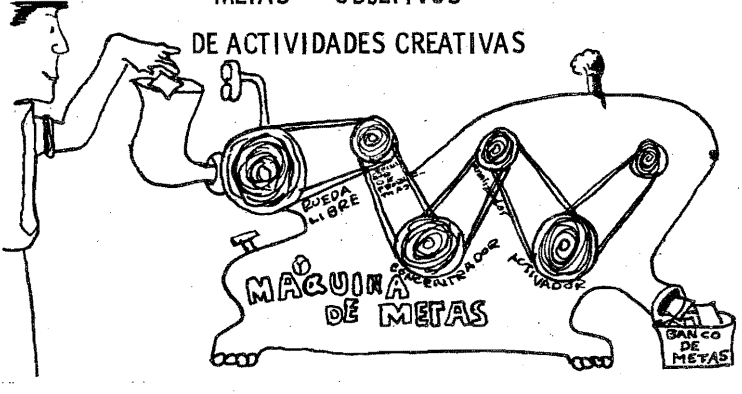
- Asistir a reuniones de trabajo.
- Atender llamadas.
- Atender a los problemas de los empleados.
- Atender fallas en maquinaria o equipo.

Algunas metas típicas que se pueden establecer entre el Supervisor y su Jefe Inmediato para cubrir las situaciones de emergencia:

- La investigación personal de quejas de los clientes y corregir errores.
- Atender a los Ejecutivos visitantes de la Dirección.
- Entrevistar candidatos a ocupar algún puesto.
- Investigar accidentes.
- Hacer frente a las enfermedades y decesos de los empleados.

III

METAS - OBJETIVOS DE ACTIVIDADES CREATIVAS



Es probable que el área más grande de mejoramiento de los resultados de la empresa, se encuentre en el establecimiento ordenado de compromisos de obtención de metas de innovación, de creación de métodos nuevos es decir, de metas creativas.

23.- La fijación de metas c_____ por parte del Supervisor, puede realizarse introduciendo en la Empresa nuevas ideas.

---

creativas

24.- Para introducir nuevas ideas, el primer paso en enterarse de ésta y tener mayor información de la _____.

---

idea

25.- Habiendo obtenido mayor información de la idea, se investiga en la propia empresa la facilidad para la i_____ de ésta.

---

introducción

26.- Si es posible, se introduce en el área específica la nueva _____ que puede ser por ejemplo un nuevo método.

---

idea

Por ejemplo:

- El empleo de la programación lineal en la distribución del almacén.
- Un sistema electrónico para recoger pedidos de almacén.
- La introducción del control de calidad estadística.

27.- Otra manera de establecer metas c_____ es por el descubrimiento de nuevas formas, combinaciones, métodos o sistemas para realizar la tarea actual.

---

creativas

28.- Al establecer m_____ c_____ de ésta manera, se analizan los resultados obtenidos en el pasado, con la intención de mejorar en el futuro.

---

métodos - objetivos / creativos

Por ejemplo:

El índice de accidentes de su área, es muy alto.

29.- El establecimiento de _____ _____ se puede realizar por la i_____ de nuevas i_____ en la empresa, o bien, analizando los _____ obtenidos en el pasado con la intención de _____ en el futuro.

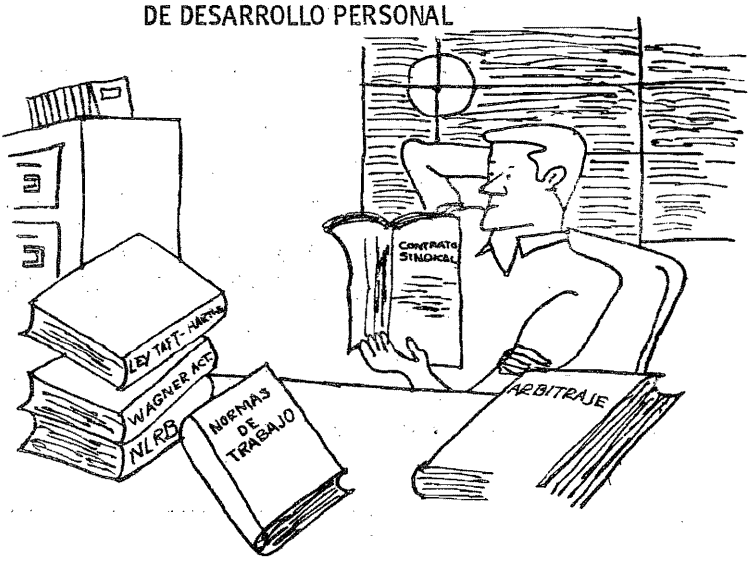
---

metas - objetivos / creativos / introducción / ideas / resultados / mejorar (los).

IV

METAS - OBJETIVOS

DE DESARROLLO PERSONAL



La fijación de metas u objetivos para el desarrollo personal del Supervisor no quiere decir que sus metas estrictamente centradas en el trabajo, no sean también una forma de desarrollo personal.

En realidad, estas metas centradas en el trabajo constituyen el principal plan de desarrollo del Supervisor, porque se relacionan con su actuación en el trabajo.

30.- Las metas de d_____ p_____ de un Supervisor serán por lo general un pequeño segmento del total de sus objetivos en el período fijado para las metas.

---

desarrollo / personal

31.- Para llevar a cabo las metas de _____ _____ debe existir como primer paso una razón específica.

---

desarrollo / personal

32.- Se debe especificar el efecto que la meta de _____ _____ va a tener sobre su rendimiento en el trabajo.

---

desarrollo / personal

33.- El Supervisor debe establecer por escrito la fecha en que cumplirá la _____ de _____ _____.

---

meta / desarrollo / personal

34.- El Supervisor debe establecer con su Jefe Inmediato alguna forma (oral - escrita) para confirmar sus progresos hacia la meta de _____ _____.

---

desarrollo / personal

Algunos ejemplos de metas u objetivos de desarrollo personal:

- Terminar cursos en busca de un título en una Universidad nocturna.
- Realizar visitas cuidadosamente planeadas a otras plantas u oficinas.
- Impartir clases de entrenamiento a sus propios subordinados.
- Leer un cierto número de libros, sobre control de calidad y producción.
- Terminar un curso técnico de soldadura.

35.- Como hemos mencionado, hay 4 clases principales (categorías) de metas u objetivos para el Supervisor en las actividades de _____, en las situaciones de _____, para las actividades _____ y para las actividades de _____ _____.

---

rutina / emergencia / creativas / desarrollo personal

EJERCICIOS

1.- El principio básico en la fijación de metas u objetivos es:

a) Preveer y planear
b) Cortar y medir
c) Planear y medir
d) Cortar y planear

2.- El principio básico de la fijación de metas u objetivos (es / no es) la evidente importancia de planear y medir los resultados en las áreas de responsabilidad.

3.- Marque en los siguientes objetivos si son correctos (c) o incorrectos (i).

a)	Realizaré mis trabajos con mayor rapidez.	(c)	(i)
b)	Para el 15 de agosto habré terminado el estudio de factibilidad.	(c)	(i)
c)	En el entrenamiento de cada nuevo empleado dedicaré durante 5 días, 2 horas diarias.	(c)	(i)
d)	De hoy en adelante administraré mejor a mi personal.	(c)	(i)

4.- A continuación se le presentan dos objetivos incorrectos, al lado derecho de cada uno de ellos, redáctelos de manera correcta:

Incorrectos	Correctos
a) En los próximos meses tendré mayor cuidado con el funcionamiento de mi maquinaria.	_____ _____ _____
b) Tengo esperanzas de que el próximo mes la producción se incremente.	_____ _____ _____

5.- Las categorías en las que pueden especificarse objetivos o metas son:

a) Actividades de r_____.
b) Situaciones de e_____.
c) Actividades c_____.
d) Actividades de d_____ p_____.

6.- Por qué deben especificarse las actividades de rutina?

7.- En las actividades de rutina (es / no es) conveniente estimar las cargas de trabajo entre usted y sus subordinados.

8.- Cumplir con su horario de entrada puntualmente (es / no es) una actividad de rutina.

9.- Recibir a las 8:00 a.m. de lunes a viernes la materia prima (es / no es) una actividad de rutina.

10.- Debido a qué surgen en todas las tareas, las situaciones de emergencia?

11.- Qué sucede cuando el Supervisor dedica mayor tiempo a las situaciones de emergencia?

12.- El dedicar mayor tiempo a lo imprevisible (es / no es) indicador de una falta de planeación en su trabajo.

13.- Investigar accidentes es una situación de emergencia.

( ) Verdadero ( ) Falso

14.- La investigación personal de quejas de los clientes y corregir errores (es / no es) una actividad de emergencia.

15.- Cuál es la solución posible para disminuir las situaciones de emergencia?

16.- Al introducir en la empresa nuevas ideas se pueden fijar metas c_____.

17.- Al analizar los resultados obtenidos en el pasado con la intención de mejorarlos se pueden fijar metas c_____.

18.- La introducción del control de calidad estadística (es / no es) una meta creativa.

19.- Un sistema electrónico para recoger pedidos de almacén es una meta creativa.

( ) Verdadero ( ) Falso

20.- Las metas de desarrollo personal del Supervisor (están / no están) relacionadas con su actuación en el trabajo.

21.- Las metas de desarrollo personal deben estar relacionadas con las metas u objetivos de las ...

actividades de r_____
situaciones de e_____
actividades c_____

22.- El Supervisor debe estar con su Jefe Inmediato algún control de sus metas de desarrollo personal?

SI ____ NO ____

Por qué?

23.- Impartir clases de entrenamiento a sus propios subordinados (es / no es) una meta de desarrollo personal.

24.- Terminar un curso técnico de soldadura es una meta de desarrollo personal.

( ) Verdadero ( ) Falso

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se llevó a cabo la revisión de la importancia del establecimiento del sistema de objetivos o metas para medir y planear en las áreas de responsabilidad los resultados obtenidos.

Estas áreas de responsabilidad se categorizan en 4 grupos que son:

- Actividades de rutina
- Situaciones de emergencia
- Actividades creativas
- De desarrollo personal

En las cuales se analiza el por qué de la importancia de identificarlos de esta manera, así como de establecer en ellos objetivos o metas específicas.

En este nivel se ofrece al Supervisor información que le permitirá optimizar la administración de su tiempo, equipo y maquinaria para cumplir con las funciones de su puesto.

BIBLIOGRAFIA

- Odiorne, G. S., Administración por Objetivos. México: Ed. Limusa, 1975, Caps. 5 - 6 - 7 - 8 - 9, p.p. 95-154.

- Reyes, P. A., Administración de Empresas. (1a. Parte). México: Ed. Limusa, 1976, p.p. 136-139.

- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. Cecsa, 1972, p.p. 89-94.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD I.- PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

NIVEL 3o.- IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

I UNIDAD: PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS

3o. NIVEL: IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

Introducción

Mientras que una persona está pensando en un problema y trabajando con la información que ha reunido, tal vez se le ocurran diversas maneras posibles de resolver el problema.

En el proceso de resolución de problemas rara vez se llega a una solución única, por lo general, nos encontramos con un grupo de soluciones o alternativas.

1.- Por a_____, se entienden los posibles cursos de acción que se presentan a las personas que realizan el análisis de un problema.

---

alternativas

2.- A cada alternativa o curso de _____ van asociados una serie de posibles resultados.

---

acción

3.- Las _____ o cursos de acción son aquellos que están directamente relacionados con el logro del objetivo conocido.

---

alternativas

4.- Suponiendo metas u o_____ conocidos, el primer paso en el análisis de un problema es el desarrollo de las _____.

---

objetivos / alternativas

La habilidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como el seleccionar correctamente entre ellos.

5.- Si el Supervisor no ha hecho esfuerzo en considerar otros cursos de acción o _____ frente a un problema, no puede saber si su decisión es la mejor posible.

---

alternativas

6.- Como primer paso debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo o_____ o m_____ que nos hemos propuesto, pero con diversas a_____.

---

objetivo / meta / alternativas

Por ejemplo:

Si hemos logrado hasta ahora el aumento de ventas a base de publicidad muy costosa, podemos buscar si no constituye un camino igual o mejor, el solucionar y adiestrar perfectamente a nuestros vendedores, o bien, reducir los precios con lo que ahorraríamos en publicidad, o bien, el mejorar nuestros sistemas de ventas.

7.- Podemos por el contrario, al analizar los c_____ de a_____ o _____ _____, llevar a cabo alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.

---

cursos / acción / alternativas

8.- En la identificación de alternativas (es / no es) conveniente tomar el dilema 'se hace o no se hace'.

---

no es

9.- No es conveniente tomar el dilema 'se hace o no se hace' en la identificación de alternativas, puesto que nos cerramos los diferentes c_____ de a_____.

---

cursos / acción

10.- Es pues necesario analizar todas las _____ posibles y la combinación que puede hacerse con ellas.

---

alternativas

11.- Otra posibilidad en la identificación de alternativas es la "no acción" como posible a_____.

---

alternativa

12.- Al plantearse la "____ _____" como alternativa deben analizarse los resultados que ésta tendría.

"no / acción'

Ejemplo de la "no acción" como alternativa:

En una empresa, la ocupación de un puesto ya resultaba un problema. Esto, por no encontrar una persona adecuada para ocuparlo y se decidió dejar el puesto vacante, buscando estudiar ¿qué pasaría si no se llenaba dicho puesto?

La realidad demostró que "nada pasó", antes, por el contrario, las actividades se desarrollaron mejor, como lo había sospechado el Gerente, al observar las dificultades para encontrar la persona adecuada.

Ahora bien, vamos a continuación a ver un ejemplo, en el cual se plantean diferentes alternativas.

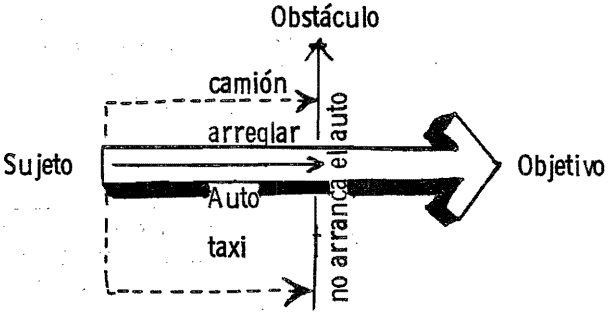
Usted sale de su casa para ir hacia su trabajo, pero su automóvil no arranca, usted puede plantearse diferentes alternativas como serían:

- Llamar a un mecánico
- Empujar el carro
- Tratar de repararlo
- Dejarlo y abordar un taxi o camión para llegar a su trabajo.

En el ejemplo anterior hay alternativas pero es evidente que solo una satisface su objetivo. Lo que ocurre frecuentemente es que se eligen soluciones al problema pero éstas son poco convenientes para satisfacer los objetivos de su conducta.

En el ejemplo, el objetivo es llegar a trabajar temprano y no arreglar su carro; sólo cuando se ha satisfecho el objetivo inicial entonces puede uno tratar de ponerse otro objetivo derivado.

A continuación vea usted el diagrama que indica el procedimiento adecuado para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas.



Es por demás decir que sería muy sencilla la vida si todos nuestros problemas fueran de esta magnitud, pero no podemos negar que si observamos el procedimiento obtendrémos mejores resultados.

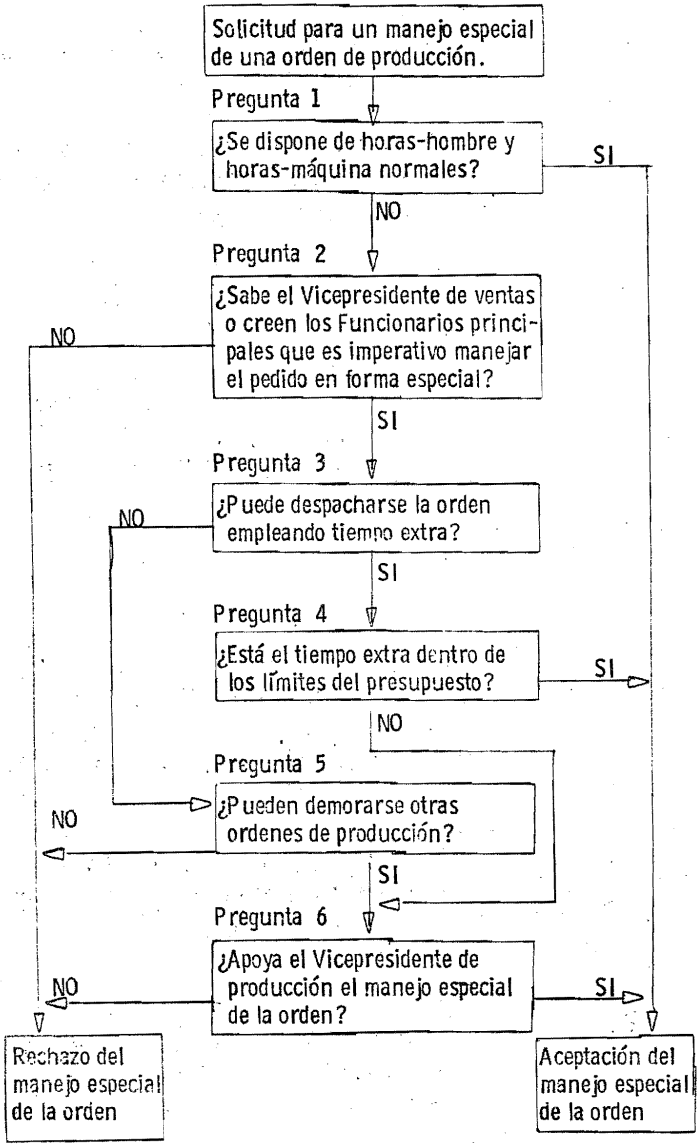
A continuación presentamos otro ejemplo, en el cual las diferentes alternativas a un problema fueron identificadas haciéndose una serie de preguntas, para llegar a la mejor solución.

Ejemplo:

A un Gerente de control de producción le piden decidir sobre una solicitud para el manejo especial de orden de producción pudiendo o no utilizar un procedimiento especial.

Para solucionar su problema, se identificarán los cursos de acción, llevando a cabo diversas preguntas:

Ejemplo:



EJERCICIOS

1.- En el proceso de resolución de problemas:

a) rara vez se dan múltiples soluciones
b) rara vez se encuentran medios
c) rara vez se llega a una solución única
d) rara vez se llega a asociaciones

2.- Puesto que en la resolución de problemas rara vez se llega a una solución única, explique qué se entiende por alternativas:

3.- A cada alternativa o curso de acción (van / no van) asociadas una serie de posibles resultados.

4.- A cada alternativa o curso de acción van asociados posibles resultados.

Las alternativas o cursos de acción deben estar relacionados directamente con el:

a) clima
b) método
c) objetivo
d) tiempo

5.- Ya que las alternativas o cursos de acción están directamente relacionados con el objetivo, puede éste ser modificado al analizar las alternativas?

6.- Como posibilidad el objetivo del problema puede ser modificado al realizar el análisis de sus alternativas posibles o cursos de acción.

El objetivo puede ser expresado con mayor precisión, puede ser ampliado o bien reducido.

Esto es, el objetivo puede ser m_____.

---

modificado

7.- En la identificación de alternativas (es / no es) conveniente tomar el dilema 'se hace o no se hace'.

8.- Por qué no es conveniente tomar el dilema 'se hace o no se hace' en la identificación de alternativas?

9.- Es conveniente analizar las alternativas posibles y la combinación que puede hacerse con ellas?

SI ____ NO ____

Por qué?

10.- Es conveniente en la identificación de alternativas, plantearse la 'no acción'?

SI ____ NO ____

Por qué?

11.- Al considerarse la 'no acción' como posible alternativa o curso de acción, deben analizarse sus:

a) hipótesis
b) resultados
c) antecedentes
d) recomendaciones

Todas las alternativas posibles o cursos en la resolución de problemas van asociados con posibles resultados.

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

En este nivel se proporciona información acerca de la importancia de los diferentes cursos de acción o alternativas como posibles caminos para llegar a la resolución de problemas y cumplir con el objetivo determinado.

Se contempla además el efecto que sobre el objetivo puede tener el análisis de las alternativas.

Se enfatiza sobre las alternativas posibles de presentarse en cualquier problema, que son:

- el dilema 'se hace o no se hace' y la 'no acción'.

BIBLIOGRAFIA

Koontz; O'Donell, Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc. Graw Hill, 1973. Cap. 9, pp. 183-185.

- Reyes-Ponce, A., Administración de Empresas. (1a. Parte), México: Ed. Limusa, 1976, pp.136-139.

- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. CECSA, 1972, pp. 89-94.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD I: PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS

NIVEL 4o.- PONDERACION DE ALTERNATIVAS

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

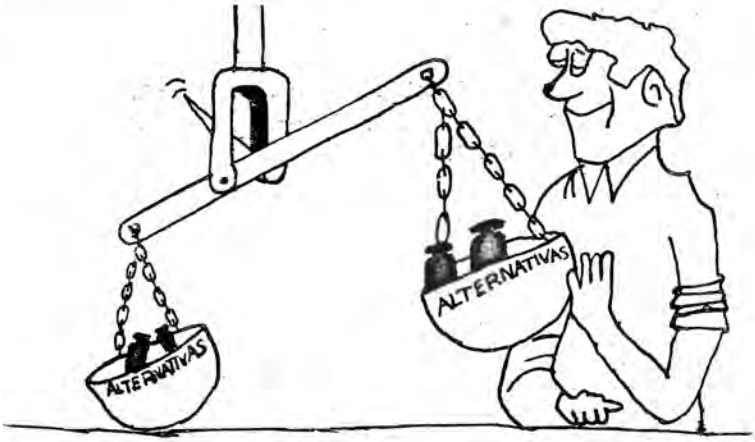
I UNIDAD: PASOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS

4o. Nivel: Ponderación de Alternativas

INTRODUCCION

Al realizar el análisis de un problema en la búsqueda de su solución se hace necesario valorizar las diferentes alternativas que se presentan con el fin de escoger la mejor o mejores.

Este proceso de valorizar las alternativas posibles se conoce como Ponderación.



1.- En la p_____ de a_____ se busca conocer la probabilidad de éxito, teniendo a la vista los beneficios y limitaciones de los diferentes cursos de acción.

---

ponderación / alternativas

2.- Para determinar los b_____ y l_____ de cada alternativa es necesario allegarse toda la información posible relativa al problema.

---

beneficios / limitaciones

3.- Para cada a_____ posible es conveniente allegarse toda la información del problema, así como plantearse los posibles resultados.

---

alternativa

4.- La información que debe allegarse del p_____ pueden ser llamados criterios.

---

problema

5.- Los criterios que deben considerarse para llevar a cabo la p_____ de a_____, son muy diversos.

---

ponderación / alternativas

6.- Los c_____ para la ponderación de alternativas van de acuerdo al problema y al objetivo.

---

criterios

A continuación veremos algunos criterios:

Los criterios que se deben tomar en cuenta para la ponderación de alternativas no son solamente los que vimos anteriormente, ya que de acuerdo a su problema y al objetivo que se persiga, usted tendrá que identificar y ponderar toda la información que considere que le llevará a lograr el mejor resultado.

A continuación vamos a ver un ejemplo en el que se determina el problema, el objetivo, las diferentes alternativas y la ponderación de éstos:

I Como primer paso identificaremos el problema.

Problema.- En dos semanas voy a salir de vacaciones con mi familia y necesito conseguir una maleta, pues son insuficientes las que tengo.

II Una vez identificado el problema, se procede a establecer el objetivo.

Objetivo.- Adquirir en el término de cinco días una maleta con capacidad máxima de 10 kilogramos, de costo máximo $ 500.00 y de una durabilidad de cuando menos dos años.

III Ahora que ya sabemos lo que se persigue para solucionar el problema, nos avocamos a conseguir la información necesaria para determinar las posibles soluciones o cursos alternativos.

Para identificar y ponderar las alternativas es conveniente que se tengan claros todos los criterios que lo lleven a una buena solución.

En nuestro ejemplo, los criterios que deben tomarse en cuenta son:

- tiempo (en 5 días)
- capacidad máxima de la maleta
- costo máximo
- material
- durabilidad de la maleta

En las tiendas que se han visitado y de la información que le han proporcionado, se presentan a continuación diferentes alternativas:

'Alternativa a'

Capacidad máxima = 10 Kg.
Costo = $ 450.00
Material = plástico
Durabilidad estimada = 6 meses
para adquirirla = en 10 días

'Alternativa b'

Capacidad máxima = 10 Kg.
Costo = $ 140.00
Material = cuero
Durabilidad estimada = 18 meses
para adquirirla = en dos días

'Alternativa c'

Capacidad máxima = 10 Kg.
Costo = $ 550.00
Material = piel
Durabilidad estimada = 36 meses
para adquirirla = en 3 días

'Alternativa d'

Capacidad máxima = 10 Kg.
Costo = $ 350.00
Material = lona
Durabilidad estimada = 24 meses
para adquirirla = en 4 días

Además de los criterios que ya hemos definido, para llegar a ponderar las alternativas es conveniente suponer los resultados que se esperan en cada alternativa.

En nuestro ejemplo, los resultados que suponemos son los siguientes:

Para:

La 1a. Alternativa =

Si comprara esta maleta a los seis meses o quizás más, ya que no la voy a usar diario, se me podría haber roto; además de que el tiempo para adquirirla se pasa del que marqué en el objetivo.

La 2a. Alternativa =

Comprando esta maleta me quedaría aún del dinero que tengo dispuesto para ello, pero en 18 meses tendría que volver a hacer el gasto.

La 3a. Alternativa =

Esta maleta podría convenirme pero tengo que gastar $ 50.00 más de lo que tengo disponible.

La 4a. Alternativa =

Haciendo la compra de esta maleta podría solucionar mi problema y aún me quedarían $ 150.00 del que tengo dispuesto.

Así pues, tomando en cuenta los diferentes criterios y posibles resultados de las alternativas, podremos

darles un peso, es decir, ponderarlas; así las alternativas de nuestro ejemplo serían:

ALTERNATIVAS		ORDENACION
Alternativa a	---	4
Alternativa b	---	3
Alternativa c	---	2
Alternativa d	---	1

7.- El riesgo esperado y los posibles beneficios es un criterio a tomarse en cuenta para la p_____ de a_____s.

---

ponderación / alternativas

8.- Otro criterio para la p_____ de _____ es la economía de los esfuerzos para llevar a cabo la a_____.

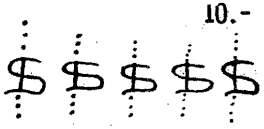
---

ponderación / alternativas / alternativa

9.- El tiempo necesario para desarrollar cada curso de acción o _____ es otro c_____ importante para la _____ de _____.

---

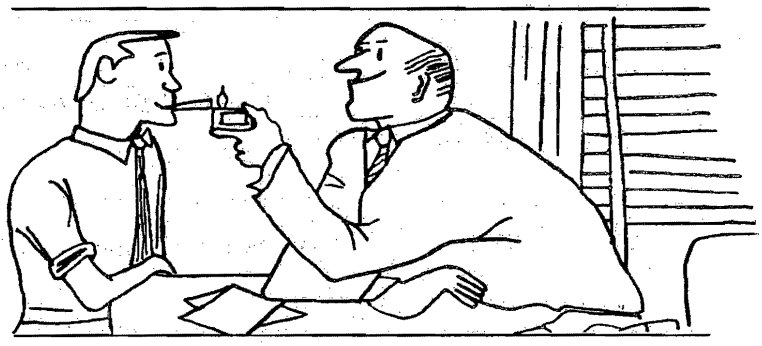
alternativa / criterio / ponderación / alternativas



10.- Otro criterio a considerar para la _____ de _____ es el costo, ya sea en dinero, o bien en prestigio de la compañía.

---

ponderación / alternativas



11.- La oportunidad o momento más oportuno para llevar a cabo la alternativa, es otro criterio para la _____ de _____.

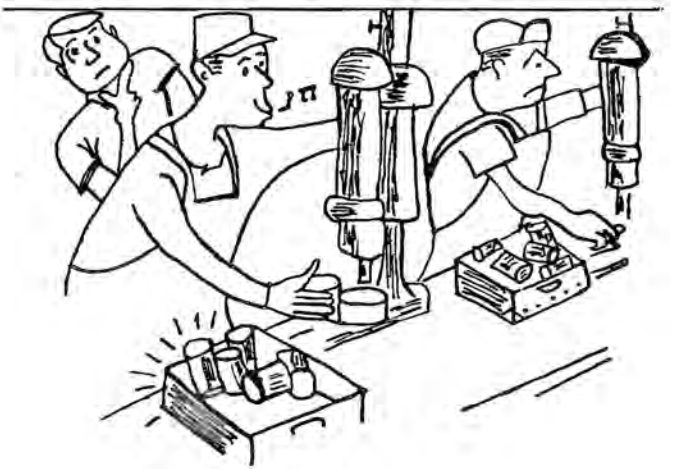
---

ponderación / alternativas

12.- El personal calificado con que se puede contar es otro c_____ para la _____ de _____.

---

criterio / ponderación / alternativas



EJERCICIOS

1.- El proceso por el cual se valorizan las alternativas en un problema, se llama:

a) Generalización
b) Acomodación
c) Ponderación
d) Restitución

2.- En la ponderación de alternativas (se da / no se da) a cada alternativa un valor.

En la ponderación de alternativas se da a cada una de ellas un valor, por lo que este proceso se llama Ponderación de Alternativas.

3.- Para dar un valor a las alternativas (es / no es) necesario allegarse toda la información del problema.

4.- Es necesario plantearse los posibles resultados de cada alternativa identificada?

SI ____ NO ____

Por qué?

Para ponderar alternativas es conveniente allegarse toda la información del problema, así como plantearse los posibles resultados.

5.- Para lograr el objetivo:

El 15 de agosto de 1977, mi producción estará incrementada de 56 % a 100 %.

Pueden ser identificadas algunas de las alternativas:

a) Solicitar dos operarios para el turno vespertino.

b) Solicitar mantenimiento semanal de la maquinaria.

c) Solicitar pago de horas extras.

d) Hablar con mi personal e informarles del objetivo para 'lograr su colaboración'.

5.1 Para ponderar las 4 alternativas propuestas, escriba usted a continuación los criterios que deben tomarse en cuenta. (Sea claro y breve).

Para Alternativa a.- _____

_____

_____

Para Alternativa b.- _____

_____

_____

Para Alternativa c.- _____

_____

_____

Para Alternativa d.- _____

_____

_____

5.2 Ya que ha propuesto los criterios que considera importantes para cada alternativa, describa ahora los posibles resultados de cada alternativa o curso de acción:

Alternativa 1.- _____

_____

Alternativa 2.- _____

_____

Alternativa 3.- _____

_____

Alternativa 4.- _____

_____

5.3 Una vez que ha enumerado los criterios y descrito los posibles resultados que considera importantes en cada alternativa, proceda a ordenarlos dándoles un valor de 1 a 4, siendo el 1 para la mejor alternativa, de acuerdo a lo que usted haya reportado como criterios

y resultados posibles.

Alternativa a _____

Alternativa b _____

Alternativa c _____

Alternativa d _____

6.- Los criterios para ponderar alternativa deben ser siempre los mismos?

SI _____ NO _____

Por qué?

7.- Algunos criterios a considerar en las alternativas de un problema, son:

- riesgo esperado
- posibles beneficios
- economía de esfuerzos
- la oportunidad
- tiempo necesario
- personal calificado
- el dinero
- el prestigio de la empresa

Son solamente estos criterios los que deben considerarse para ponderar alternativas?

SI _____ NO _____

Por qué?

8.- Los criterios a considerar en la ponderación de alternativas (están / no están) directamente relacionados con el problema y el objetivo a alcanzar.

9.- Por qué los criterios a considerar en la ponderación de alternativas están directamente relacionados con el problema y objetivo?

En la ponderación de alternativas deben ser considerados los criterios y los resultados posibles de cada una de ellas, ya que ésto nos permitirá dar un peso a la alternativa.

Estos criterios no son seleccionados al azar, sino determinados por la naturaleza del propio problema y del objetivo que se persigue.

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se revisa la última parte del proceso de resolución de problemas, que es la ponderación de la alternativa o curso de acción de un problema.

Los aspectos considerados como más relevantes que se describen son:

- el proceso de ponderación de alternativas, a través del cual se da a cada una de ellas, un valor, para lo cual es necesario revisar los beneficios y limitaciones de las alternativas, así como los criterios a considerar y los posibles resultados, todo ello determinado por la naturaleza del problema y el objetivo a alcanzar.

BIBLIOGRAFIA

- Reyes, P. A., Administración de Empresas. (1a. Parte), México: Ed. Limusa, 1976, pp. 136-139.

- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. Limusa, 1976, pp. 136-139.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

II UNIDAD: TOMA DE DECISION

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del Módulo)

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II.- TOMA DE DECISION

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los elementos implicados en la toma de decisión, de acuerdo a la información proporcionada en los tres niveles de la Unidad.

NIVELES:

1o.- Selección e instrumentación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito las características relevantes para la selección de alternativas y los pasos necesarios para su instrumentación, de acuerdo al material presentado.

2o.- Establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los elementos necesarios para el establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión, de acuerdo al material presentado.

3o.- Importancia de la toma de decisión para el desarrollo del trabajo.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los elementos que fundamentan la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo, de acuerdo al material presentado.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISION

II UNIDAD: TOMA DE DECISION

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En la presente unidad, se analizan los aspectos más relevantes en la toma de decisión, ésto es, la selección de la alternativa (toma de decisión) y los elementos necesarios para llegar a la instrumentación de la alternativa seleccionada.

Se analiza también, la importancia y responsabilidad del Supervisor en la evaluación de sus decisiones, basadas principalmente en el cumplimiento de los objetivos planeados en su área.

En el último nivel son proporcionados algunos pasos como guía para determinar la importancia de la toma de decisión para el desarrollo del trabajo del supervisor.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II.- TOMA DE DECISION

NIVEL 1o.- SELECCION E INSTRUMENTACION DE ALTERNATIVAS

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recórrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

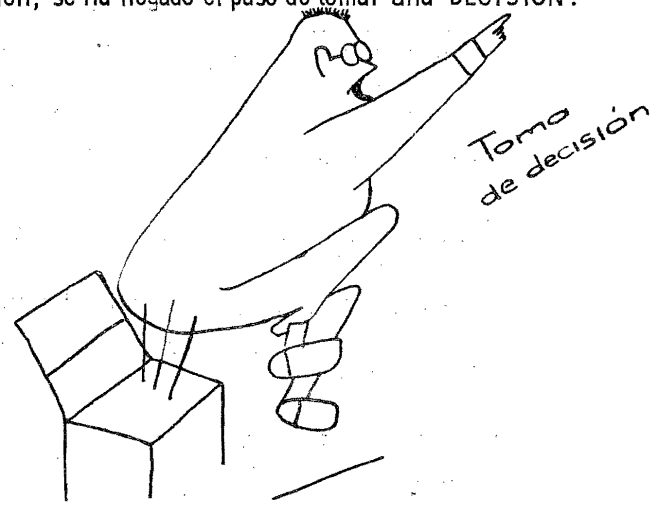
MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISION

II UNIDAD: TOMA DE DECISION

NIVEL: 1er. Nivel.- Selección e Instrumentación de Alternativas.

Introducción

En el momento en que en el proceso de análisis de un problema, se elige de entre varias alternativas o cursos de acción, se ha llegado el paso de tomar una DECISION.



La toma de decisiones se refiere a problemas de decisión - aquéllos que están más allá del tipo de problemas predictivos y de información -.

1.- Los problemas de d_____ requieren que se haga una selección.

---

decisión

La selección se hace de las alternativas o cursos de acción de que se dispone.

2.- Al llegar a la s_____ de una a_____ tenemos ya el material predictivo de cada alternativa (criterios y resultados posibles).

---

selección / alternativa

3.- Al llegar a la selección de una alternativa que es el paso de tomar una d_____ tenemos el material predictivo.

---

decisión

Pero no tenemos aún la respuesta a las siguientes preguntas:

QUE HACER?

COMO HACERLO?

QUIEN?

POR QUE HACERLO?

CUANDO HACERLO?

DONDE HACERLO?

Al respondernos frente a la alternativa seleccionada todas estas preguntas, vamos poniendo en claro la INSTRUMENTACION de la alternativa.

4.- La Instrumentación de a_____s es necesaria para t_____ una d_____.

---

alternativas / tomar / decisión

5.- Para tomar una decisión es necesaria la instrumentación de la alternativa seleccionada para lo que nos contestaremos primero:

Q_____ hacer?

Qué

es lo que realmente pretendemos?

meta nos proponemos alcanzar?

es lo que se busca en determinada función, operación?

6.- Cuando nos preguntamos _____ _____? en cada alternativa, estamos llevando a cabo el primer paso de la instrumentación de a_____.

Qué hacer / alternativa

7.- El preguntarnos Qué hacer? (es / no es) lo que realmente pretendemos.

---

es

8.- Lo que realmente pretendemos (es / no es) la meta que nos proponemos alcanzar.

---

es

9.- La meta que nos proponemos alcanzar está descrita cuando contestamos _____ _____? en la Instrumentación de cada alternativa.

Qué hacer

10.- La segunda pregunta en la Instrumentación de a_____ es Cómo Hacerlo?

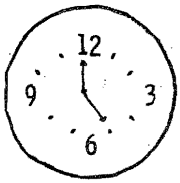
---

alternativa

COMO HACERLO? ⟶ META (objetivo)

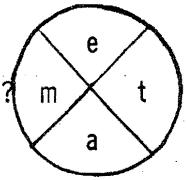
pretendemos lograrlo?

integral? meta



de inmediato?

parcial?



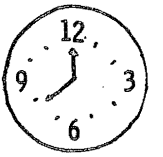
enero
febrero
marzo
noviembre
diciembre
1977-1980

a largo plazo?

11.- En la segunda pregunta _____ _____?
nos respondemos cómo pretendemos con la alternativa seleccionada lograr la meta.

Cómo hacerlo

12.- Pretendemos lograr la meta

de 

in_____?

---

inmediato?

Es tan importante la meta que es necesario para lograrla, resolverla de inmediato?

13.- O bien, nuestra meta podemos fijarla

a

enero
febrero
marzo
noviembre
diciembre
1977-1980

l_____ _____?

---

largo plazo?

14.- Al preguntarnos COMO HACERLO? podemos decir que la meta se debe lograr de in_____ o bien, a l_____ _____.

---

inmediato / largo / plazo

Al preguntarnos COMO HACERLO, podemos pretender cumplir el objetivo de manera integral o parcial.

15.- Pretendemos lograr la meta de manera

Meta _____?

---

integral

16.- O bien, pretendemos lograr la meta de manera

E

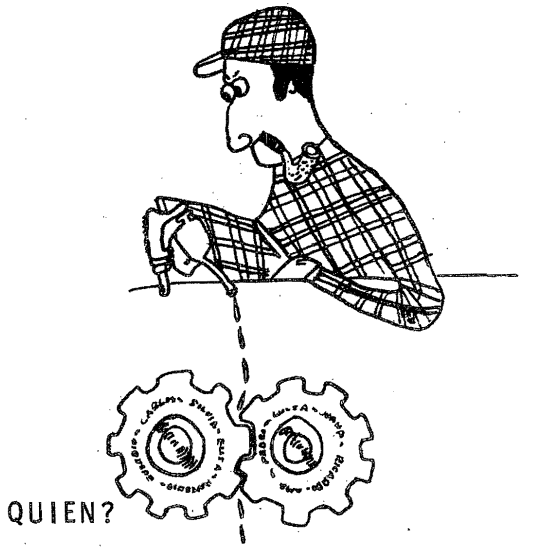
M T _____?

A

---

parcial

Una vez que nos hemos contestado QUE HACER Y COMO HACERLO en la Instrumentación de alternativas, la siguiente pregunta será: QUIEN?



QUIEN?

llevará a cabo la alternativa?

un Departamento?

una Sección?

Yo?

17.- Para instrumentar cada alternativa, debe contestarse la pregunta de _____? la llevará a cabo.

---

quién

18.- Si se trata de una alternativa personal, es necesario contestarse _____? la llevará a cabo.

---

quién

19.- Si se trata de una función natural de su Departamento es necesario contestarse _____? la llevará a cabo.

---

quién

20.- En la _____ de alternativas, es necesario contestarse:

1a. _____ meta nos proponemos alcanzar?

2a. _____ pretendemos lograr la meta?

3a. _____ llevará a cabo la alternativa?

---

instrumentación / qué / cómo / quién

Si usted quiere tomar un descanso, éste es el momento en que puede detener su programa.

21.- La cuarta pregunta a contestarse en la Instrumentación de a_____, es:

POR QUE?

se plantea esta alternativa?

---

alternativas

22.- En la Instrumentación de alternativas, la cuarta pregunta es _____ _____?

POR QUE?

23.- A cada alternativa debemos responder _____ _____ se plantea? para continuar con la i_____ de a_____.

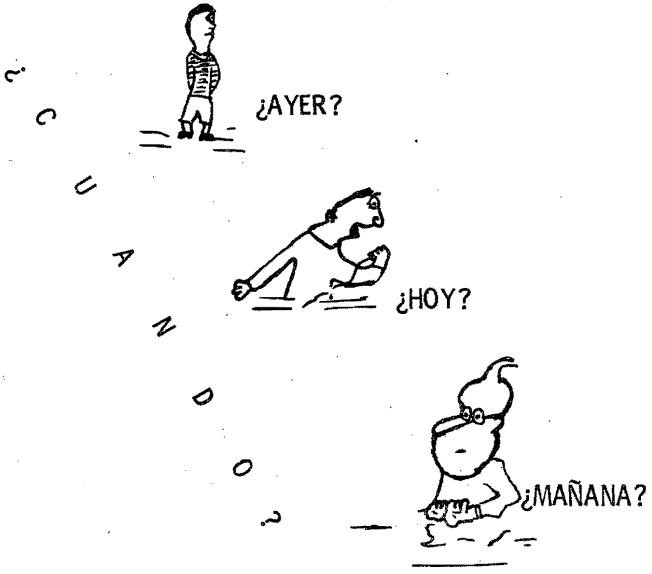
---

por qué / instrumentación / alternativas

24.- Al preguntar _____ _____? se plantea cada alternativa, estamos facilitando la manera de cumplirla.

POR QUE

La quinta pregunta en la Instrumentación de Alternativas se refiere a ¿CUANDO? cumplir la alternativa.



25.- Para contestarnos ¿_____? en la Instrumentación de cada alternativa, necesitamos saber en qué tiempo debemos resolver el problema.

CUANDO

26.- Para contestarnos ¿_____? debemos saber si la a_____ es urgente para resolver el problema urgente.

CUANDO / alternativa

27.- Para contestarnos ¿_____? debemos saber si la a_____ se puede retardar para resolver el problema planteado.

CUANDO / alternativa

28.- Al preguntarnos ¿_____? en la Instrumentación de Alternativas, sabremos si la alternativa es u_____ o se puede _____.

CUANDO / urgente / retardar

La última pregunta en la Instrumentación de Alternativas, se refiere a:

¿DONDE?

se resolverá la alternativa

29.- Al contestarnos ¿_____? en cada alternativa sabremos si puede resolverse en la propia sección o unidad.

DONDE

30.- Es necesario ir a la Oficina de la Dirección?. Al contestarnos ¿_____? resolver la a_____, podremos estar seguros de ello.

DONDE

31.- Es necesario ir a la Planta de Naucalpan?

Al contestarnos ¿_____? resolver la a_____, podremos estar seguros de ello.

DONDE / alternativa

32.- Para la selección e instrumentación de alternativas es necesario contestarse las siguientes preguntas para cada alternativa:

1a. ¿_____ meta nos proponemos alcanzar?

2a. ¿_____ pretendemos lograr la meta?

3a. ¿_____ llevará a cabo la alternativa?

4a. ¿_____ se plantea esta alternativa?

5a. ¿_____ resolveremos la alternativa?

6a. ¿_____ se resolverá la alternativa?

QUE / COMO / QUIEN / POR QUE / CUANDO / DONDE

33.- Estas preguntas pueden ser de gran ayuda en la toma de decisiones para concentrarse en los aspectos realmente importantes del problema, ya que nos permiten seleccionar e instrumentar las _____ más adecuadas para resolver el problema.

---

alternativas

34.- Deberá observarse que en cualquier caso, ninguna de las alternativas puede ser enteramente satisfactoria, aún cuando ya la hayamos seleccionado, debe llevarse a cabo la ins_____ de alt_____.

---

instrumentación / alternativas

Por ejemplo:

Supóngase que un Gerente tiene 3 alternativas posibles:

1) Presenciar que su Compañía se va a la quiebra.

2) Trabajar sin compensación durante los próximos tres años.

3) Abandonar su empleo en la Compañía.

Puede decidirse por la número 3, aunque no le gusten ninguna de las alternativas.

Además, la alternativa elegida por el Gerente puede no resultar satisfactoria por completo, debido a su incapacidad para ver el futuro sin error.

En la toma de decisiones el Gerente está tratando con cuestiones futuras, que en su mayor parte son desconocidas. Se hacen esfuerzos para reducir el elemento de probabilidad, debido a su calidad de futuro, pero nunca podrá reducirse a cero.

Es pues importante que para llegar a una buena decisión para resolver un problema, se planteen cuidadosamente las alternativas.

Y a través de una cuidadosa s_____ e l_____ de alternativas, podamos tomar una acertada decisión.

---

selección / Instrumentación

EJERCICIOS

1.- Para tomar una decisión es necesario seleccionar:

a) un curso de acción
b) una posible solución
c) una alternativa
d) todas las anteriores

---

a)

2.- Para tomar una decisión, es necesario seleccionar una alternativa, de la que ya supones los posibles r_____.

---

resultados

3.- Al llegar a la selección de alternativas (tenemos / no tenemos) el material predictivo de cada alternativa identificada.

---

tenemos

4.- Cuando hemos seleccionado una alternativa es necesario pasar a su ins_____.

---

instrumentación

5.- Qué se entiende por Instrumentación de alternativas?

6.- En la Instrumentación de la alternativa se analizan diferentes aspectos para implementarla (para hacerla efectiva).

SI ____ NO ____

SI

7.- Los aspectos que se analizan para instrumentar alternativas (son / no son) planteados en forma de preguntas.

---

son

8.- La primera pregunta para instrumentar una alternativa (es / no es) ¿QUE HACER?

---

es

9.- Lo que pretendemos hacer en la alternativa seleccionada, corresponde a la pregunta ¿_____ _____?

QUE HACER

10.- La segunda pregunta en la instrumentación de alternativas (es / no es) COMO HACERLO?

---

es

11.- Si pretendemos que la meta la lograremos a largo plazo con la decisión tomada, estaremos contestando a la pregunta de ¿_____ _____?

COMO HACERLO

12.- Si pretendemos lograr la meta de forma integral con la decisión tomada, estaremos contestando a la pregunta de ¿_____ _____?

COMO HACERLO

13.- Si la alternativa por la que se decidió la llevarán a cabo Juan Pérez y Carlos Sánchez, estaremos contestando la pregunta de ¿_____? en la Instrumentación de la Alternativa.

QUIEN

14.- Si la decisión de incrementar la producción, la llevará a cabo el Ing. Domínguez, estaremos contestando a la pregunta de ¿_____? en la Instrumentación de la Alternativa.

QUIEN

15.- Al contestarnos ¿QUIEN? en una decisión, estamos determinando _____ llevará a cabo la a_____.

---

quien / alternativa

16.- Al contestarnos ¿_____? llevará a cabo la alternativa decidida, podemos saber si será una persona, un Departamento, una Sección, étc.

QUIEN

17.- En la alternativa decidida (debe / no debe) especificarse ¿por qué? fué planteada.

---

debe

18.- En la i_____ de a_____ debe contestarse a la pregunta ¿POR QUE? se plantea esta alternativa.

---

instrumentación / alternativas

19.- Al contestarnos ¿_____ _____? se plantea esta alternativa, estamos facilitando su instrumentación.

---

por qué

20.- El momento de resolver la alternativa, será contestado con la pregunta ¿_____?.

CUANDO

21.- Si la alternativa decidida debe ser implantada el 10 de agosto, lo sabremos al contestar la pregunta ¿_____?

CUANDO

22.- La alternativa puede ser retardada o acelerar su instrumentación y lo sabremos al contestarnos: (¿QUE? ¿DONDE?, ¿CUANDO?)

CUANDO

23.- La alternativa decidida se resolverá en la oficina del Director, lo sabremos al contestarnos ¿_____? se resolverá la alternativa.

DONDE

24.- Para la selección e instrumentación de alternativas, es necesario contestarse:

1a. ¿_____ meta nos proponemos alcanzar?

2a. ¿_____ pretendemos lograr la meta?

3a. ¿_____ llevará a cabo la alternativa?

4a. ¿____ _____ se plantea esta alternativa?

5a. ¿_____ resolveremos la alternativa?

6a. ¿_____ se resolverá la alternativa?

QUE / COMO / QUIEN / POR QUE / CUANDO / DONDE

25.- A continuación le será presentada una relación de posibles respuestas (a la derecha) y a la izquierda, las preguntas para instrumentación de alternativas. Usted escribirá en cada respuesta la letra de las preguntas que le corresponda:

PREGUNTAS ...	RESPUESTAS ...	LETRA...
A.- Qué hacer?	1 - La alternativa se plantea porque no hay presupuesto.	_____
B.- Cómo hacerlo?	2 - El superintendente de enrrejillado.	_____
C.- Quién?	3 - Incrementar del 30 % al 50 % la producción.	_____
D.- Por qué hacerlo?	4 - En Naucalpan	_____
E.- Cuándo hacerlo?	5 - A largo plazo	_____
F.- Dónde hacerlo?	6 - Para el 28 de febrero	_____
	7 - En 1978	_____
	8 - Reducir al 10 % el ausentismo del Departamento de Redes	_____
	9 - El Gerente de Relaciones Industriales	_____
	10 - La alternativa se plantea porque no hay tiempo extra	_____
	11 - De inmediato	_____
	12 - En la Oficina Central	_____

d/ c/ a/ f/ b/ e/ e/ a/ c/ d/ b/ f/

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel de la Unidad de Toma de Decisión, se revisa y analiza la selección de la alternativa y los pasos necesarios para su instrumentación, que se basa en la respuesta a las preguntas:

Qué hacer?
Cómo hacerlo?
Quién?
Por qué hacerlo?
Cuándo hacerlo?
Dónde hacerlo?

El análisis a cada pregunta permitirá al Supervisor fundamentar la mayor información posible para resolver acertadamente su problema.

BIBLIOGRAFIA

Reyes - Ponce, A. Administración de Empresas. (1a. Parte). México: Ed. Limusa, 1976. pp. 114-115.

Terry, G. R. Principios de Administración. México: Ed. C.E.C.S.A., 1972, pp. 89-94.

Koontz, O'Donell. Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc. Graw Hill, 1973, Cap. 9, pp. 189-191.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II.- TOMA DE DECISION

NIVEL .- 2°.- Establecimiento de Sistemas de Evaluación de la Alternativa.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD II: TOMA DE DECISION

Nivel: 2°.- Establecimiento de sistemas de evaluación de las alternativas.

INTRODUCCION

Una vez que se han identificado las alternativas y se han ponderado, solucionado y planteado las condiciones necesarias para su instrumentación, el paso siguiente en la Toma de Decisiones es la Evaluación de la Decisión.

1.- En la evaluación de la decisión se establecen medidas -- para saber si la d_____ tomada fue la mejor para

solucionar el problema.

Decisión

2.- Las medidas que se establecen en la e_____ de la a_____, son generalmente los resultados obtenidos con la decisión.

---

evaluación / alternativas

3.- Es sencillo afirmar que las decisiones son evaluadas en términos de los r_____obtenidos.

---

resultados

4.- Para evaluar la d_____ no solamente debemos tomar en cuenta sus resultados. El requisito es hacer comparaciones de otros factores antes y después de la decisión.

---

decisión

Para la evaluación de la decisión debemos hacer comparación con los factores económicos, psicológicos, sociales y políticos a los que afecta la decisión tomada.

5. - En la_____de la_____es necesario tomar en cuenta los resultados obtenidos y hacer comparaciones con otros factores.

---

evaluación / decisión

---

6. - En la evaluación de la decisión, al hacer la c_____ _____con otros factores es probable que haya conflicto entre ellos.

---

comparación

Al evaluar una decisión haciendo la comparación de factores económicos, psicológicos, sociales y políticos, podemos encontrar aspectos tanto convenientes como inconvenientes, pero estos factores en conflicto deben reconciliarse en alguna forma satisfactoria para el supervisor que tomó la decisión.

7. - En la evaluación de la decisión (es /no es) necesario tomar en cuenta los factores que están en conflicto

---

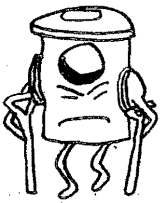
es

Debido al problema de hacer comparaciones entre factores

convenientes e inconvenientes, en la evaluación de la decisión, es posible que se usen exclusivamente facto-- res tangibles.

¿ Factores Tangibles ?

Costos

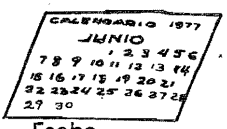


antes

después

CALIDAD

Tiempo



Fecha

determinados

8.- En la evaluación de la decisión es posible hacer comparaciones exclusivamente con factores t_____

---

tangibles

Los factores tangibles son aquellos que pueden medirse y ayudan a la evaluación dela decisión.

9.- Los costos fijos y operativos (son/no son) factores tangibles.

---

son

10.- La calidad que se fija en la producción (es /no es) factor tangible

---

es

11.- La perseverancia del trabajador (es / no es) factor tangible.

---

no es

12.- El tiempo o fecha determinada para cumplir el objetivo de producción (es /no es) factor tangible.

---

es

En la evaluación de la decisión, al hacer las comparaciones entre factores antes y después de la decisión, podemos encontrar factores intangibles.

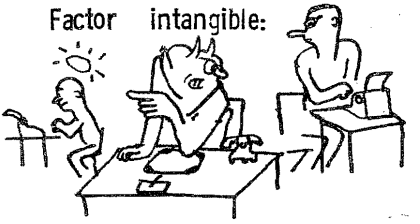
13.- Los factores tangibles pueden medirse. Los factores intangibles (pueden /no pueden) medirse.

---

no pueden

Los factores intangibles no pueden medirse, y el supervisor debe primero reconocerlos y determinar si se les -- puede dar una medida cuantitativa razonable.

Factor intangible:



moral de empleado

14.- En la evaluación de la decisión es necesario tomar en -- cuenta los r_____ obtenidos y las comparaciones - entre factores_____ e _____.

---

resultados / tangibles /intangibles

15._ Los resultados y la comparación entre factores tangibles e intangibles, nos auxiliarán en la _____ de la _____

---

evaluación / decisión

La evaluación de la decisión será más precisa si con la decisión tomada se ha cumplido el objetivo del problema planteado.

16.- En el o_____ del problema planteado deben estar contenidos los factores a tomar en cuenta para la evaluación de la _____

---

objetivo / decisión

17.- Si con la decisión tomada cumplimos el objetivo y éste contiene factores intangibles cuantificados, la decisión (puede/ no puede) ser evaluada.

---

puede

18.- Si con la decisión tomada cumplimos el objetivo y este contiene factores tangibles, la decisión (puede/ no puede) ser evaluada.

---

puede

Para evaluar una decisión tomada debe considerarse si se ha cumplido con el objetivo.

Si el objetivo contiene factores intangibles cuantificada la

decisión puede ser evaluada.

Si el objetivo contiene factores tangibles, la decisión puede ser evaluada.

19.- El sistema de evaluación de la decisión depende de los f_____ señalados en el objetivo.

---

factores

20.- Los factores señalados en el objetivo y el cumplimiento de éste, auxiliarán en la _____ de la _____

---

evaluación / alternativa

Veamos a continuación algunos ejemplos de diferentes objetivos que contienen factores tanto tangibles como intangibles, recordando que éstos últimos deben ser cuantificados para facilitar la evaluación de la decisión tomada.

EJEMPLOS:

Los objetivos de defensa pueden ser tan poco específicos como las de obtener o rechazar un ataque enemigo; los objetivos sociales pueden ser reducir la contaminación del aire, disminuir el desempleo, y los objetivos de los negocios pueden ser participar en los objetivos sociales a través de un programa de entrenamiento de personal no calificado.

En un programa que tenga el objetivo general de mejorar la moral de los empleados, por ejemplo, la efectividad puede medirse con factores verificables tales como natación, ausentismo, o volúmen de quejas y suplementarse insumos subjetivos tales como el juicio de expertos calificados.

E J E R C I C I O S

1.- Explique que se entiende por Evaluación de alternativas.

2.- En la evaluación de la decisión (son / no son) establecidas medidas para confirmar si fue acertada la decisión.

---

son

3.- Las medidas que se establecen en la evaluación de alternativas, son generalmente:

a) los antecedentes
b) los cursos
c) los premios
d) los resultados

---

d)

4.- Los resultados de la decisión, son generalmente las medidas que se toman en cuenta para la evaluación de las

---

---

alternativas

5.- Para la evaluación de alternativas (se debe /no se debe) hacer comparación entre factores económicos, psicológicos, sociales y políticos

---

se debe

6.- En la comparación de factores pueden surgir conflictos

( ) verdadero ( ) falso

7.- Cuál es el papel del supervisor cuando entre los factores para evaluación de alternativas, surgen conflictos?

8.- Los factores tangibles (son /no son) facilmente medibles.

---

son

9.- Los factores intangibles (son / no son) facilmente medibles.

---

no son

10.- A continuación le serán presentados una serie de factores (derecha) a los que usted identificará como tangibles o intangibles, colocándo delante de cada uno, la letra correspondiente.

Opciones:	Factores:	
a. - Factor tangible	1. - costos	____
b. - Factor intangible	2. - moral	____
	3. - creatividad	____
	4. - iniciativa	____
	5. - tiempo	____
	6. - fechas	____
	7. - calidad	____
	8. - rendimiento	____
	9. - productividad	____
	10. - humanidad	____

---

a/ b/ b/ b/ a/ a/ a/ b/ a/ b/

---

11. - Los factores intangibles deben ser cuantificados por el supervisor para auxiliarlo en la evaluación de la decisión.

( ) verdadero ( ) falso

El aspecto más importante para establecer los sitemas de evaluación es el cumplimiento de las condiciones del objetivo.

12. - Con el o_____ deben estar contenidos los factores a considerar en la e_____ de la a_____

---

objetivo / evaluación / alternativa

13. - Los factores señalados en el objetivo y el cumplimiento de éste, auxiliarán la _____ de la _____

---

evaluación de la alternativa

_____

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se analiza la evaluación de la alternativa como ultimo paso de la toma de decisión.

Consideramos como medidas generalmente determinantes para la evaluación, a los resultados obtenidos con la decisión tomada.

Sin embargo, se considera la comparación de factores económicos, psicológicos, sociales y políticos, como aspecto relevante para la evaluación de la decisión.

Además, se revisa el carácter tangible e intangible de estos factores, mencionando la responsabilidad del supervisor por cuantificar los factores intangibles.

Por último, se enfatiza la importancia del objetivo en el establecimiento de sistemas de evaluación.

Esta información es de suma importancia para el supervisor ya que la evaluación de sus decisiones permitirán al propio supervisor la retroalimentación de lo acertado o erróneo de sus acciones.

BIBLIOGRAFIA

- Koontz, O'Donell, Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc Graw Hill, 1973, Cap. 9, pp. 185-189.

- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. CECSA, 1972, p. 93.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II.- TOMA DE DECISION

NIVEL.- 3°.- Importancia de la toma de decisión para el desarrollo del trabajo.

Este nivel está presentado en Instrucción Programada. Usted deberá escribir su respuesta en la línea en blanco y comprobarla con la que se presenta bajo las líneas punteadas.

Use la cubierta que se anexa, colocándola en la línea punteada y recorrala solamente para comprobar la respuesta en cada cuadro.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II: TOMA DE DECISION

NIVEL.- 3°.- Importancia de la Toma de Decisión para el Desarrollo del Trabajo.

INTRODUCCION

Puesto que el supervisor puede no solo tomar decisiones correctas, sino que debe tomarlas a medida que se necesiten y tan económicamente como sea posible, y puesto que debe hacerlo con frecuencia, son de utilidad algunas guías con respecto a la importancia de la toma de decisiones acertadas para el desarrollo del trabajo.

Las decisiones de menor importancia generalmente no requieren su investigación, ni análisis demasiado complicados, y pueden con seguridad delegarse sin poner en peligro la responsabilidad de los supervisores.

La importancia de la decisión también depende de la cuantía de la responsabilidad, de manera que lo que puede ser prácticamente de ninguna importancia para el Presidente de una empresa, puede ser de mucha importancia para el supervisor de una Sección o Unidad.

1.- La importancia de la toma de decisiones depende de la r_____ que tiene el supervisor sobre esa decisión.

---

responsabilidad

2.- Puesto que el supervisor tiene la responsabilidad de las d_____ que toma, debe considerar si su decisión compromete a la empresa.

---

decisión

3.- Si la decisión del supervisor compromete a la empresa a un gasto fuerte de fondos, el supervisor teien la r_____ sobre esa decisión.

---

responsabilidad

4.- Si la decisión del supervisor compromete a la empresa a un programa de entrenamiento de dos meses, el supervisor tiene la r_____ sobre esa decisión.

---

responsabilidad

5.- El supervisor tiene la r_____ de las _____ _____ que tome

---

responsabilidad / decisiones

6.- De acuerdo al período, tamaño y/ o costo de las d_____ _____ el supervisor debe atraer la atención necesaria de sus superiores.

---

decisiones

7.- En las decisiones que el supervisor tome y sea responsable, debe considerar el p_____ t_____ y/ o _____ ___ de la decisión tomada.

---

período / tamaño / costo

Otro aspecto a considerar en la importancia de la Toma de Decisiones del supervisor, es la flexibilidad de las - propias decisiones.

8. - Algunas decisiones podrán cambiarse fácilmente por lo que tendrán mayor flex_____

---

ibilidad

---

9. - Otras decisiones no podrán cambiarse fácilmente por lo que son infex_____

---

ibles

---

10. - Las decisiones flexibles (son /no son) fácilmente cambiables.

---

son

---

11. - Las decisiones inflexibles (son /no son) fácilmente cambiables.

---

no son

12.- El supervisor debe dar mayor importancia a las decisiones (flexibles /inflexibles)

---

inflexibles

13.- La importancia de las decisiones que tome el supervisor es que sus decisiones no sean fácilmente cambiables, es decir, inflex_____

---

ibles

---

claramente las decisiones inflexibles deben tener prioridad sobre aquellas que son fácilmente cambiables.

Si desea usted tomar un descanso, este es el momento para detener su lectura.

Otro aspecto a considerar en la importancia de la Toma de decisiones del supervisor es la meta u objetivo que persigue.

14.- En la toma de decisiones, el supervisor debe elaborar una _____ u _____

---

meta / objetivo

15.- Si la meta u objetivo es claro y cierto, el supervisor sabrá si la _____ que tomó fue acertada

---

decisión.

16.- La decisión que tomó el supervisor puede apoyarse en la _____ u _____ si este es claro y cierto.

---

meta / objetivo

En la meta u objetivo, deben definirse los factores tangibles e intangibles para evaluar la decisión.

17.- Los factores tangibles (son /no son) fácilmente medibles.

---

son

18.- Los factores intangibles (son/no son) facilmente medibles

---

no son

Los factores intangibles no son fácilmente medibles, por lo que tienen que ser cuantificados y deben ser explicados en la meta u objetivo si van a ser considerados.

19.- En la meta u objetivo, deben definirse los factores ____ _____ e _____ para evaluar la decisión

---

tangibles / intangibles

20.- La importancia de las _____ que toma el supervisor será de acuerdo a cumplir la _____ u _____ que se ha marcado

---

decisiones/meta / objetivo

Otro aspecto a considerar en la toma de decisiones del supervisor, es el impacto humano de sus decisiones.

21.- El i_____ h_____ de las decisiones del supervisor, es determinar a qué persona o grupo afectará la decisión.

---

impacto / humano

22.- Si la decisión del supervisor afecta solo a Juan Pérez, el i_____ h_____ sólo será hacia Juan Pérez

---

impacto / humano

23.- Si la decisión del supervisor afecta a 10 obreros el i___ _____ h_____ sólo será hacia ___ _____ _____

---

impacto / humano / 10 / obreros / calificados

24.- La importancia de la decisión también depende pues, del i_____ h _____ de la decisión tomada

---

impacto / humano

La importancia de la Toma de Decisiones, reside pues, en múltiples aspectos determinados por la naturaleza del propio trabajo, pero principalmente de la responsabilidad del supervisor por cumplir con los objetivos de su área.

EJERCICIOS

Las decisiones tomadas por el supervisor son directamente de su responsabilidad.

1. - Hay decisiones flexibles e infelxibles.

( ) verdadero ( ) falso

2. - Las decisiónes flexibles (no son /son) fácilmente cam-- biales.

---

son

---

3. - Las decisiones inflexibles (no son /son) fácilmente cam- biables.

---

no son

---

4. - El supervisor debe dar mayor importancia a las decisiones

( ) flexibles ( ) inflexibles

---

inflexibles

5.- Las decisiones inflexibles deben tener prioridad sobre -- aquellas que son facilmente cambiables.

( ) verdadero ( ) falso

---

verdadero

6.- Las decisiones mas importantes para el desarrollo del trabajo del supervisor serán las inflexibles

( ) verdadero ( ) falso

---

verdadero

7.- La importancia de las decisiones del supervisor están tambien determinadas por el cumplimiento de los objetivos de trabajos.

( ) verdadero ( ) falso

8.- Si la meta u objetivo es claro y cierto, el supervisor sabrá si la d_____ que tomó fue acertada.

---

decisión

9.- El impacto humano se refiere a qué persona o grupo -- afectará la decisión tomada

( ) verdadero ( ) falso

---

verdadero

10.- La importancia de las decisiones del supervisor reside -- principalmente en el cumplimiento de los o_____ de su trabajo.

---

objetivos

LA POLITICA DE LA TOMA DE DECISIONES

Lectura Complementaria

La política ha sido definida como el arte de lo posible. Un buen Supervisor debe ser sensible en la toma de decisiones hacia lo que PUEDE HACER.

No es suficiente que una decisión sea lógica y señale la mejor forma de alcanzar una meta.

Las creencias, actitudes y prejuicios de la gente deben tomarse en consideración a menudo.

El ambiente político de las decisiones se apoya largamente en la comunicación y es favorable cuando cada uno está bien informado sobre una área particular de la planeación.

Mientras que la 'necesidad de saber' tiene límite, los límites deben planearse tan ampliamente como lo permitan la compañía o la seguridad nacional y el costo de la información. Hablar mucho de la 'estupidez' de las decisiones se elimina cuando se le explica a la gente que se ve afectada por ellas.

Más aún, tal información ayuda al Supervisor a hacer que se lleven a cabo las decisiones.

Los problemas políticos de la toma de decisiones a menudo desaparecen con una amplia participación en la planeación (de los objetivos a alcanzar). La más amplia participación posible - se halla en la forma de consulta, contribución al análisis o cualquier otra que es la mejor forma de asegurarse de que se tomarán buenas decisiones y los planes serán administrados en forma inteligente y entusiasta.

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

R E S U M E N

En este nivel se analiza la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo, enfatizando esta importancia en el cumplimiento de los objetivos de la propia área de trabajo.

Además, se da una guía de algunos aspectos relevantes en la toma de decisión:

- Se analiza la responsabilidad del Supervisor hacia las decisiones que toma, la flexibilidad que debe considerarse a éstas, y el impacto humano de las propias decisiones, es decir, la determinación de la persona o grupo a quien afecta la decisión.

Se proporciona también como lectura complementaria, un texto sobre 'La Política de la Toma de Decisiones'. Esta información puede auxiliar al Supervisor en la toma de decisiones ya que la calidad de sus decisiones dependerá directamente del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Koontz, O'Donell. Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc Graw Hill, 1973. Cap. 9, pp. 211-212.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

III UNIDAD: ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del Módulo)

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD III. - ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION

OBJETIVO GENERAL: El supervisor identificará cada uno de los aspectos que interfieren en la toma de decisiones, presentados tres casos.

NIVELES:

1o. - Falta de información.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de la falta de información para la toma de decisiones, según el material presentado.

2o. - Falta de experiencia.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de la falta de experiencia sobre la toma de decisiones, de acuerdo al material presentado.

3o. - Problemas interpersonales.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de los problemas interpersonales sobre la toma de decisiones de acuerdo al material presentado.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD III.- ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION.

Especificación del contenido:

Durante el proceso de resolución de problemas y la propia toma de decisión, es conveniente tener en cuenta diversos factores que pueden alterar los resultados que se vayan obteniendo en función del objetivo que se persigue.

Algunos de los aspectos a observar son:

1) La falta de información

Se refiere a la consideración u omisión de los elementos y relaciones que éstos guardan con el problema a resolver y el objetivo a cumplir.

2) La falta de experiencia

Se refiere a la falta o exceso de experiencia que puede tender a enfatizar un exceso conservatismo en la toma de decisiones pero ésto no es necesariamente una conclusión.

3) Problemas interpersonales

Se refiere a los posibles problemas entre el supervisor y superiores: compañeros y subordinados.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

III UNIDAD: ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION.

NIVEL: 1er. nivel. - Falta de información.

Introducción

Este aspecto se refiere especialmente a la consideración de todos los elementos y relaciones que éstos guardan con el problema - que tratamos de resolver y el objetivo a cumplir.

Contenido:

Tanto en la identificación de alternativas como en la selección e instrumentación de las mismas una vez que se toma la decisión, lo más recomendable es allegarse toda la información posible, en términos de costos, factibilidad, tiempo, disponibilidad de recursos humanos, etc., es decir, de todos los elementos tanto de carácter tangible como intangible, ya que de este modo se podrá establecer la relación entre lo que tenemos y a lo que queremos llegar.

Es conveniente considerar otra situación en la cual una persona - que toma decisiones puede verse sepultada bajo una avalancha de - información, si no conoce la forma de escoger los datos que guar-- dan relación con su problema.

Por este motivo, la información tiene que ser objeto de una clasificación y catalogación cuidadosa.

Así también, la falta o exceso de información afecta la evaluación o seguimiento de los resultados obtenidos por la decisión tomada.

EJERCICIOS

1. - Para tomar la decisión de solicitar la compra de maquinaria, el único dato necesario es el tamaño de ésta.

( ) Verdadero ( ) Falso

2. - Para incrementar la producción de 60% a 83%, el único dato necesario es la materia prima.

( ) Verdadero ( ) Falso

3. - Para rotar al personal el único dato necesario es la edad.

( ) Verdadero ( ) Falso

4. - Cuando voy a tomar una decisión de tiempo extra lo hago sin considerar más que el costo.

Sí___ No___

Por qué?

5. - Para tomar una decisión (es/no es) necesario allegarse toda la información posible.

6. - Para tomar una decisión no debo considerar los factores intangibles.

Sí___ No___

Por qué?

7. - Para tomar una _____ es necesario considerar tanto los factores tangibles como intangibles.

---

decisión

8. - Los factores tangibles son fácilmente medibles.

Los factores intangibles no son fácilmente medibles, por lo que el supervisor debe: _____

_____

_____

para tomar una decisión acertada.

9.- El supervisor debe identificar y cuantificar los factores intangibles para poderlos medir, al igual que los factores _____

_____

tangibles _____

10.- Tanto la falta como el exceso de _____, pueden alterar la decisión y los resultados.

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se analiza uno de los aspectos que interfiere en la toma de decisiones exitosas, la falta o exceso de información.

Es conveniente observar este aspecto ya que contribuye con mucha frecuencia a la errónea decisión del supervisor.

Se presenta un ejemplo en que el supervisor debe identificar el problema y explicar el efecto que tiene sobre la decisión la falta de información de los factores del hecho que se presenta.

BIBLIOGRAFIA

- Jiménez, O. A., Curso de Supervisión Dinámica,
México, Centro Industrial de Adiestramiento.

- Miller, D. W., Starr, M. K., La Estructura de las Decisiones Humanas, México, Ed. Herrero Hnos., 1972, p. 20.

- O Diorne, G. S., Administración por Objetivos, México, Ed. Limusa, 1975, pp. 182-183.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD III.- ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION.

NIVEL: 2o. nivel.- Falta de experiencia.

Introducción

El confiar en la experiencia pasada probablemente desempeña un papel más importante en la toma de decisiones del que realmente merece ya que proporciona guías para la toma de decisiones.

Ayuda en la respuesta de qué hace en situaciones de tipo especial.

Quizá el principal valor de la experiencia en la toma de decisiones sea el desarrollo de la facultad para discriminar y analizar las situaciones pasadas. Por lo tanto, pueden reconocerse situaciones similares junto con sus decisiones, lo mismo que situaciones distintas y sus decisiones.

La experiencia puede tender a enfatizar un excesivo conservatismo en la toma de decisiones, pero ésto no es necesariamente una conclusión.

CONTENIDO

"Nada tiene el éxito como el éxito", pero en una economía rápida/cambiante, el éxito pasado en la toma de decisiones - no asegura el éxito futuro, ni por el mismo razonamiento se concluye que una decisión basada en la experiencia y que - haya fallado en el pasado deba evitarse, totalmente, en el - futuro,

La experiencia puede ser completa, pero es una técnica incompleta y costosa para la toma de decisiones.

Por lo general, se requiere una buena razón para cambiar las costumbres establecidas. Sin embargo, si se aplica astutamente, puede servir para tomas de decisiones muy efectivas.

El supervisor debe usar la experiencia, pero no está ciegamente ligado a ella.

Un supervisor muy experimentado puede confiar en los anteriores resultados obtenidos y los errores que ha cometido le dén una guía casi infalible hacia el futuro, sin embargo, es conveniente - considerar que las nuevas decisiones deben tomarse frente a nuevos eventos por lo que la experiencia podría servir sólo como base para tomar una nueva decisión.

EJERCICIOS

1. - Luis González tiene 3 años de experiencia como supervisor por lo que todas sus decisiones son acertadas.

Esta afirmación es:

( ) Verdadera ( ) Falsa

Por qué?

2. - La experiencia ayuda en la respuesta de qué hacer en situaciones nuevas.

(Verdadero ( ) Falso

Por qué?

3. - El éxito en el pasado en la toma de decisiones (asegura/no asegura) el éxito en el futuro.

4. - La experiencia puede ser completa pero (es/no es) una técnica incompleta y costosa para la toma de decisiones.

5. - El éxito en el pasado en la toma de _____ no asegura el éxito en el futuro.

---

decisiones

---

6. - La experiencia puede ser completa pero es una técnica _____ _____ y costosa para la _____ de decisiones.

---

incompleta/toma

---

7. - El supervisor debe usar la experiencia y estar ciegamente ligado a ella?

Por qué?

8.- Cómo debe servir la experiencia al supervisor en la toma de decisiones?

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se analizar uno de los aspectos que pueden intervenir en toma de decisiones del Supervisor, ésto es, la experiencia, que auxilia al tomador de decisiones una guía para decidir sobre situaciones nuevas. Se analiza la experiencia como técnica, que es incompleta y costosa para la toma de decisiones.

El Supervisor debe observar cuidadosamente el efecto de este aspecto sobre sus decisiones, ya que irá identificando la ayuda de la experiencia en sus propias decisiones en problemas actuales.

BIBLIOGRAFIA

- Jiménez, O. A., Curso de Supervisión Dinámica. México: Centro Industrial de Adiestramiento.

- Koontz-O'Donell. Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc Graw Hill, 1973, Cap. 9, pp. 189-191.

- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. CECSA, 1972, pp. 113/ 116-117.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD III: ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION

Nivel.- 3o. Nivel.- Problemas Interpersonales.

Introducción

Otro aspecto que puede llegar a bloquear la toma de una decisión, así como la identificación, selección e instrumentación de alternativas, son los problemas interpersonales que pudiera tener el Supervisor con sus propios compañeros, con los Jefes Inmediatos Superiores o bien, con sus propios subordinados.

CONTENIDO:

Estos problemas pueden ser de naturaleza diversa (generados por instrucciones no claras en el trabajo, disgustos por problemas personales, de trato inadecuado por parte del Jefe Inmediato, incumplimiento de ordenes de trabajo, retraso en su entrega, etc.), pero cualquiera que sea, crean barreras que atrofiarán la función de tomar decisiones, ya que por 'pena' o simplemente 'porque a ese no le hablo' pueden quedar fuera de su alcance elementos que podrían ser definitivos para que usted fuera un tomador de decisiones con éxito.

EJERCICIOS

1.- Los problemas interpersonales (son / no son) un aspecto que puede entorpecer la toma de decisiones.

2.- Los problemas interpersonales con mis subordinados pueden surgir solamente por instrucciones confusas.

SI ____ NO ____

Por qué?

3.- Los problemas interpersonales con mi Jefe Inmediato pueden surgir solamente por retraso en la entrega de la producción.

SI ____ NO ____

Por qué?

4.- Los problemas interpersonales con mis compañeros subordinados pueden surgir solamente por falta de comunicación.

SI ____ NO ____

Por qué?

5.- Los problemas interpersonales siempre ayudan a tomar decisiones acertadas.

SI ____ NO ____

Por qué?

6.- Mencione por lo menos cuatro causas que generen problemas interpersonales:

7.- Explique qué efecto tienen los problemas interpersonales sobre la toma de decisiones del supervisor.

8.- Los problemas interpersonales pueden bloquear el alcance de los elementos relevantes para la T_____ de D_____ del Supervisor.

Toma / Decisiones

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En este nivel se contempla y revisa otro aspecto que interfiere en la toma de decisiones del Supervisor, los problemas interpersonales en el trabajo.

Se plantean algunas posibles causas de los problemas interpersonales, señalando que cualesquiera que sea la causa, siempre limitará la posibilidad de obtener toda la información relevante para llegar a tomar decisiones exitosas.

BIBLIOGRAFIA

- Jiménez, O.A., Curso de Supervisión Dinámica, México, Centro Industrial de Adistramiento.

- Terry, G. R., Principios de Administración, México, Ed. CECSA, 1972, pp. 456-456.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

IV UNIDAD: La Agenda para Toma de Decisiones

Nivel 1-7: Identificación de los hechos: definición de objetivos, Identificación y ponderación de alternativas: Decisión, Evaluación de la Decisión, Resultados y Alternativas Complementarias.

PRETEST - POSTEST

Consulte el manual del Módulo)

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD IV.- LA AGENDA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO GENERAL.- El supervisor explicará por escrito cada uno de los pasos señalados para la elaboración de la agenda de toma de decisiones y elaborará cada paso en un problema presentado.

NIVELES:

1°.- Identificación de los hechos.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la identificación de los hechos de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

2°.- Definición de objetivos.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la definición de objetivos de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

3°.- Identificación de alternativas/pasos a alternativas.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la identificación y ponderación de alternativas de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

4°.- Decisión.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la toma de decisión de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

5°.-Evaluación de la Decisión.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la evaluación de la decisión de acuerdo al material presentado y elabarará este paso en la agenda dado un problema.

6°.-Resultados.

OBJETIVO: El supervisor explicará por escrito los elementos a considerar en los resultados en la agenda, de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

7°.-Alternativas Complementarias.

OBJETIVO: El supervisor explicará por escrito los elementos a considerar en el planteamiento de las alternativas complementarias de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD IV.- LA AGENDA PARA TOMA DE DECISIONES.

NIVEL - 1-7

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En esta Unidad se proporciona una forma para la organización de la información que el supervisor debe observar en la toma de decisiones.

Esta unidad comprende los siete niveles (o pasos) en una sola presentación en la que se presenta cada paso con una pequeña explicación y su localización en la hoja de la agenda.

Se describe un problema de trabajo del que el supervisor elaborará cada paso de la agenda.

Los 7 pasos son los siguientes:

- Identificación de los hechos.
- Definición del objetivo.
- Identificación y Ponderación de Alternativas
- Decisión
- Evaluación de la Decisión.
- Resultados.
- Alternativa complemementaria.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD IV: LA AGENDA PARA LA TOMA DE DECISIONES

NIVEL: (Todos los niveles: Identificación de los hechos; definición de objetivos; Identificación y Ponderación de Alternativas; Decisión; Evaluación de la Decisión; Resultados y Alternativas Complementarias)

INTRODUCCION

Durante el desempeño de sus funciones, el supervisor por lo general tiene que tomar y llevar a cabo sus decisiones de manera individual, por lo urgente que puede resultar dar solución a un problema en el trabajo. Esto es, una vez que ha -- tomado la decisión y resuelto el problema, buscará la oportunidad de explicar al jefe inmediato el por qué lo hizo, o bien, si la decisión fue errada lesionando intereses del propio jefe o bien de algún compañero o subordinado, el supervisor no tendrá que esperar mucho tiempo para recibir la "llamada de atención" por parte de su jefe.

Es en este sentido que presentamos la Agenda de Toma de Decisiones.

Frente a qué problemas, usted actúa de un modo determinado? Está su jefe de acuerdo con las decisiones que usted toma?

Al decidir por unas alternativas y ponerlas en marcha, obtiene los resultados impuestos?

Qué puede hacer ahora?
Estará su jefe de acuerdo?

Así pues, en la Agenda de Toma de Decisiones, vamos a anali-

zar cada uno de los elementos que son necesarios para llegar a tomar decisiones acertadas y lograr los resultados que se -- persigan.

CONTENIDO:

A continuación vamos a ver cada paso de la Agenda de Toma de Decisiones, analizaremos cada paso y su presentación en la hoja de la agenda. Usted no tiene que hacer ninguna anotación ya que al final, veremos la hoja completa para la agenda de toma de decisiones.

Los primeros datos a anotar son los siguientes:

EMPRESA	AGENDA DE TOMA DE DECISIONES	FECHA_____ HOJA_____

En el extremo superior izquierdo se anota el nombre de la empresa en la que usted labora.

En el extremo superior derecho se anota la fecha en la que llena usted la agenda y el número de la hoja de la misma.

1.- HECHOS: _____

_____

Los hechos son el primer dato con lo que usted cuenta para llegar a tomar una decisión, deben ser descritos lo mas concreto y claro que sea posible, tomando en - cuenta los elementos principales que ilustren el pro-- blema, para lo que debe procurar recabar toda la información necesaria del hecho que lo ocupa.

2.- OBJETIVO:_____

_____

Una vez que se analizen los hechos, se describe el objetivo o meta que quiere lograr, ésto, de manera clara y precisa que permita a cualquier persona ajena a su problema saber qué es lo que quiere lograr.

No olvide al describir su objetivo, señalar los factores cuantificados que le permiten facilmente saber si lo ha cumplido.

3.- ALTERNATIVAS:

A1_____

A2_____

A3_____

Ya determinado el objetivo se procede a plantear los posibles cursos de acción para lograr el objetivo o meta.

Estas alternativas deben ser analizadas y ponderadas a fin de asegurar una decisión acertada.

Las alternativas serán tantas como la naturaleza de su problema y de su objetivo lo requieran.

4.- DECISION:

FECHA:_____ DECISION_____

HORA:_____ _____

En este paso se anota la alternativa seleccionada, esto e

la decisión que se ha tomado.

Es importante anotar también la fecha y la hora en la que se procedió a llevar a cabo la decisión, con el fin de asegurar el momento oportuno para actuar.

5.- EVALUACION:

FECHA_____EVALUACION_____HORA_____

_____

Una vez que se ha llevado a cabo la decisión, es necesario evaluar los resultados obtenidos, tomando en cuenta que la manera de evaluar será determinado por los factores implícitos en el objetivo, esto es, cantidad, calidad, costo de producción, tiempo, étc.

En este paso se anota la hora y fecha de evaluación para llevar así un control más específico y si es necesario, probar otra alternativa, o bien, si va lográndose el objetivo, seguir con el mismo curso de acción seleccionado.

6.- RESULTADO:_____

_____

En este paso se anota el resultado obtenido en forma clara y precisa, ésto le permitirá confrontar lo que en el objetivo se determinó con lo que realmente obtuvo.

7.- ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

En este paso se anota un posible curso de acción, que sustituye a la alternativa por la que se decidió, o bien, que -- auxilie a la decisión tomada.

EMPRESA FECHA_____

AGENDA DE TOMA DE DECISIONES HOJA_____

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

E J E R C I C I O S :

A continuación le será descrito un problema de trabajo del cual, usted elaborará cada paso de la Agenda para Toma de Decisiones.

Describa cuidadosamente en el lugar correspondiente de la hoja de la Agenda, cada paso, no omita ninguno.

E J E R C I C I O

Ejemplo:

Usted tiene a un trabajador que faltó durante el mes de febrero, 4 veces tomando en cuenta que es un trabajador con diez años de antiguedad y desempeña una función altamente técnica de manera excelente.

En los meses pasados le faltaba en un promedio de 1 a 2 veces por mes.

En el mismo mes de febrero se presentó a trabajar al día siguiente de su última falta, en completo estado de --- ebriedad.

Se encontraba ya en su puesto, ya que ni el policía de entrada se percató de su estado, ni usted se dió cuenta.

En su habitual ronda de la mañana el jefe de turno, sorprende al trabajador y manda llamar al médico de la compañía para que determine que está en estado de ebriedad el empleado y se proceda a levantar un acta.

En ese momento, usted se dá cuenta del problema y estando ya presentes el jefe de turno y el jefe del Departamento de Personal, lo reprenden a usted fuertemente y posteriormente le indican que tome la decisión que crea conveniente y que ellos le apoyarán en lo que decida.

EMPRESA

FECHA_____

HOJA_____

AGENDA DE TOMA
DE
DECISIONES

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

RESUMEN

En esta unidad, se comprenden los siete niveles de la misma.

Con la Agenda para Toma de Decisiones, se pretende que el supervisor organice la información y los pasos para llegar a la toma de decisiones -- exitosa, sin omitir ninguno de los pasos necesarios en una decisión.

BIBLIOGRAFIA

NIVEL 1.- Terry, G. R., Principios de Administración. México: Ed. CECSA, 1972, pp.111-112.

NIVEL 1-7.- Jiménez, O. A., Curso de Supervisión Dinámica. México: Centro Industrial de Adiestramiento.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

V UNIDAD: El uso de la Agenda para toma de decisiones.

PRETEST - POSTEST

(Consulte el manual del Módulo)

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

V. UNIDAD: EL USO DE LA AGENDA PARA TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO GENERAL: El supervisor elaborará el procedimiento para el uso y manejo de la agenda para toma de decisiones en tres casos presentados y en un caso real de su propio trabajo, cumpliendo todos los pasos de la agenda.

NIVELES:

1o.- Procedimiento general para el manejo y uso de la agenda para toma de decisiones.

OBJETIVO:

El supervisor explicará por escrito cada uno de los pasos en el procedimiento para el manejo y uso de la agenda de acuerdo al material presentado.

2o.- El uso de la agenda en ciertos problemas de trabajo.

OBJETIVO:

El supervisor elaborará cada uno de los pasos de las agendas, en la solución de un problema con el personal a su mando; un problema de falta de material; un problema personal y un problema de su área, de acuerdo con el material presentado.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

V. UNIDAD: EL USO DE LA AGENDA PARA TOMA DE DECISIONES.

ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En esta unidad se analizan dos aspectos especialmente prácticos, el manjeo y uso de la agenda, considerados en 2 niveles:

1.- Procedimiento general para el manejo y uso de la agenda para toma de decisiones.

2.- El uso de la agenda en cuatro problemas de trabajo.

Debido a la naturaleza de la aunidad el supervisor aplicará todos los elementos revisados en el módulo de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD V.- El uso de la Agenda para toma de decisiones.

NIVEL: 1°.- Procedimiento general para el manejo y uso de la Agenda para Toma de Decisiones.

INTRODUCCION

Con el objeto de que la agenda para tomas de decisiones tenga algún resultado positivo, sobre sus decisiones, es conveniente que usted haga partícipe a su jefe de las decisiones que tome, es decir, que reciba usted de él información sobre la calidad de las decisiones tomadas, considerando que para llegar a ello, debe usted describir todos los pasos señalados en la Agenda para Toma de Decisiones.

Es conveniente que tanto usted como su jefe, manejen su Agenda y realicen revisiones periódicas, ya sea cada 15 días, cada mes, cada 2 meses, étc., el tiempo que fijen de acuerdo a la carga de trabajo que se observe, y a la naturaleza de los problemas que se generen y requieran decisiones inmediatas.

CONTENIDO

A continuación ilustramos un procedimiento que le podrá auxiliar en el uso de la Agenda para Toma de Decisiones:

I.- El primer paso en el procedimiento general, es la presentación de un problema o situación que requiera decisiones.

Este paso es descrito en la hoja de la Agenda, pro-- curando ser claro y preciso en la descripción del - problema (hechos).

II.- El segundo paso, es el de llenar en su Agenda to-- dos los datos requeridos.

1.- Identificación de los hechos.
2.- Definición de objetivos.
3.- Identificación y ponderación de alternativas.
4.- Decisión.
5.- Evaluación de la Decisión.
6.- Resultados.
7.- Alternativa complementaria.

III.- El tercer paso, es la evaluación misma de la decisión.

Si con la decisión que tomó el supervisor, el problema quedó resuelto, se archiva la hoja en su Agenda.

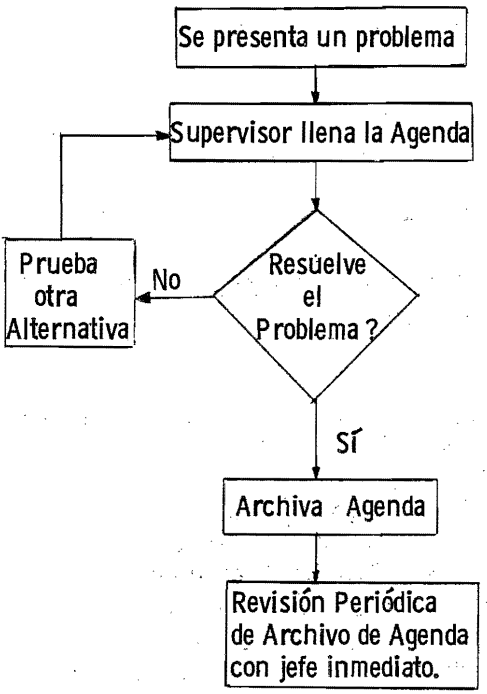
Si el problema no fue resuelto con la decisión tomada, es necesario probar otra alternativa de las que ya fueron identificadas y ponderadas.

Una vez resuelto el problema, se procede a archivar su hoja en la Agenda para Toma de Decisiones.

IV.- Para el uso de la Agenda es necesario, que tanto el supervisor como su jefe tengan los datos relevantes de las situaciones en las que el propio supervisor ha decidido.

El que ambos tengan su agenda, permitirá realizar con mayor certeza la revisión periódica de la Agenda, para Toma de Decisiones. Esta revisión tiene por objeto mejorar la calidad de las decisiones tomadas.

Procedimiento General para el manejo de la Agenda de Toma de Decisiones:



EJERCICIOS

1.- La Agenda para Toma de Decisiones, sólo debe ser usada por el supervisor.

( ) verdadero ( ) falso

2.- La agenda para toma de decisiones, debe ser usada por el supervisor y por el:

a) primo-hermano
b) Director general
c) Vecino Juan
d) Jefe inmediato

3.- La agenda debe ser usada por el supervisor, y por el jefe inmediato, porque:

4.- El primer paso en el procedimiento para el manejo de la Agenda es:

a) Archivo de la agenda
b) Alternativa complementaria
c) Identificación de los hechos
d) Identificación de objetivos

5.- La identificación de los hechos se refiere a:

6.- Para llenar la agenda para toma de decisiones es necesario describir los siguientes datos:

a) Identificación de los _____
b) Definición de _____
c) Identificación y ponderación de las _____
d) _____
e) Evaluación de la _____

f) _____
g) _____ complementaria.

7.- El siguiente paso en el procedimiento para el manejo de la agenda se refiere básicamente, al dato de:

a) Identificación del problema.
b) Evaluación de la decisión.
c) Identificación de alternativas.
d) Definición del objetivo.

8.- El siguiente paso a la descripción de datos de la Agenda es la evaluación de la decisión, si se resolvió el problema, se archiva en la Agenda.

( ) verdadero ( ) falso

9.- Si el problema no fue resuelto, se prueba otra:

a) Ponderación.
b) Decisión.
c) Alternativa.
d) Evaluación

10.- Si el problema no fue resuelto se prueba otra alternativa complementaria, hasta que se resuelva el problema y se cumpla el objetivo.

( ) verdadero ( ) falso

11.- El paso siguiente en el procedimiento para el manejo de la agenda, es archivar en la agenda y olvidarse del problema.

( ) verdadero ( ) falso

12.-El paso siguiente es archivar en la agenda y revisar periódicamente con el jefe las decisiones tomadas, ¿por qué?

13.- La revisión periódica de la agenda con el jefe inmediato, tiene por objeto que el supervisor mejore la calidad de sus decisiones.

( ) verdadero ( ) falso

14.- A continuación se le presenta el formato del procedimiento general para el manejo de la agenda de toma de decisiones, escriba en cada espac io, el paso correspondiente.

RESUMEN

En este nivel se presenta el procedimiento general para el manejo de la Agenda de Toma de Decisiones, se analizan cada uno de los pasos y las ventajas que representa para el supervisor el manejo de la agenda en colaboración con el jefe inmediato.

BIBLIOGRAFIA:

Jiménez, O. A., Curso de Supervisión Dinámica, México, Centro Industrial de Adiestramiento.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD V: El uso de la Agenda para Toma de Decisiones

Nivel 2.- El uso de la Agenda en cuatro Problemas de Trabajo.

INTRODUCCION

La Agenda para toma de decisiones es un instrumento que sirve al Supervisor como guía para el análisis de sus problemas de trabajo y la toma de decisiones exitosa.

La elaboración de los pasos de la agenda auxilian al supervisor en cualquier tipo de problemas de su área, y es en este sentido en el que presentamos a continuación tres problemas para su análisis y descripción en cada paso que se señala en la Agenda.

Un cuarto ejemplo lo proporcionará el supervisor de un problema real de su área de trabajo.

EVALUACION

(Consulte el manual del Módulo)

R E S U M E N

Este nivel es de carácter práctico, en el se pide al supervisor la descripción de cada uno de los pasos de la agenda para tomar decisiones, presentados 3 problemas de trabajo y un cuarto problema que el - supervisor describe de su área de trabajo.

En este nivel el supervisor aplica todos los elemen tos vistos en el módulo de análisis de problemas y toma de decisiones, ya que describe cada paso de la agenda para toma de decisiones.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

MANUAL DEL MODULO

El presente manual ha sido elaborado con el objeto de proporcionar la información adecuada acerca de la elaboración de las unidades y niveles que integran el módulo. Esta información facilitará al instructor la aplicación del material, en el entendido de que deberá ser sometido a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado en base al uso posterior de las unidades del módulo.

A) Especificación de Objetivos:

A.1.- Objetivos

El módulo consta de 5 unidades que a su vez están constituídas por niveles.

Para cada una de estas divisiones se definieron objetivos conductuales, que fueron derivados de los resultados obtenidos en la detección de necesidades de Adiestramiento de Supervisores de línea, del Análisis del Puesto del Supervisor y de la investigación de temas y contenidos que ofrecen diversas Instituciones en México, para el Entrenamiento de Supervisores.

Con los datos obtenidos y la bibliografía consultada correspondiente a Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, se procedió a elaborar una matriz general, que concentra los siguientes Puntos:

Objetivo General del Módulo	Objetivos Específicos de Temas y de elementos	Temas (Unidades)	Elementos (Niveles)	Método	Evaluación	Duración	Lugar

Con el objeto de facilitar la elaboración de objetivos específicos, se procedió a elaborar una segunda matriz para cada unidad:

MATRIZ CONDUCTUAL:

TEMA (UNIDAD) _____

	ELEMENTOS					
CONDUCTAS						
discriminación						
cadena						
concepto						
generalización						

A continuación son presentados los objetivos elaborados:

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO:

Al finalizar el módulo, el supervisor elaborará en tres problemas presentados, cada uno de los pasos de la -- Agenda para Toma de Decisiones, de acuerdo al mate-- rial presentado.

UNIDADES:

I.- Pasos en la resolución de problemas.

II.- Toma de Decisión

III.- Aspectos que interfieren en la Toma de Decisiones.

IV.- La Agenda para Toma de Decisiones.

V.- El uso de la Agenda para Toma de Decisiones.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

Unidad I.- Pasos en la resolución de problemas.

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los elementos implicados en el planteamiento de un problema de acuerdo al material presentado en la Unidad.

NIVELES:

1o.- Procesos Psicológicos implicados en la solución de problemas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los dos procesos psicológicos implicados en la solución de problemas, de acuerdo al material presentado.

2o.- Determinación de Objetivos.

OBJETIVO: El Supervisor elaborará por escrito cuatro objetivos de su área de trabajo, de acuerdo al material visto.

3o.- Identificación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito en qué consiste la identificación de alternativas y los factores que la afectan de acuerdo al material visto.

4o.- Ponderación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito el proceso de ponderación de alternativas y lo aplicará a un problema real de trabajo de acuerdo al material visto.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD II.- TOMA DE DECISION

OBJETIVO GENERAL: El Supervisor explicará por escrito cada uno de los elementos implicados en la toma de decisión, de acuerdo a la información proporcionada en los tres niveles de la Unidad.

NIVELES:

1o.- Selección e instrumentación de alternativas.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito las características relevantes para la selección de alternativas y los pasos necesarios para su instrumentación, de acuerdo al material presentado.

2o.- Establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los elementos necesarios para el establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión, de acuerdo al material presentado.

3o.- Importancia de la toma de decisión para el desarrollo del trabajo.

OBJETIVO: El Supervisor explicará por escrito los elementos que fundamentan la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo, de acuerdo al material presentado.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD III.- ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA DECISION

OBJETIVO GENERAL: El supervisor identificará cada uno de los aspectos que interfieren en la toma de decisiones, presentados tres casos.

NIVELES:

1o.- Falta de información.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de la falta de información para la toma de decisiones, según el material presentado.

2o.- Falta de experiencia.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de la falta de experiencia sobre la toma de decisiones, de acuerdo al material presentado.

3o.- Problemas interpersonales.

OBJETIVO: El supervisor identificará en un problema presentado el efecto de los problemas interpersonales sobre la toma de decisiones de acuerdo al material presentado.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

UNIDAD IV.- LA AGENDA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO GENERAL.- El supervisor explicará por escrito cada uno de los pasos señalados para la elaboración de la agenda de toma de decisiones y elaborará cada paso en un problema presentado.

NIVELES:

1°.- Identificación de los hechos.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la identificación de los hechos de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

2°.- Definición de objetivos.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la definición de objetivos de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

3°.- Identificación de alternativas/pasos a alternativas.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la identificación y ponderación de alternativas de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

4°.- Decisión.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la toma de decisión de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

5°.-Evaluación de la Decisión.

OBJETIVO: El supervisor explicará los elementos a considerar en la evaluación de la decisión de acuerdo al material presentado y elabarará este paso en la agenda dado un problema.

6°.-Resultados.

OBJETIVO: El supervisor explicará por escrito los elementos a considerar en los resultados en la agenda, de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

7°.-Alternativas Complementarias.

OBJETIVO: El supervisor explicará por escrito los elementos a considerar en el planteamiento de las alternativas complementarias de acuerdo al material presentado y elaborará este paso en la agenda dado un problema.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

V. UNIDAD: EL USO DE LA AGENDA PARA TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO GENERAL: El supervisor elaborá el procedimiento para el uso y manejo de la agenda para toma de decisiones en tres casos presentados y en un caso real de su propio trabajo, cumpliendo todos los pasos de la agenda.

NIVELES:

1o.- Procedimiento general para el manejo y uso de la agenda para toma de decisiones.

OBJETIVO:

El supervisor explicará por escrito cada uno de los pasos en el procedimiento para el manejo y uso de la agenda de acuerdo al material presentado.

2o.- El uso de la agenda en ciertos problemas de trabajo.

OBJETIVO:

El supervisor elaborará cada uno de los pasos de las agendas, en la solución de un problema con el personal a su mando; un problema de falta de material; un problema personal y un problema de su área, de acuerdo con el material presentado.

A.2.- Debido a que para Unidad se considera un objetivo general de la misma, que debe ser cubierto a través de sus niveles, al final de cada uno de éstos se presenta la evaluación correspondiente, que constituye la prueba de logro en los términos de los objetivos específicos. En este sentido mencionaremos que para llevar a cabo la determinación de pre-requisitos del capacitando, el pretest y postest de cada unidad y la evaluación de los niveles que integran las unidades del módulo, se ha elaborado un Banco de Reactivos, que a continuación se presenta:

BANCO DE REACTIVOS

(cada reactivo está señalado con tres dígitos; el primero corresponde al número de unidad, el segundo indica el nivel de la misma y el tercero el número progresivo de los reactivos).

I UNIDAD

I.1.1.- Dos con los procesos psicológicos implicados en la solución de problemas. Explique cada uno de ellos.

I.1.2.- Explique en qué consisten los dos procesos psicológicos implicados en la solución de problemas.

I.1.3.- En la solución de problemas se encuentran implicados dos procesos psicológicos. Explique en qué consiste cada uno de ellos.

I.1.4.- Los procesos psicológicos implicados en la solución de problemas son dos. Explique en qué consiste cada uno de ellos.

1.2.5.- Elabore cuatro objetivos de su área de trabajo. Uno de cada tipo siguiente:

- de actividades de rutina
- para una situación de emergencia
- creativa
- de desarrollo personal

1.2.6.- Hay cuatro tipos de objetivos. Elabore un objetivo de su área, de cada tipo siguiente:

- de actividades de rutina
- para una situación de emergencia
- creativa
- de desarrollo personal

1.2.7.- De cada tipo siguiente de objetivos, elabore uno de su área de trabajo:

- de actividades de rutina
- para una situación de emergencia
- creativa
- de desarrollo personal

1.2.8.- Hay cuatro tipos de objetivos:

- de actividades de rutina
- para una situación de emergencia
- creativa
- de desarrollo personal

Elabore un objetivo de su área de cada tipo mencionado.

I.3.9.- Explique en qué consiste la identificación de alternativas y los factores que la afectan.

I.3.10.- La identificación de alternativas está afectada por diversos factores. Explique en qué consiste tanto la identificación como los factores.

I.3.11.- En la identificación de alternativas se encuentran factores que la afectan. Explique en qué consiste tanto la identificación como los factores.

I.3.12.- Hay diversos factores que afectan la identificación de alternativas. Explique la identificación y los factores.

I.4.13.- Explique en qué consiste el proceso de ponderación de alternativas.

I.4.14.- La ponderación de alternativas es un proceso. Explique en qué consiste.

I.4.15.- La ponderación de alternativas se lleva a cabo a través de un proceso. Explique en qué consiste.

I.4.16.-En qué consiste la ponderación de alternativas?. Explique su proceso.

I I UNIDAD

II.1.17.- Explique las características relevantes para la selección de alternativas y los pasos necesarios para su instrumentación.

II.1.18.- Cuáles son las características relevantes y los pasos necesarios para la instrumentación de la selección de alternativas? Explíquelas.

II.1.19.- La selección de alternativas presenta características relevantes. Explíquelas. La instrumentación de alternativas requiere de pasos necesarios. Explíquelos.

II.1.20.- En la selección de alternativas son necesarias ciertas características relevantes y pasos necesarios para su instrumentación. Explíque las características y los pasos necesarios.

II.2.21.- Cuáles son los elementos necesarios para el establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión? Explíquelos.

II.2.22.- Explique los elementos necesarios para el establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión.

II.2.23.- El establecimiento de sistemas de evaluación de la decisión requiere de elementos necesarios. Explíquelos.

II.2.24.- La evaluación de la decisión es un sistema (s) que requiere para su establecimiento de elementos necesarios. Explíquelos.

II.3.25.- Explique los elementos que fundamentan la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo.

II.3.26.- La toma de decisiones para el desarrollo del trabajo fundamenta su importancia en ciertos elementos. Explíquelos.

II.3.27.- Cuáles son los elementos que fundamentan la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo? Explíquelos.

II.3.28.- La importancia de la toma de decisiones para el desarrollo del trabajo se fundamenta en ciertos elementos. Explíque cuáles son éstos.

III UNIDAD

Esta unidad considera como actividad motivacional de grupo la exhibición de una película sobre toma de decisiones. (Consultar Catálogo M.E.L.).

III.1.29.- Del ejemplo presentado describa cuál fue er efecto de la falta de información para tomar la decisión.

III.1.30.- Explique el efecto de la falta de información sobre la toma de decisiones de acuerdo al ejemplo que se le presenta.

III.1.31.- La falta de información afecta la toma de decisiones. Explíque este efecto en el problema presentado.

III.1.29
III.1.30 EVALUACION
III.1.31
1er. Nivel.- FALTA DE INFORMACION

Lea usted cuidadosamente el ejemplo que se le presenta a continuación y responda a las preguntas de la hoja anexa de evaluación.

EVALUACION

EJEMPLO

El jefe de un departamento pidió casualmente a uno de sus administradores subordinados que investigara un problema de almacén y le enviara un informe al respecto. "No hay prisa", le dijo, "me gustaría tenerlo en un mes más o menos". El subordinado tuvo que ocuparse de algunas emergencias y no pudo entregar el informe. Cuando se acordó del asunto ya habían pasado varios meses. Su jefe nunca volvió a mencionarlo, sino hasta el fin de año; unos 8 meses después de que había pedido el informe. Luego, en su revisión anual, barrió con su subordinado por su flojera, su descuido, su indiferencia y otros defectos personales.

¿Cuál fue la reacción de su subordinado? "¿Jamás volveré a olvidar una orden?" No. Lo primero que hizo el subordinado fue recordar los eventos de los últimos días y tratar de adivinar lo que había desatado semejante abuso. Finalmente, se acordó de un pequeño episodio sucedido dos días antes, cuando se había metido a un elevador antes que su jefe, la puerta se había cerrado inmediatamente, y su jefe se había quedado parado en el corredor. Se acordó también de que su jefe había sido un oficial de alto rango en el ejército. Pensó de nuevo en la entrevista con su jefe y recordó varias indirectas a su "deseo de llegar a la cima demasiado de prisa". Reuniendo todas estas claves, el subordinado terminó firmemente convencido de que el

regaño de su jefe se había debido simplemente al incidente del elevador. Por lo tanto, se hizo el propósito de jamás volver a ganarle un elevador a su jefe, y procedió a comunicar esta idea a sus colegas.

Ahora bien, lo cierto es que el jefe ni siquiera había deseado subir al elevador en cuestión. El iba hacia abajo y el elevador iba hacia arriba en ese momento. Lo que no podía entender era que el subordinado hubiese pasado por alto una orden tan clara como la que le dio.

III.2.32.- Explique el efecto de la falta de experiencia sobre la toma de decisiones de acuerdo al ejemplo que se le presenta.

III.2.33.- La falta de experiencia afecta la toma de decisiones. Explique este efecto en el problema presentado.

III.2.34.- Del ejemplo presentado describa cuál fue el efecto de la falta de información para tomar la decisión.

III.2.32
III.2.33
III.2.34

EVALUACION

2o. Nivel. - FALTA DE EXPERIENCIA

Lea usted cuidadosamente el ejemplo que se le presenta a continuación y responda a las preguntas de la hoja anexa de evaluación.

EVALUACION

EJEMPLO

"Compañía Maderera Nacional"

En el departamento de embarque de esta compañía trabajan sus empacadores.

Hace aproximadamente ocho meses, Luis Beltrán fue ascendido de supervisor de la unidad de empaque del departamento de embarque a gerente de la unidad del inventario de artículos terminados. Era bien apreciado por la gente y manejaba su trabajo de supervisión en una forma un tanto informal.

De los seis empacadores, fue seleccionado Víctor González para suceder a Luis Beltrán como supervisor.

Luis Beltrán le dijo "trata de mejorar la producción de la unidad de empaque". Cuando se mostró intrigado, Víctor González le informó que él empacaba un promedio de 95 kilos por hora. Luego, González le informó que los hombres de la unidad no estaban alcanzando esta producción y que sería un buen reto si lograba que la unidad produjera al mismo ritmo que él cuando era empacador.

En consecuencia, Víctor González mantuvo cuidadosos registros del trabajo de producción de cada empacador, sin revelar a nadie sus acciones. Después de seis meses, había reunido la siguiente información:

Producción de empacadores:

Meses	Jorge Pasos	Roberto Valencia	José Vargas	Pedro Heredia	Raúl Benítez	Jaime López
Primer mes.....	88.3	90.3	86.1	103.6	91.7	72.6
Segundo mes....	87.4	90.5	87.3	100.1	90.9	75.9
Tercer mes.....	87.8	90.4	85.0	100.4	92.0	86.1
Cuarto mes.....	87.0	90.5	85.2	101.6	94.0	84.7
Quinto mes.....	86.0	90.1	85.5	104.5	93.7	81.3
Sexto mes	85.8	89.8	85.8	101.2	92.6	82.5

Partiendo de estos datos, Víctor González decidió que la producción de los empleados: Jorge Pasos, José Vargas y Jaime López, debería aumentarse en "un paquete por hora". Habló privadamente con cada uno de estos empleados y les informó que su producción tenía que aumentar y lo que se esperaba era 95 kilos por hora.

Agregó que esta cantidad era justa, ya que la había obtenido como empacador.

Aún cuando durante las semanas que siguieron Víctor González dejó de llevar registros, observó que la cantidad de trabajo que se hacía era menor que la de los meses anteriores. Estaba profundamente preocupado por esta situación y fue a entrevistarse con Luis Beltrán, quien sugirió que le diera a los empacadores demostraciones específicas sobre la forma de empacar más. Creía que Víctor González debía enseñarles algunas "triquiñuelas del oficio".

III.3.35.- Los problemas interpersonales afectan la toma de decisiones. Explique este efecto en el problema presentado.

III.3.36.- Del ejemplo presentado describa cuál fué el efecto de los problemas interpersonales para tomar la decisión.

III.3.37.- Explique el efecto de los problemas interpersonales sobre la toma de decisiones, de acuerdo al ejemplo que se le presenta.

III.3.35 EVALUACION
III.3.36
III.3.37
3o. Nivel.- PROBLEMAS INTERPERSONALES

Lea usted cuidadosamente el ejemplo que se le presenta a continuación y responda a las preguntas de la hoja anexa de evaluación.

EVALUACION

EJEMPLO

COSMETICOS LA BONITA

El Sr. Raúl Domínguez, anterior Ejecutivo de cuentos con una Agencia de Publicidad nacionalmente conocida, ha sido Director de Ventas de Cosméticos La Bonita durante los anteriores 3 años. Desde que se hizo cargo de esta oficina y las ventas de la Compañía han aumentado más de seis veces, y constantemente está iniciando nuevas campañas e inyectándole nuevo vigor tanto en las ventas como en los atractivos productos de la compañía.

Cuando el Sr. Domínguez llegó a la Compañía, el Sr. Domingo Torres, ahora de 35 años de edad, era el Gerente de Ventas. Inicialmente resintió que Domínguez fuera colocado como su superior, especialmente por ser Domínguez un recién llegado comparado con sus 7 años en la empresa.

Sin embargo, con los años Domínguez había demostrado su extraordinaria habilidad y las relaciones eran satisfactorias, aún cuando podrían haber sido más amistosas.

Hace aproximadamente dos años, Domínguez trató a la señora Silvia Sánchez como su secretaria particular. La señora Sánchez es una viuda de 41 años de edad con dos hijos que asisten a la escuela. Su apariencia es impecable, sumamente trabajadora, dinámica, muy creativa y eficiente. Se ha ganado la admiración y confianza del Sr. Domínguez. Le solicita

asignaciones específicas, presentación oportuna de informes y vigilancia de sus proyectos. El Sr. Domínguez la menciona como su 'Brazo Encantador', queriendo decir que es una prolongación de su brazo derecho y que hace su trabajo con gracia y con su agradable apariencia. En todo y por todo, la señora Sánchez es algo más que un ayudante para el Sr. Domínguez y más que una Secretaria Particular.

El Sr. Torres admite que la Sra. Sánchez es una persona sumamente capaz, pero en su opinión, es demasiado agresiva y sobrepasa los límites de su trabajo. El ejemplo es que vá directamente a un empleado facturador y de que un pedido para un cliente en particular se despache inmediatamente. De hecho, en opinión del Sr. Torres, tiene mucha amistad, quizá demasiada con el empleado de facturación, que procura que el trabajo se haga como la Sra. Sánchez le solicita. El Jefe de facturación se ha quejado varias veces con el señor Torres respecto a mantener a la Sra. Sánchez fuera de su departamento.

Inicialmente dejó pasar la queja con un 'olvídelo, está tratando de ayudar que se haga el trabajo '. Sin embargo, ahora cree que puede representar una influencia disgregante en la unidad de facturación. El empleado de facturación es más o menos de la misma edad que la Sra. Sánchez, y almuerzan juntos.

Además, los Gerentes Regionales de Ventas recibieron ciertos Memos de la Sra. Sánchez bajo el encabezado de 'Director de Ventas - Información Confidencial de Ventas', redactados arriba de la firma del señor Domínguez, que en realidad fueron hechos por la Sra. Sánchez e inicialados -todo con la aprobación del señor Domínguez-.

A su vez, algunos de los Gerentes de Ventas Regionales han dirigido parte de su correspondencia a la Sra. Sánchez,

creyendo que tiene la atención del señor Domínguez y que podría lograr su aprobación en algunos asuntos urgentes.

Al comentar la situación con uno de los Gerentes de Ventas Regionales a quien consideraba 'leal', el señor Torres, relató ciertos incidentes específicos y luego preguntó al Gerente de Ventas Regional si acaso tenía alguna sugestión que hacer. "Yo hablaría con el Sr. Domínguez acerca de ello, pero en buena forma, usted sabe". Replicó el señor Torres. "El estará de acuerdo con ello, estoy seguro. Lo tiene en la palma de su mano, ella es muy eficiente".

IV UNIDAD

IV.1.38.- Explique en qué consisten cada uno de los 7 pasos de la agenda para toma de decisiones y elabore cada paso del ejemplo que se le presenta, en la hoja anexa.

IV.1.39.- La agenda para toma de decisiones contiene 7 pasos. Explique en qué consiste cada uno de ellos y elabórelas en la hoja anexa de acuerdo al problema.

IV.1.40.- ¿Cuáles son los 7 pasos de que consta la agenda para toma de decisiones? Explíquelos y elabore cada uno de ellos en la hoja anexa de acuerdo a los datos del ejemplo que se le presenta.

IV.1.38 EVALUACION
IV.1.39
IV.1.40

Ejemplo ---

Usted cuenta en su departamento con 3 máquinas empastadoras. Y se le descompone la máquina 3 , lo que genera problemas con la producción de 5 metros de rejillas a entregar al final del turno y es necesario tener funcionando las 3 máquinas.

Se comunica usted con mantenimiento pidiendo que vengan a reparar la máquina, pero el supervisor de éste departamento no se encuentra y le pide a un empleado del mismo departamento (mantenimiento) que usted conoce, que venga a auxiliarlo, él se encuentra en el Departamento de ensamble arreglando la máquina 5.

El empleado llega a su área y empieza a reparar la máquina 3, en ese momento se presenta el supervisor de mantenimiento y le pregunta al empleado el motivo por el cual abandonó ensamble, que es tan urgente.

Usted interviene, informando al supervisor de mantenimiento que le pidió al empleado que lo auxiliara pues, le urge que reparasen la máquina 3.

El supervisor de mantenimiento, le responde que eso es lo que menos le interesa, puesto que para él, lo más urgente es reparar la máquina 5 de ensamble.

EMPRESA FECHA_____

AGENDA DE TOMA
DE
DECISIONES

HOJA_____

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

V UNIDAD

V.1.41.- Describa cada uno de los pasos del procedimiento para el manejo y uso de la agenda para toma de decisiones.

V.1.42.- ¿Cuál es el procedimiento para el manejo y uso de la agenda para toma de decisiones? Explíque cada uno de los pasos.

V.1.43.- El manejo y uso de la agenda para toma de decisiones se lleva a cabo a través de un procedimiento. Explíque cada uno de los pasos del procedimiento.

V.2.44.- Del problema con el personal a su mando que se le presenta, elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V.2.45.- Elabore cada uno de los pasos de la agenda pará toma de decisiones con los datos que se le presentan en el problema con el personal a su mando.

V.2.46.- Se le presenta un problema con el personal a su mando. Con estos datos elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V.2.44.- El uso de la agenda en la solución de un
V.2.45.- problema con el personal a su mando.
V.2.46.-

PROBLEMA

Usted es un supervisor de mantenimiento y creación de partes o nuevo equipo.

Ha determinado usted que es necesario, colocar 2 líneas más de ensamble en el mismo departamento para agilizar la producción.

Gira la orden al subordinado que juzga más idóneo para realizar dicho trabajo, y éste le rebate que son inútiles tales líneas.

Usted le dice: "Pongalas"

Al día siguiente se encuentra con la novedad de que el subordinado, no ha empezado con el trabajo.

Usted lo llama y lo reprende porque no lo ha hecho.

El insiste en que "no son necesarias, es un trabajo inútil".

Usted le dice que a él no le interesa si son o no necesarias, que su trabajo es ponerlas.

Y usted se retira.

Vuelve usted a las 2 horas a ver al subordinado y se da cuenta de que éste no ha cumplido la orden.

Lo reprende nuevamente y el subordinado le contesta que no lo va a hacer y que lo mejor es que ponga usted a otra persona, a realizar lo que él considera inútil e improductivo, además de quitarle tiempo para terminar el mantenimiento de la máquina de rejilla.

EMPRESA FECHA_____

HOJA_____

AGENDA DE TOMA
DE
DECISIONES

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

V.2.47.- Elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones con los datos que se le presentan en el problema de falta de material.

V.2.48.- Del problema de falta de material que se le presenta, elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V.2.49.- Se le presenta un problema de falta de material. Con estos datos elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V. 2.47.- El uso de la agenda en la solución de un
V.2.48.- problema de falta de material.
V.2.49.-

PROBLEMA

Usted es un supervisor del Departamento de Armado del Tercer turno, tiene a su mando 15 subordinados, distribuidos de la siguiente forma:

5 quemadores, 5 colocadores y 5 tapadores.

En este momento se ha presentado una carga de producción (producción normal = 100 acumuladores por turno, ahora tendrá que producir 125 tomando en cuenta que de las 7 horas de trabajo, lleva usted cubiertas 3 horas en las que ha producido 30 acumuladores), por lotanto, los ayudantes generales no cubren sus necesidades en el acarreo de material.

Se encuentra usted con que el Departamento de rejilla, no tiene plomo para trabajar, por lo que sugiere al jefe de turno que los 3 trabajadores de rejilla lo auxilien en el acarreo de material para sacar la producción.

Existe un equipo de eventuales llamados "emergentes" pero en este momento están distribuidos en los diferentes departamentosy de acuerdo a su problema, podría solicitar uno, pero afectaría la labor de este empleado.

EMPRESA

FECHA_____

HOJA_____

AGENDA DE TOMA
DE
DECISIONES

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

V.2.50.- Se le presenta un problema personal. Con estos datos elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V.2.51.- Del problema personal que se le presenta, elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

V.2.52.- Elabore cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones con los datos que se le presentan en el problema personal.

V.2.50.- El uso de la agenda en la solución de un problema personal. 522
V.2.51.-
V.2.52.-

EJEMPLO:

Usted le dá a un trabajador autorización de faltar 3 días, ya que tiene que tratar un asunto personal, pero esto no justifica el permiso ante la política de permisos de la empresa.

Usted juzga que el problema del trabajador es lo suficientemente fuerte como para darle el permiso y asume la responsabilidad con el futuro problema que va a tener con personal.

Transcurren los 3 días y el trabajador no se presenta sino hasta el sexto día, a lo que usted ya había tenido problemas con personal por haberle dado el permiso.

Cuando se presenta el trabajador, los mandan llamar de personal a los dos.

El jefe de Personal, les informa que los 3 días que usted concedió al trabajador injustificadamente, le serán descontados a usted y los 2 restantes se le descontarán al trabajador, castigándolo un día más, sin goce de sueldo tomando en cuenta que es día miércoles.

	no se presentó.		
Miercoles jueves viernes	lunes martes	miercoles	jueves
usted dió el permiso		ya checó el empleado y se le pagó el día	Empleado castigado sin sueldo

EMPRESA FECHA_____

HOJA_____

AGENDA DE TOMA
DE
DECISIONES

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

V.2.53.- Identifique un problema de su área de trabajo y elabore con los datos obtenidos cada uno de los pasos de la agenda para toma de decisiones.

MODULO: ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

V UNIDAD: El uso de la Agenda para Toma de decisiones.

V.2.53.- Se usó en la Solución de un problema de su área.

EMPRESA FECHA_____

AGENDA DE TOMA DE DECISIONES

HOJA_____

HECHOS_____

_____

_____

_____

OBJETIVO:_____

_____

_____

ALTERNATIVAS

A_1_____

A_2_____

A_3_____

FECHA:_____ DECISION:_____

HORA:_____ _____

FECHA:_____ EVALUACION:_____ HORA_____

_____

RESULTADO:_____

_____

ALTERNATIVA COMPLEMENTARIA:_____

_____

Para facilitar la selección de sus reactivos, a continuación presentamos una tabla indicando los reactivos que corresponden a cada unidad y niveles:

UNIDAD	NIVELES			
I	1	2	3	4
	I.1.1 I.1.2 I.1.3 I.1.4	I.2.5 I.2.6 I.2.7 I.2.8	I.3.9 I.3.10 I.3.11 I.3.12	I. 4.13 I. 4.14 I. 4.15 I. 4.16

II	1	2	3
	II.1.17 II.1.18 II.1.19 II.1.20	II.2.21 II.2.22 II.2.23 II.2.24	II.3.25 II.3.26 II.3.27 II.3.28

III	1	2	3
	III.1.29 III.1.30 III.1.31	III.2.32 III.2.33 III.2.34	III.3.35 III.3.36 III.3.37

IV	1		
	IV.1.38	IV.1.39	IV.1.40

UNIDAD	NIVELES		
V	1	2	
	V.1.41 V.1.42 V.1.43	V.2.44 V.2.45 V.2.46 V.2.47	V.2.48 V.2.49 V.2.50 V.2.51 V.2.52 V.2.53

Ahora, se presenta una tabla en la que usted encontrará el número de preguntas del Banco de Reactivos que seleccionará para llevar a cabo las evaluaciones prescritas en cada unidad y niveles, de acuerdo a los objetivos correspondientes. Considere que aunque se presenta el rango de reactivos de los que usted podrá seleccionar, procure no repetir el mismo reactivo en cada evaluación.

UNIDAD / NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
I	Cuatro reactivos: - seleccione uno de I.1.1 a I.1.4 - seleccione uno de I.2.5 a I.2.8 -seleccione uno de I.3.9 a I.3.12 -seleccione uno de I.4.13 a I.4.16		Cuatro reactivos: - seleccione uno I.1.1. a I.1.4 - seleccione uno de I.2.5 a I.2.8 - seleccione uno de I.3.9 a I.3.12 - seleccione uno de I.4.13 a I.4.16
1o. Nivel		Un reactivo: - seleccione uno de I.1.1 a I.1.4	

UNIDAD / NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
2o. Nivel		Un reactivo: - seleccione uno de I.2.5 a I.2.8	
3o. Nivel		Un reactivo: - seleccione uno de I.3.9 a I.3.12	
4o. Nivel		Un reactivo: - seleccione uno de I.4.13a I.4.16	
II	Tres reactivos: - seleccione uno de II.1.17 a II.1.20 - seleccione uno de II.2.21 a II.2.24 -seleccione uno de II.3.25 a II.3.28		Tres reactivos: - seleccione uno de II.1.17 a II.1.20 - seleccione uno de II.2.21 a II.2.24 - seleccione uno de II.3.25 a II.3.28
1o. Nivel		Un reactivo: -Seleccione uno de II.1.17 a II.1.20	
2o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de II.2.21 a II.2.24	
3o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de II.3.25 a II.3.28	

UNIDAD/NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
III	Tres reactivos: -seleccione uno de III.1.29 a III.1.31 -seleccione uno de III.2.32 a III.2.34 -seleccione uno de III.2.35 a III.2.37		Tres reactivos: -seleccione uno de III.1.29 a III.1.31 -seleccione uno de III.2.32 a III.2.34 -seleccione uno de III.2.35 a III.2.37
1o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de III.1.29 a III.1.31	
2o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de III.2.32 a III.2.34	
3o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de III.3.35 a III.3.37	
IV	Un reactivo: -seleccione uno de IV.1.38 a IV.1.40		Un reactivo: -seleccione uno de IV.1.38 a IV.1.40
1o. Nivel		Un reactivo: -seleccione uno de IV.1.38 a IV.1.40	

UNIDAD/NIVELES	PRETEST	EVALUACION NIVEL	POSTEST
V	Cuatro reactivos: - seleccione uno de V.2.44 a V.2.46 - seleccione uno de V.2.47 a V.2.49 - seleccione uno de V.2.50 a V.2.52 - seleccione V.2.53		Cuatro reactivos: - seleccione uno de V.2.44 a V.2.46 - seleccione uno de V.2.47 a V.2.49 - seleccione uno de V.2.50 a V.2.52 - seleccione V.2.53
1o. Nivel		Un reactivo: - seleccione uno de V.1.41 a V.1.43	
2o. Nivel		Cuatro reactivos: - seleccione uno de V.2.44 a V.1.46 -seleccione uno de V.2.47 a V.2.49 - seleccione uno de V.2.50 a V.2.52 - seleccione V.2.53	

A.3.- Las unidades en su generalidad están presentadas en niveles programados lo que facilita que su aplicación pueda ser individual. Sin embargo, dependiendo del número de participantes se puede aplicar en grupo, siempre que a cada capacitando se le dote de su propio material. En la Unidad III, se recomienda una actividad motivacional a través de la exhibición de una película sobre toma de decisiones en supervisores, por lo que se acepta la participación de grupo.
En lo que respecta a las unidades IV y V, pueden ser aplicadas en grupo, con la participación del Asesor del módulo, como moderador. Para ambas unidades, es conveniente utilizar esta vanación (arreglo) ya que permitirá la interacción entre los participantes y le permite al asesor obtener feed-back del avance de los capacitandos hacia la conducta terminal.

B.- PRE-REQUISITOS DEL PROGRAMA

Los pre-requisitos serán establecidos a través de un test general por módulo que será aplicado al capacitando en el paso de ubicación (selección). El test general está integrado con reactivos de las unidades y niveles de acuerdo a los objetivos, además de preguntas que exploren los repertorios precurrentes del capacitando.

Para elaborar el Test general de ubicación (selección) del capacitando en el MODULO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES, considere las instrucciones señaladas para el pretest de cada unidad en la tabla de reactivos (Paso A.2).

En relación con los repertorios precurrentes, considere:

PARA LA UNIDAD V:

a.- Qué es un diagrama de flujo?
b.- Cuál es el uso del diagrama de flujo?

Si el capacitando no responde a estas preguntas, proceda a la aplicación de una unidad de pre-requisitos que tendrá que ser elaborada conteniendo información específica relacionada con estas preguntas.

C.- VALIDEZ DEL PROGRAMA

La validez del programa, será confirmada en el momento en que se apliquen ya sea el módulo completo o alguna de sus unidades, ya que hasta el momento, el programa se encuentra elaborado para su primera prueba.

Sin embargo, si al realizar ésta, los objetivos conductuales son cumplidos podemos asegurar su validez, de lo contrario deberán realizarse los ajustes necesarios, según los datos, para validar el módulo.

D.- CONDICIONES DE PRUEBA Y MUESTRA DE ESTUDIANTES

Este módulo ha sido elaborado para supervisores de línea.
Hasta el momento no ha sido realizada ninguna prueba. Para su primera aplicación debe ser considerado el nivel a que va dirigido, así como el lugar en que será aplicado.

E.- EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

La técnica de instrucción con que se presenta el programa, permite una instrucción personalizada, lo que reporta al capacitando avanzar a su propio paso hacia el logro de la conducta terminal, así también recibe asesoría acerca del contenido que lo ocupa. Esto permite reducir el tiempo de instrucción ya que solamente se le dedica el tiempo necesario para aclarar sus dudas.

Este punto es de suma importancia, ya que el capacitando cursa la (s) unidad (es) o niveles de la misma, que requiere según la detección de necesidades realizada y los pre-requisitos cubiertos.

F.- CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS:

La forma de aplicación puede ser individual o en grupo, lo que determinará el lugar en que se lleve a cabo el programa.

Si se selecciona la forma individual, se le entrega al capacitando su paquete (unidades) de instrucción, presentándose solo a asesorías y a evaluaciones. Si el capacitando prefiere estudiar su material en el Centro de Capacitación, deberá proporcionársele un salón o cubículo, pasando con el asesor para aclaraciones o consultas y para su evaluación.

La aplicación en grupo, podrá ser seleccionada en caso de que los capacitandos cursen de una misma unidad, el mismo nivel y se deberá entregar a cada capacitando el material correspondiente. Una vez terminado el contenido, se podrán integrar grupos de discusión para resolver los ejercicios que contiene el material entregado. Como último paso, se realizará la evaluación del nivel, siendo ésta necesariamente individual.

Para este segundo caso, debe contarse con un salón de suficiente espacio para trabajar tanto individualmente como en grupo.

Cualesquiera que sea el procedimiento a seguir para la aplicación del programa, al asesor del mismo se le asignará un cubículo o salón durante los períodos de consulta y evaluación de capacitandos.

La duración estimada para cada unidad y niveles es la siguiente:

UNIDADES	NIVELES / DURACION 1	2	3	4	DURACION TOTAL
I	30'	30'	30'	30'	2 horas
II	30'	30'	30'		1.30'
III	40'	40'	40'		1.20'
IV	1.45'				1.45'
V	20'	60'			1.20'

CAPITULO III

III.1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

III.2 RESUMEN

III.3 BIBLIOGRAFIA

CAPITULO III

III.1 Conclusiones y Sugerencias.

Por la experiencia que con este procedimiento se ha tenido en los escenarios donde se ha probado, consideramos que la aplicación del condicionamiento instrumental, es sencilla y directa, pues los supervisores aprenden en sus ambientes naturales pero los instructores disponen contingencias especiales con fáciles y expéditas materias que aprender, apresurando así la aparición de un comportamiento que si no, sólo se produciría lentamente, o asegurando que se produzca el que sin esas gestiones nunca ocurriría. Ya que la Instrucción Programada formaliza la orientación, retroalimentación y las características de reforzamiento del aprendizaje, permitiendo que el Adiestramiento se organice en pasos lógicos y flexibles que exigen respuesta activa del capacitando y reforzamiento inmediato de sus logros.

Otra cuestión a considerar, se relaciona con los costos que puede originar el establecer una Tecnología educativa en la industria. Sin embargo, es importante considerar lo que se puede lograr y esperar de la Tecnología de la Instrucción Programada, tal y como existe en la actualidad; y más aún, los alcances y la utilidad que van en aumento y que podrá ofrecer muchas cosas más. Actualmente, se están efectuando cambios en la Tecnología que indican la cada vez más viva atención proyectada hacia el 'mantenimiento' de los materiales y los módulos programados, lo que hará posible modificar esos subsistemas más rápida y económicamente.

En este estudio pues, se lleva a cabo la aplicación de la Tecnología de la Instrucción Programada, como parte esencial del Sistema Modular que ofrece las siguientes posibilidades: entrenar a los supervisores solamente en los temas en que lo requieran de acuerdo a la detección que se lleve a cabo. Así también, en el modelo que se omite la demanda del desplazamiento de su lugar de trabajo, ya que por la naturaleza de la instrucción pueden hacerlo en el propio lugar de trabajo, así como la posibilidad de analizar y resolver los problemas específicos que surgen en el desarrollo de sus funciones, recibiendo en el proceso de enseñanza-aprendizaje la guía y asesoramiento del especialista en los temas a entrenar para el logro de los objetivos prescritos.

Así pues, es conveniente mencionar que tanto el procedimiento del sistema modular como la técnica de instrucción disponen las condiciones necesarias para el logro de los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje del capacitando.

Señalaremos también el antecedente que representa este estudio para nuevas investigaciones en el entrenamiento a Supervisores, en los que es conveniente considerar los siguientes aspectos:

a) El uso de las técnicas y métodos para detectar necesidades de entrenamiento a supervisores, deben ser aquellos que proporcionen datos reales y objetivos de estas necesidades en el campo laboral.

b) En la implementación del sistema y derivado del punto anterior, se deben elaborar las unidades de pre-requisitos que se deriven de la aplicación del test general de ubicación (selección) aplicado al capacitando.

c) Para llevar a cabo el análisis y organización de las materias de estudio, es conveniente el uso de sistemas como matrices (general y conductual), ruleg-egrul y matético.

d) Un punto más a considerar, es la revisión y análisis periódicos de los resultados obtenidos en la aplicación de las unidades programadas, con el fin de llevar a cabo las correcciones necesarias en el programa, optimizando la validez de éste para futuras aplicaciones. Los cambios surgidos en las revisiones deberán ser reportados en el manual de aplicación que acompañe a cada módulo.

Por último es conveniente señalar que este sistema está comprometido específicamente con la validez del programa, aportando datos de las pruebas de logro para indicar el grado en que el programa ha alcanzado sus objetivos de instrucción.

Con la presentación de esta alternativa, consideramos haber elaborado un sistema de entrenamiento programado que desarrolla en los sujetos todos los objetivos necesarios especificados o implícitos en la literatura de la supervisión, además de otros objetivos que en opinión de la Gerencia son necesarios y fundamentales.

CAPITULO III

III.2.- RESUMEN

El objetivo del presente estudio es formalizar un sistema de enseñanza cibernético (entrada-procesamiento-salida y feed back), para el entrenamiento de supervisores mexicanos, basado en las posibilidades didácticas de la Instrucción Programada.

Para el logro de este objetivo se llevó a cabo como primer paso una investigación de las instituciones mexicanas que proporcionan entrenamiento a los supervisores, determinando las técnicas y/o métodos utilizados tanto para la detección de necesidades como para la evaluación del capacitando. Así también, se derivaron los temas en los que se les entrena. De los resultados obtenidos en la investigación y de la ficha de puesto del supervisor elaborada, se integró un cuestionario para detección de necesidades aplicado tanto al supervisor de línea como al jefe inmediato, sometiendo los datos obtenidos a un análisis de similitudes y discrepancias, de lo que se derivaron los temas a entrenar.

La detección de necesidades constituye el primer paso del sistema modular para adiestramiento y capacitación de supervisores, que constituye realmente la aportación de este estudio al campo del entrenamiento de supervisores. Los siguientes pasos y estrategia del sistema son: Ubicación, Inducción, Entrenamiento por unidades, Elaboración de unidades y Asesoría.

Los módulos que componen el sistema, se integran por unidades que a su vez se descomponen en niveles, de acuerdo a los objetivos prescritos.

Fueron elaborados dos módulos, siendo uno de Conducta Humana y el otro de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Los niveles de ambos módulos fueron elaborados con el modelo de programación lineal, aplicando así la estrategia propuesta en este estudio que es la Instrucción Programada, observando así mismo el cumplimiento de los principios de aprendizaje: respuesta activa, mínimo de errores y conocimiento de los resultados.

Para cada uno de los módulos presentados fué elaborado un manual para su aplicación en escenarios laborales.

Así pues, en este estudio se presenta una alternativa para el entrenamiento de supervisores basada en las posibilidades que ofrece la Tecnología Educativa a través de la Instrucción Programada.

CAPITULO III

III.3 BIBLIOGRAFIA

Amozurrutia y Limas, G. Adiestramiento Sistemático. Pedagogía para el Adiestramiento. México: ARMO Vol. VI-22. p.18.

Arias-Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 134-145/312.

Barocio, Q.R. Prácticas para el Segundo Semestre (Observación y Medición de Eventos). México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1976, pp.8-44-56-81-87-92.

Belman, H.S., Hull, T.F. Desarrollo de Supervisores. Craig, Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Ed. Diana, 1975, pp.261-263/361-362.

Bittel, L.R. Lo que todo Supervisor debe saber. México: Ed. Mc Graw Hill, 1977, pp. 1-10.

Castelazo, J. R. La importancia de los Recursos Humanos en México. 1975, p. 9.

Catálogo Nacional de Puestos del Gobierno Federal, 1975.

Catania, Ch. A. Investigación Contemporánea en Conducta Operante. México: Ed. Trillas, 1974, pp.429 y 446.

Craig, R.L., Bittel, L. R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Ed. Diana, 1975, pp. 133-148.

Duhalt, K. M. Técnicas de Comunicación Administrativa. México: U.N.A.M., 1974, pp. 11-20.

Dunnette, M. D. Kirchner, W.K. Psicología Industrial. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 73/87.

Ecker, H. P., Ouellette, V., Macrae, J. Manual para Supervisores. México: Ed. Diana, 1976, pp. 13-29/ 121-145.

Garza, L. A. El Adiestramiento en Supervisión. Tésis Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad del Valle de México, 1975.

Geldard, F. A. Fundamentos de Psicología. México: Ed. Trillas, 1977, pp. 261-268.

Guzmán, V. I. Problemas de Administración. México: Ed. Limusa-Wiley, 1966, p.69.

Hilgard, E.R., Bower, G.H. Teorías del Aprendizaje. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 59-234-243/269-276/287.

Holland, J. G., Skinner, B. F. Análisis de la Conducta. México: Ed. Trillas, 1972, pp.133.

Jiménez, O.A. Registros Observacionales. (Mecanograma). México: Facultad de Psicología, 1975.

Jiménez, O.A. El Análisis Experimental de la Conducta. (aplicado al escenario industrial). México: Ed. Trillas, 1976, pp.24-26.

Jiménez, O.A. Curso Supervisión Dinámica. México: Centro Industrial de Adiestramiento, 1977.

Kaufman, R. A. Planificación de Sistemas Educativos. (ideas básicas concretas). México: Ed. Trillas, 1976, pp. 52/58-59/61-64.

Kimble, G. A. Hilgard y Marquis, Condicionamiento y Aprendizaje. México: Ed. Trillas, 1975, pp. 453-496.

Koontz, O'Donell. Curso de Administración Moderna. México: Ed. Mc Graw Hill, 1973, pp. 183-191 / 211-212.

Luthans, F. Kreitner, R. Organizational Behavior Modification. United States of América: Foresman and Company, 1975, pp. 7-11.

Magill, S. B., Monaghan, J. E. Instrucción en el Trabajo. Craig, Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Ed. Diana, 1975, pp. 133-143.

Memoria, Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. (1973-1976). México: Ed. Mexicano, 1976.

Mendoza, A. Determinación de Necesidades de Adiestramiento. México: ARMO, 1974, pp. 12-27.

Meyer, M. S. Instrucción Programada. México: Ed. Limusa, 1973, pp. 17-44.

Millán, B. P. Unidad Castigo: Establecimiento de un repertorio complejo acerca del castigo en estudiantes universitarios. Tésis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1976.

Miller, D. W., Starr, M. K. La estructura de las decisiones humanas. México: Ed. Herrero-Hnos., 1972, p. 20.

Odiorne, G. S. Administración por Objetivos. México: Ed. Limusa, 1975, pp. 95-154 / 182-183.

Ofiesh, D. G. Instrucción Programada. México: Ed. Trillas, 1973, pp. 20-24 / 47-58.

Patterson, R. G., Guillion, E. M. Aprenda a convivir con los niños. (nuevos métodos para padres y maestros). Chihuahua, México: INIEPS, 1971, pp. 1-37.

Reyes-Ponce, A. Administración de Empresas. (1a. Parte). México: Ed. Limusa, 1976, pp. 114-115/136-139.

Reynolds, G. S. Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ed. Ciencia de la Conducta, 1973, pp. 7-16.

Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 13-17 / 28-57.

Ruch, F. L. Psicología y Vida. México: Ed. Trillas, 1974, pp. 410-413.

Román, R. y Colbs. Manual de Prácticas de Desarrollo Psicológico I. México: U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1974.

Siegel, L. Psicología Industrial. México: Ed. C.E.C.S.A., 1976, pp. 214-215 / 463-464 / 488.

Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Ed. Limusa, 1976, p. 14.

Skinner, B. F. Tecnología de la Enseñanza. Barcelona: Ed. Labor, 1970, pp. 11-73.

Skinner, B. F. ¿Qué es el Análisis Experimental de Conducta? Ulrich, Stachnik, Mabry. Control de la Conducta Humana. (Vol. II). México: Ed. Trillas, 1970, pp. 18-25.

Skinner, B. F. Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Ed. Fontanella, 1974, pp.45/54-56/61-64.

Skinner, B. F. La Conducta de los Organismos. Barcelona: Ed. Fontanella, 1975, p. 22.

Skinner, B. F. Sobre el Conductismo. Barcelona: Ed. Fontanella, 1975, pp. 139-152.

Smith, C. C. Guías para Supervisores. México: Ed. Trillas, 1976, pp. 9-46 / 123-128.

Smith, H. C., Wakeley, J. H. Psicología de la Conducta Industrial. México: Ed. Mc Graw Hill, 1977, pp. 128-151 / 134-136 / 210-212 / 216.

Steinmetz, S. C. La Evolución del entrenamiento. Craig, Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Ed. Diana, 1974, pp. 15-17/19/25-27.

Strauss, G., Sayles, L. R. Los Problemas Humanos de la Dirección. México: Ed. Herrero-Hnos., 1971, pp. 122-143.

Taber, Glasser, Schaefer. Aprendizaje e Instrucción Programada. México: Ed. Trillas, pp. 95-103 / 163-175.

Terry, G. R. Principios de Administración. México: Ed. C.E.C.S.A., 1972, pp. 89-117 / 456.

Tiffin, J., Mc Cormick, E. J., Psicología Industrial. México: Ed. Diana, 1976. pp. 362-369.

A N E X O S

ANEXO 1.-	Ficha de Puesto del Supervisor de línea.
Anexo 2.-	Cuestionario para Detección de Necesidades de Adiestramiento para Supervisores. (Forma 2)
Anexo 3.-	Cuestionario para Detección de Necesidades de Adiestramiento para Supervisores. (Forma 1)
Anexo 4.-	Resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Adiestramiento a Supervisores.
Anexo 5.-	Desarrollo del Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores.
Anexo 6.-	Estructura interna de las Unidades.

ANEXO 1

FICHA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de Línea
UBICACION	.....
GERENCIA	DEPARTAMENTO.....
-SECCION	.....
REPORTA A:	Gerencia, Jefe de Sección o - Unidad (específica)
SUBORDINADOS	Operarios.

DESCRIPCION GENERICA:

Planear, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo conforme programas de trabajo preestablecidos, tratando de obtener los mejores resultados en cuanto a tiempo y calidad y cantidad, por medio del aprovechamiento adecuado de los recursos técnicos, financieros, humanos y materiales -- asignados a su área.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1) Actividades diarias y constantes.

Asignar las actividades del personal a su cargo para el -- cumplimiento de los programas de trabajo correspondiente.

Verificar que los programas se cumplan dentro de las especificaciones establecidas en los métodos de trabajo.

Responsable por la conservación y utilización adecuada - de inventarios.

Mantener orden y limpieza del equipo y maquinaria a su cargo, área ocupada, herramientas y materiales.

Coordinar con el jefe inmediato la elaboración de planes de trabajo previendo los problemas que se presenten para su desarrollo.

Proponer y/o sugerir mejoras a procedimientos y sistemas tendientes a simplificar las actividades diarias.

Establecer y mantener canales de comunicación adecuados con los subordinados y el jefe inmediato para informar sobre cualquier problema que se presente.

Administrar y participar en la elaboración del presupuesto de su área.

Vigilar que el equipo e instalaciones sean utilizadas de acuerdo a las normas de seguridad establecidas.

Ver que las partes terminadas pasen al almacén, efectuando un reporte de entrada de almacén por proceso terminado.

II) Actividades Periódicas.

Elaborar (semanal o mensualmente) los reportes de trabajo correspondientes para informar sobre los resultados de su área.

Verificar que se proporcione a las herramientas y equipo el mantenimiento oportuno para evitar interrupciones en el proceso de producción.

Realizar el inventario de los recursos asignados a su área.

III) Actividades eventuales.

Atender a proveedores y en general a personal ajeno a la empresa para solucionar problemas relativos a materiales, equipo y herramientas cuando la situación lo amerite, así como promover la buena imagen de la empresa.

Autorizar tiempos extras o cambios de puesto según las necesidades del área.

Tomar acción directa en los trabajos de reparación del - equipo.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

A) Conocimientos necesarios.

Educación secundaria o carrera técnica relacionada directamente con las actividades del área a su cargo. Manejo de maquinaria industrial y de taller, así como interpretación de planos y dibujo técnico.

B) Experiencia.

Tres años como operario en la línea de producción de la empresa, o bien, un año como supervisor de línea en - empresa de actividades similares.

C) Criterio.

Debe saber interpretar las normas y procedimientos de la empresa y aplicarlos correctamente, capacitado para organizar su trabajo y tomar decisiones constantemente.

D) Iniciativa.

Eventualmente debe sugerir mejoras a procedimientos de trabajo.

E) Requisitos Físicos.

Edad entre 25 y 45 años, buena constitución física y buena salud.

F) Esfuerzo mental y/o físico.

G) Responsabilidad en bienes.

Por lo general, el supervisor es responsable por el material, maquinaria, equipo de protección y herramientas del área que tiene a su cargo.

En algunos casos también es responsable por la administración de bienes en efectivo.

En cuanto a responsabilidad, por gente tiene bajo su mando a operarios, quienes varían en número de acuerdo al área y turnos que tenga a su mando.

H) Medio ambiente y posición.

Medio en el que desarrolla sus labores.

ANEXO 2

Cuestionario para la Detección de Necesidades de Adiestramiento para Supervisores.

Forma 2. - Para supervisor de Línea

Fecha.....

DATOS GENERALES:

Empresa.....

Responde el cuestionario.....
(su nombre)

Fecha de Ingreso.....

Departamento.....

Unidad o Sección.....

Nombre del puesto actual.....

Experiencia en el puesto actual.....
(años)

Escolaridad:
(marque con una X los años cursados)

Primaria 1 2 3 4 5 6
(años)

Secundaria 1 2 3
(años)

Preparatoria 1 2 3
(años)

Profesional 1 2 3 4 5
(años)

Nombre de cursos de entrenamiento que ha tomado:

.....

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario ha sido elaborado con el objeto de darnos a conocer las áreas en las que usted considera que necesita Adiestramiento.

Para dar respuesta a cada función o actividad que se le presenta, podrá escoger una de las tres opciones, marcando con una (X) en el -- cuadro que corresponda a dicha función.

Cada opción deberá ser entendida como:

Lo considero indispensable ...	Esta opción deberá marcarse cuando no cuente usted con información o entrenamiento que le permita desarrollar de manera óptima la función o actividad que se le presenta.
Sería conveniente pero no en este momento	Esta opción deberá marcarse ---- cuando usted no cuente con información suficiente para desarrollar de manera óptima la función o actividad que se le presenta, pero que por sobrecarga de trabajo, falta de personal, de maquinaria, etc., está imposibilitado para asistir a cursos de Adiestramiento.
No lo considero conveniente ...	Esta opción deberá marcarse cuando usted considera que cumple de manera óptima con la actividad o función que se le presenta. O bien, en el caso de que esta actividad o función no se realice en la empresa.

Por ejemplo:

CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA -- LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA EJECUTAR MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este -- momento.	No lo considero conveniente.
a) Para verificar la -- distribución del -- personal.		X	
b) Para verificar el trabajo.	X		
c) Para elaborar re-- portes del personal			X
d) Para controlar re-- chazos de control de calidad.	X		

I.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO CONOCERIA DE MEJOR MANERA:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Mi ubicación dentro de la empresa	.....		
b) Mis funciones como supervisor	.....		
c) Otros	.....		
	.....		

II.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DE TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
a) Para determinar:			
-prioridades	.....		
-procesos	.....		
-características de mano de obra	.....		
-características de herramientas	.....		
-características de materiales	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
b) Para estimar recursos:			
- de mano de obra	.....		
- de cantidad de maquinaria y herramienta	.....		
- de cantidad de materiales	.....		
c) Para estimar cargas de trabajo:			
- de maquinaria	.....		
- de mano de obra	.....		
d) Para verificar recursos disponibles:			
- Existencia y disponibilidad de mano de obra	.....		
- Existencia y disponibilidad de materiales	.....		
- Existencia y disponibilidad de maquinaria	.....		
e) Para estimar el tiempo total requerido para cumplir la orden de trabajo	.....		
Para preveer:			
- el adiestramiento	.....		
- la preparación de la maquinaria	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
-el mantenimiento y ajuste de la -- maquinaria	.....		
-La solicitud de materiales	.....		
g) Para determinar formas de comunicación durante el trabajo.	.....		
Otros:	.....		

III. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA PROGRAMACION DE MIS ACTIVIDADES:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
a) Para solicitar:			
-la autorización de un proceso	.....		
-la autorización de recursos	.....		
-la colaboración de otras áreas	.....		
b) Para programar			
-el adiestramiento	.....		
-el mantenimiento y ajuste de la maquinaria y herramientas.	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
-fechas en que se requieren los -- materiales.	.....		
-fechas de entrega del producto	.....		
c) Distribuir cargas de - trabajo			
-a mano de obra	.....		
-a maquinaria	.....		
d) Para analizar y ajustar con el jefe y/o subordinados la programación	.....		
Otros:	.....		

IV. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA ORGANIZACION DE MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente
a) Para elaborar requisiciones de:			
-mano de obra	.....		
-de materiales	.....		
-de maquinaria, - equipo y herra-- mientas	.....		
b) Para seleccionar al personal de nuevo ingreso	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
c) Para orientar al personal de nuevo ingreso en el trabajo			
d) Para adiestrar al personal			
e) Para verificar el mantenimiento y ajuste de la maquinaria, equipo y herramientas			
f) Para elaborar los vales para materiales, equipo y herramientas			
g) Para verificar la entrega de materiales, equipo y herramientas al área de trabajo			
h) Para dar instrucciones al personal			
i) Para repartir material a los subordinados y registrarlo			
j) Para verificar el suministro de las requisiciones			

Otros: .....

V.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA EJECUTAR MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente
a) Para verificar la distribución del personal.			
b) Para verificar los procesos de trabajo.			
c) Para elaborar los reportes de personal			
-ausencias			
-accidentes			
-retardos			
-sanciones			
-analizar fallas			
-reportar fallas			
-corregir fallas			
-entregar producto o servicio			
-elaborar reporte de producción diario			
-elaborar reporte de producción por lote			
d) Para controlar rechazos de control de calidad			

Otros: .....

VI.-CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO SIMPLIFICARIA MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
a) Para seleccionar el proceso	.....		
b) Para registrar el -- proceso	.....		
c) Para analizar el -- proceso	.....		
d) Para desarrollar un nuevo proceso	.....		
e) Para proponer un - nuevo proceso	.....		
f) Para implantar procesos mejorados	.....		
g) Para mantener y controlar procesos mejorados	.....		
h) Para evaluar resultados	.....		
Otros:	.....		

VII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO PRIPICIARIA LA REDUCCION DE DESPERDICIOS EN LA REALIZACION DE MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
a) Para localizar las operaciones críticas en cuanto a desperdicios.....			
b) Para determinar las causas del desperdicio			
c) Para proponer alternativas de solución			
d) Para vigilar el cumplimiento de normas y procedimientos de trabajo			
Otros:			

VIII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO PROPICIARIA EL BUEN ESTADO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente.
a) Para verificar regularmente el estado de la maquinaria, equipo y herramientas			
b) Para vigilar que los operarios operen co-			

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
b) rrectamente las máquinas y herramientas.			
c) Para propiciar la limpieza y cuidado de la maquinaria, equipo y herramientas.			
d) Para adiestrar al personal a cuidar el buen estado del equipo y herramientas de trabajo.			
e) Para establecer un sistema para el control de las herramientas.			
f) Para controlar la vida útil de las herramientas maquinaria y equipo.....			

Otros: .....

IX. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA EL MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
a) Para realizar inspecciones para determinar posibles causas de accidentes.			

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
b) Para determinar medios de prevención de accidentes.	.....		
c) Para verificar las condiciones del equipo de seguridad.	.....		
d) Para verificar el uso del equipo de seguridad.	.....		
e) Para reportar fallas en el equipo de seguridad.	.....		
f) Para mantener el orden y la limpieza en mi área de trabajo.	.....		
g) Para reportar condiciones inseguras en mi área de trabajo.	.....		
h) Para elaborar normas y reglamentos de seguridad para mi área.	.....		
i) Para solicitar o efectuar modificaciones para evitar accidentes.	.....		
j) Para solicitar el equipo de seguridad.	.....		
k) Para remediar los accidentes.	.....		
Otros:	.....		

X.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA COMUNICACION EN LA EMPRESA:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para orientar al personal a mi cargo, en cuanto a:			
- políticas	.....	.....	.....
- organización	.....	.....	.....
- metas	.....	.....	.....
- servicios y prestaciones	.....	.....	.....
- reglamentos y normas de la empresa	.....	.....	.....
- reglamentos y normas del departamento	.....	.....	.....
b) Para establecer, mantener o incrementar la comunicación efectiva con los otros supervisores del mismo nivel.	.....	.....	.....

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente.
c) Para respetar y ejercer los sistemas generales de comunicación establecidos en la empresa	.....		
d) Para incrementar la comunicación entre el personal a mi cargo.	.....		
Otros:	.....		

XI.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA MOTIVACION DEL PERSONAL A MI CARGO PARA LA BUENA EJECUCION DEL TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Motivar al personal en relación a:			
-la seguridad	.....		
-la productividad	.....		
-la calidad	.....		
-los costos	.....		
-el adiestramiento	.....		
-las buenas relaciones interpersonales.	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
-la colaboración	.....		
-la disciplina	.....		
-la limpieza y orden	.....		
-nuevos procesos de producción	.....		
-la reducción de desperdicios	.....		
Otros:	.....		

XII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LAS RELACIONES EN MI GRUPO DE TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para auxiliar a mi personal en:			
-problemas de trabajo	.....		
-problemas extra trabajo	.....		
-trámites administrativos internos	.....		
b) Para mantener informado al personal	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento.	No lo considero conveniente.
c) Para reconocer méritos	.....		
d) Para tomar en cuenta sugerencias del personal	.....		
e) Para mantener la disciplina del personal en mi área de trabajo	.....		
f) Para propiciar la integración de mi grupo de trabajo	.....		
Otros:	.....		

XIII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA PLANEACION DEL ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL A MI --- CARGO.

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para determinar necesidades de Adiestramiento a mi personal	.....		
b) Para organizar el -- Adiestramiento:			
-preparar la ins-- trucción	.....		
-determinar recursos	.....		

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
c)Para realizar el Adiestramiento:			
-instruir al personal	.....		
-coordinar acciones de adiestramiento	.....		
d) Para evaluar los resultados del adiestramiento:			
-al término	.....		
-durante la ejecución del trabajo	.....		
e) Para realizar el seguimiento de los trabajadores adiestrados:			
-asesorar durante el trabajo	.....		
-readiestrar	.....		
Otros:	.....		

XIV.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LOS SISTEMAS DE EVALUACION AL PERSONAL A MI CARGO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para establecer el sistema de evaluación del personal a mi cargo, en relación a:			
-políticas generales de la empresa	.....		
-políticas del departamento de personal.	.....		
-políticas de adiestramiento	.....		
-políticas del propio departamento	.....		
b) Para evaluar al personal en cuanto a:			
-asistencia	.....		
-puntualidad	.....		
-permisos	.....		
-incapacidades	.....		
c) Para informar al personal de los resultados de la evaluación	.....		
d) Para evaluar al personal de nuevo ingreso,	.....		
Otros:	.....		

XV. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LA PLANIFICACION Y ORGANIZACION DE LA DISTRIBUCION DE MI TRABAJO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para aprovechar:			
-la capacidad de -- carga de máquinas	.....	.....	.....
-el equipo	.....	.....	.....
-el personal a mi cargo	.....	.....	.....
Otros:	.....	.....	.....

XVI. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJORARIA LAS DECISIONES QUE TOMO:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Para la planeación de mis actividades	.....	.....	.....
b) Para la organización de mi trabajo	.....	.....	.....
c) Para el control de mi personal	.....	.....	.....
d) Para la ejecución de mis actividades	.....	.....	.....
e) Para la verificación de los procesos de trabajo	.....	.....	.....
Otros:	.....	.....	.....

XVII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO MEJO-- RARIA MIS RELACIONES INTERPERSONALES:

	Lo considero indispensable	Sería conveniente pero no en este momento	No lo considero conveniente
a) Con:			
-mis jefes	.....	.....	.....
-mis compañeros	.....	.....	.....
-mis subordinados	.....	.....	.....
Otros:	.....	.....	.....

ANEXO 3

Cuestionario para Detección de Necesidades de Adiestramiento para Supervisores

Forma 1. - Para Jefes inmediatos

Fecha _____

DATOS GENERALES:

Empresa _____

Responde al cuestionario _____
(su nombre)

Opina de _____
(nombre del Supervisor)

Que ocupa el puesto _____
(nombre del puesto)

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario ha sido elaborado con el objeto de detectar las áreas en las que usted considere que su personal supervisor -- requiere de Adiestramiento.

Para dar respuesta a cada función o actividad que se le presenta, podrá escoger una de las tres opciones, marcando con una (X) en el cuadro que corresponda a dicha función.

Cada opción deberá entenderse como:

Me parece interesante.....	Esta opción deberá marcarse en el caso de que su subordinado se encuentre deficiente en el cumplimiento de sus funciones y no se le esté proporcionando entrenamiento.
Lo considero interesante pero no en este momento.....	Esta opción deberá marcarse en el caso de que su subordinado aunque se encuentre deficiente no sea oportuno enviarlo a adiestrar, por sobrecarga de trabajo, falta de personal, de maquinaria, étc.
No lo considero interesante....	Esta opción deberá marcarse en el caso de que su subordinado esté cumpliendo efectivamente con el desarrollo de sus funciones. O bien, si la función o actividad que se le presente no se realiza en la empresa.

Por ejemplo:

CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA EJECUTAR SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante.
a) Para verificar la distribución del personal.		X	
b) Para verificar el trabajo.	X		
c) Para elaborar reportes del personal			X
d) Para controlar rechazos de control de calidad		X	

I.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO DEL SUPERVISOR CONOCERIA DE MEJOR MANERA:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Su ubicación dentro de la empresa	.....		
b) Sus funciones como supervisor	.....		
c) Otros	.....		

II.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO DEL SUPERVISOR MEJORARIA LA PLANEACION DE SUS ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DE TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para determinar:			
-prioridades	.....		
-procesos	.....		
-características de mano de obra	.....		
-características de herramientas	.....		
-características de materiales	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento.	No lo considero interesante
b) Para estimar recursos:			
-de mano de obra	.....		
-de cantidad de maquinaria y herramienta.	.....		
-de cantidad de materiales.	.....		
c) Para estimar cargas de trabajo:			
-de maquinaria	.....		
-de mano de obra	.....		
d) Para verificar recursos disponibles:			
-Existencia y disponibilidad de mano de obra	.....		
-Existencia y disponibilidad de materiales.	.....		
-Existencia y disponibilidad de maquinaria.	.....		
E) Para estimar el tiempo total requerido para cumplir la orden de trabajo.	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
f) Para preveer:			
-el adiestramiento	.....		
-la preparación de la maquinaria	.....		
-el mantenimiento y ajuste de la maquinaria	.....		
-la solicitud de materiales	.....		
g) Para determinar formas de comunicación durante el trabajo	.....		
Otros:	.....		

III.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA PROGRAMACION DE SUS ACTIVIDADES:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para solicitar:			
-la autorización de un proceso	.....		
-la autorización de recursos	.....		
-La colaboración de otras áreas	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
b) Para programar:			
- el adiestramiento	.....		
- el mantenimiento y ajuste de la maquinaria y herramientas.	.....		
- fechas en que se requieren los materiales	.....		
- fechas de entrega del producto	.....		
c) Distribuir cargas de trabajo:			
- a mano de obra	.....		
- a maquinaria	.....		
d) Para analizar y ajustar con el Jefe y/o subordinados la programación.	.....		
Otros:	.....		

IV.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA ORGANIZACION DE SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para elaborar requisiciones de:			
-mano de obra	.....		
-de materiales	.....		
-de maquinaria, equipo y herramientas.	.....		
b) Para seleccionar al personal de nuevo ingreso.	.....		
c) Para orientar al personal de nuevo ingreso.	.....		
d) Para adiestrar al personal	.....		
e) Para verificar el mantenimiento y ajuste de la maquinaria, equipo y herramientas.	.....		
f) Para elaborar los vales para materiales, equipo y herramientas.	.....		
g) Para verificar la entrega de materiales, equipo y herramientas al área de trabajo.	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento.	No lo considero interesante
h) Para dar instrucciones al personal.	.....		
i) Para repartir material a los subordinados y registrarlo.	.....		
j) Para verificar el suministro de las requisiciones.	.....		
Otros:	.....		

V. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA EJECUTAR SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento.	No lo considero interesante.
a) Para verificar la distribución del personal	.....		
b) Para verificar los procesos de trabajo	.....		
c) Para elaborar los reportes de personal:			
-ausencias	.....		
-accidentes	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
-retardos	.....		
-sanciones	.....		
-analizar fallas	.....		
-reportar fallas	.....		
-corregir fallas	.....		
-entregar producto o servicio	.....		
-elaborar reporte de producción diario	.....		
-elaborar reporte de producción - por lote	.....		
d) Para controlar rechazos de control de -- calidad.	.....		
Otros:	.....		

VI.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SU-- PERVISOR SIMPLIFICARIA SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para seleccionar el proceso.	.....		
b) Para registrar el proceso	.....		
c) Para analizar el proceso	.....		
d) Para desarrollar un nuevo proceso	.....		
e) Para proponer un nuevo proceso	.....		
f) Para implantar procesos mejorados	.....		
g) Para mantener y controlar procesos mejorados.	.....		
h) Para evaluar resultados	.....		
Otros:	.....		

VII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR PROPICIARIA LA REDUCCION DE DESPERDICIOS EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para localizar las operaciones críticas en cuanto a desperdicios.			
b) Para determinar las causas del desperdicio.			
c) Para proponer alternativas de solución.			
d) Para vigilar el cumplimiento de normas y procedimiento de trabajo.			
Otros:			

VIII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR PROPICIARIA EL BUEN ESTADO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTA DE TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para verificar regularmente el estado de la maquinaria, equipo y herramientas.			

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
b) Para vigilar que los operarios operen correctamente las máquinas y herramientas.	.....		
c) Para propiciar la limpieza y cuidado de la maquinaria, equipo y herramientas.	.....		
d) Para adiestrar al personal a cuidar el buen estado del equipo y herramienta de trabajo.	.....		
e) Para establecer un sistema para el control de las herramientas.	.....		
f) Para controlar la vida útil de las herramientas, maquinaria y equipo.	.....		
Otros:	.....		

IX. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA EL MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para realizar inspecciones para determinar posibles causas de accidentes.	.....		
b) Para determinar medios de prevención de accidentes.	.....		
c) Para verificar las condiciones del equipo de seguridad.	.....		
d) Para verificar el uso del equipo de seguridad.	.....		
e) Para reportar fallas en el equipo de seguridad.	.....		
f) Para mantener el orden y la limpieza en mi área de trabajo.	.....		
g) Para reportar condiciones inseguras en mi área de trabajo.	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
h) Para elaborar normas y reglamentos de seguridad para mi área.	.....		
i) Para solicitar o efectuar modificaciones para evitar accidentes.	.....		
j) Para solicitar el equipo de seguridad.	.....		
k) Para remediar los accidentes.	.....		
Otros:	.....		

X. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA COMUNICACION EN LA EMPRESA:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante.
a) Para orientar al personal a su cargo en cuanto a:			
-Políticas	.....		
-organización	.....		
-metas	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
-servicios y prestaciones			
-reglamentos y normas de la empresa.			
-reglamentos y normas del departamento.			
b) Para establecer, mantener o incrementar la comunicación efectiva con los otros supervisores del mismo nivel.			
c) Para respetar y ejercer los sistemas generales de comunicación establecidos en la empresa.			
d) Para incrementar la comunicación entre el personal a su cargo.			

Otros: .....

XI.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA MOTIVACION A SU PERSONAL PARA LA BUENA --- EJECUCION DEL TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento.	No lo considero interesante
a) Motivar al personal en relación a:			
-la seguridad.			
-la productividad			
-la calidad			
-los costos			
-el adiestramiento			
-las buenas relaciones interpersonales.			
-la colaboración			
-la disciplina			
-la limpieza y orden			
-nuevos procesos de producción			
-la reducción de desperdicios			

Otros: .....

XII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LAS RELACIONES EN SU GRUPO DE TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para auxiliar a su personal en:			
-problemas de trabajo.			
-problemas extra-trabajo.			
b) Para mantener informado al personal			
c) para reconocer méritos.			
d) Para tomar en cuenta sugerencias del personal.			
e) Para mantener la disciplina del personal en su área de trabajo.			
f) Para propiciar la integración de su grupo de trabajo.			

Otros: .....

XIII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA PLANEACION DEL ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL A SU CARGO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para determinar necesidades de Adiestramiento a su personal.....			
b) Para organizar el Adiestramiento:			
-preparar la instrucción.			
-determinar recursos.			
c) Para realizar el Adiestramiento:			
-instruir al personal.			
-coordinar acciones de Adiestramiento.			
d) Para evaluar los resultados del Adiestramiento:			
-al término			
-durante la ejecución del trabajo.			

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
e) Para realizar el seguimiento de los trabajadores adiestrados:			
-Asesorar durante el trabajo.	.....		
-readiestrar.	.....		
Otros:	.....		

XIV.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LOS SISTEMAS DE EVALUACION AL PERSONAL A SU-- CARGO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para establecer el sistema de evaluación del personal a su cargo, en relación a:			
-políticas generales de la empresa	.....		
-políticas del departamento de personal.	.....		
-políticas de adiestramiento.	.....		

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
-políticas del propio departamento.			
b) Para evaluar al personal en cuanto a:			
-asistencia			
-puntualidad			
-permisos			
-incapacidades			
c) Para informar al personal de los resultados de la evaluación.			
d) Para evaluar al personal de nuevo ingreso.			
Otros:			

XV. - CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LA PLANIFICACION Y ORGANIZACION DE LA DISTRIBUCION DE SU TRABAJO:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Para aprovechar:			
-la capacidad de carga de máquinas.			

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
-el equipo	.....		
-el personal a su cargo.	.....		
Otros:	.....		

XVI.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SUPERVISOR MEJORARIA LAS DECISIONES QUE TOMA:

	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante.
a) Para planeación de sus actividades	.....		
b) Para la organización de su trabajo	.....		
c) Para el control de su personal	.....		
d) Para la ejecución de sus actividades	.....		
e) Para la verificación de los procesos de trabajo.	.....		
Otros:	.....		

XVII.- CONSIDERO QUE A TRAVES DE UN CURSO DE ADIESTRAMIENTO EL SU-- PERVISOR MEJORARIA SUS RELACIONES INTERPERSONALES:

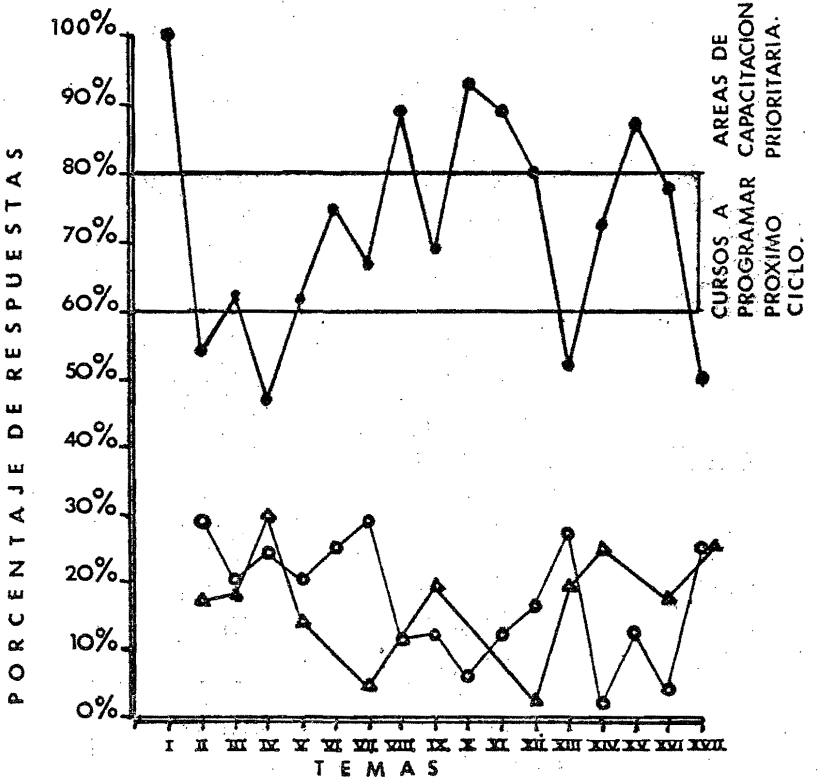
	Me parece interesante	Lo considero interesante pero no en este momento	No lo considero interesante
a) Con:			
-sus jefes	.....		
-sus compañeros	.....		
-sus subor-dinados.	.....		
Otros:	.....		

(Anexo 4)

DETECCION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO A SUPERVISORES.

ACCIONES (simbología):

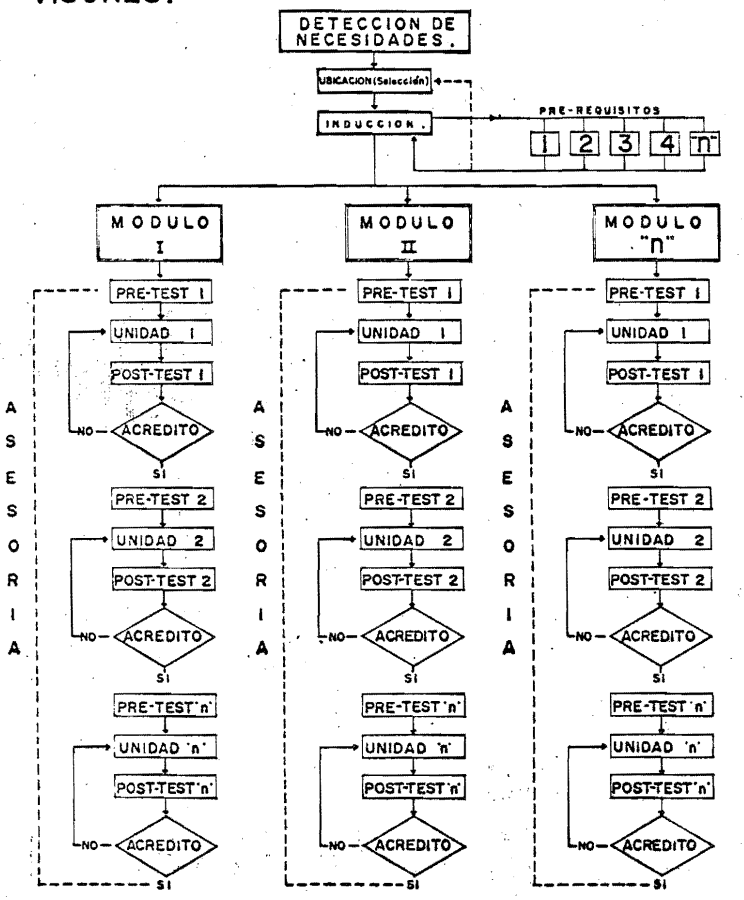
● = Se considera indispensable e interesante.
○ = Se considera indispensable e interesante pero no en este momento.
△ = No es conveniente ni interesante.



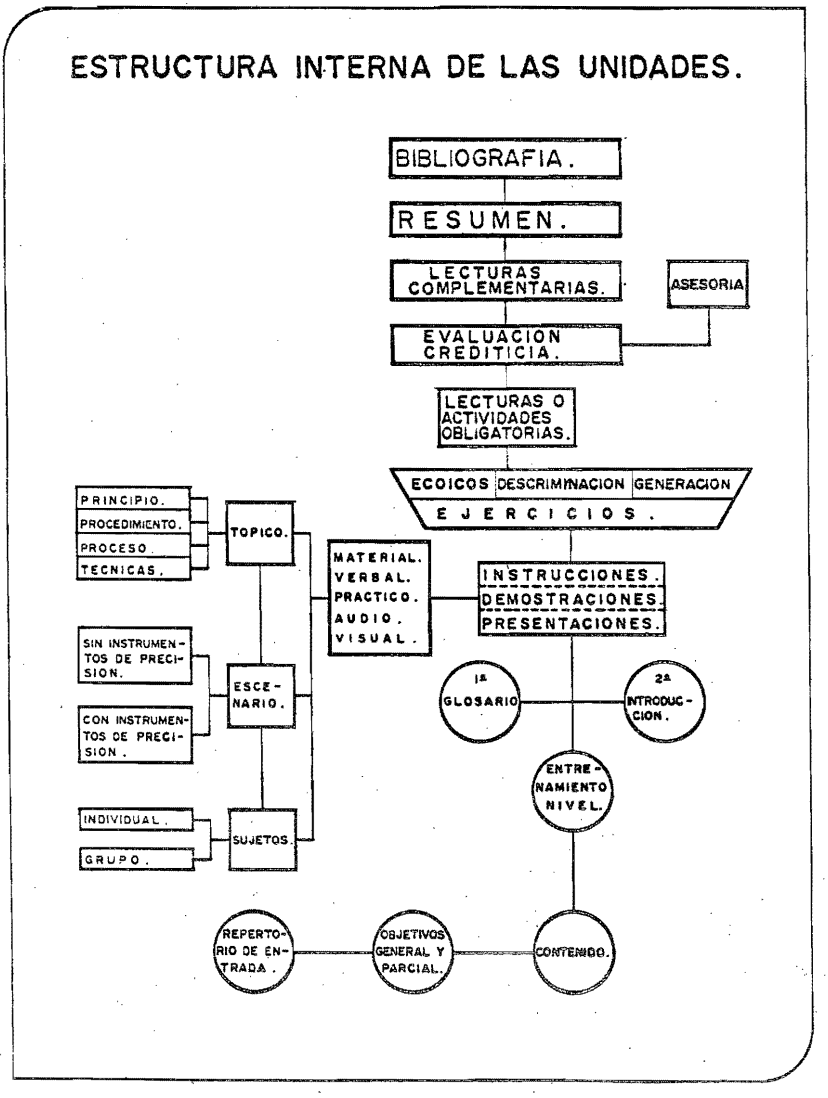
GRAFICA GENERAL DE NECESIDADES Y ACCIONES DE ADIESTRAMIENTO.

(Anexo 5)

DESARROLLO DEL SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE SUPERVISORES.



(Anexo 6)


ESTRUCTURA INTERNA DE LAS UNIDADES.
BIBLIOGRAFIA.
RESUMEN.
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.
ASESORIA
EVALUACION CREDITICIA.
LECTURAS O ACTIVIDADES OBLIGATORIAS.
ECOICOS
DESCRIMINACION
GENERACION
EJERCICIOS.
PRINCIPIO.
PROCEDIMIENTO.
PROCESO.
TECNICAS.
TOPICO.
MATERIAL.
VERBAL.
PRACTICO.
AUDIO.
VISUAL.
INSTRUCCIONES.
DEMOSTRACIONES.
PRESENTACIONES.
SIN INSTRUMENTOS DE PRECISION.
CON INSTRUMENTOS DE PRECISION.
ESCENARIO.
1ª GLOSARIO
2ª INTRODUCCION.
ENTRENAMIENTO NIVEL.
INDIVIDUAL.
GRUPO.
SUJETOS.
REPERTORIO DE ENTRADA.
OBJETIVOS GENERAL Y PARCIAL.
CONTENIDO.