



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

23 de 63

**APLICACION DE LA PSICOPEDAGOGIA A LA  
CAPACITACION DE LA BUROCRACIA EN EL  
SECTOR CENTRAL**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ENNA LAURA DE COSS GOMEZ

MARTHA GRACIELA GARCIA ANGELES

ELVIRA DE LOS ANGELES MARTINEZ DE LOS SANTOS

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. EMILIANO OROZCO GUTIERREZ

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

INTRODUCCION. METODOLOGIA. DESARROLLO CONCEPTUAL 3

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL DE LA PSICOPEDAGOGIA

1.1. Naturaleza y desarrollo de la Psicología y de la Pedagogía	20
1.2. Conceptualización sobre el Personal del Sector - Público.	41
1.3. La Psicología y la Pedagogía en el ámbito burocrático.	64
1.4. Conceptualización Básica del Aprendizaje	78
1.5. Naturaleza de la Psicopedagogía	89

CAPITULO II ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

2.1. Conceptualización de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal	97
2.2. Técnicas básicas para detectar necesidades de capacitación	111
2.3. Planeación-programación-presupuestación de la capacitación y desarrollo del personal	126
2.4. Entorno mexicano	154

CAPITULO III ELEMENTOS DE PSICOPEDAGOGIA

3.1. Marco instrumental de psicología aplicada	166
3.2. Los factores que condicionan la evaluación psicotécnica.	180
3.3. Instrumentos básicos para la medición conductual	202
3.4. Los instrumentos de apoyo para la capacitación: - reseña de una estadía de campo	212

<b>CAPITULO IV</b>	<b>MODELOS DE PSICOPEDAGOGIA APLICADA</b>	
	4.1. Perfil de modelos	240
	4.2. Modelos heurísticos de psicopedagogía	245
	4.3. Instrumentación de modelos en función de las necesidades de capacitación	259
	4.4. Fundamentos básicos de la evaluación y seguimiento de la capacitación mediante la operación de modelos.	273
<b>CAPITULO V</b>	<b>VALIDACION DE MODELOS DE PSICOPEDAGOGIA APLICADOS A LA BUROCRACIA DEL SECTOR CENTRAL</b>	
	5.1. Ambito de aplicación de entrevistas y cuestionarios para validar planteamientos y modelos	283
	5.2. Validación de modelos mediante opción de entrevista con funcionarios públicos vinculados con el <u>que</u> hacer de Administración y Desarrollo de Personal.- Reporte de Resultados.	298
	5.3. Cuestionario definitivo y presentación de resultados.	308
	5.4. Planteamientos propositivos	332
<b>CAPITULO VI</b>	<b>CONCLUSIONES ESPECIFICAS Y GENERALES</b>	
	6.1. Específicas	350
	6.2. Generales	360
	<b>BIBLIOGRAFIA BASICA Y DE CONSULTA</b>	365

INTRODUCCION. METODOLOGIA. DESARROLLO CONCEPTUAL.

I N T R O D U C C I O N .   M E T O D O L O G I A .  
D E S A R R O L L O            C O N C E P T U A L .

En el transcurso de los últimos veinte años uno de los problemas básicos de los países como México, que se encuentran en los inicios de un desarrollo económico más intensivo, pero que no alcanzan a incorporarse al conjunto de naciones desarrolladas, y menos industrializadas o post-industrializadas, ha sido la del círculo vicioso del subdesarrollo: un país es subdesarrollado es pobre, y se es pobre por ser subdesarrollado. Un país en vías de desarrollo es tal, en virtud de carecer de tecnología propia, y se carece de tecnología propia, por estarse en vías del desarrollo socio económico.

La mayor parte de los centros de educación superior, un considerable número de instituciones dedicadas a la formación, información y educación de los pobladores, confronta severas limitaciones para desarrollar tecnología propia, independiente, capaz de formar y educar su potencial soberano. No se trata de que se determine a priori un aislamiento dado de tecnología educativa o de cualquier otra rama. Simplemente se procura el aliento de minimizar la dependencia extrema del país en cuestión hacia el extranjero.

Habida cuenta de las reflexiones anteriores, el equipo de trabajo que se formó para la elaboración del seminario de investigación contable administrativa, consideró como tópico general, el-

que corresponde a la Administración y Desarrollo de Personal burocrático. Se trató en principio de discernir sobre un universo determinado. Se procuró inicialmente definir un segmento de investigación específico.

El grupo integrado por las personas de que se notifica en la portada de nuestro reporte, se organizó considerando como bases de funcionamiento que cualquier tema que se escogiera, habría de ser tratado con enfoque original. También, deberías de responder a un enfoque que resultara de interés para la Licenciatura en Administración y desde luego, tendríamos la obligación en principio de aportar en la medida de nuestras posibilidades, aspectos de tipo práctico al mismo tiempo que a la carrera, a los egresados de ésta, para tener un marco de referencia, teórico y práctico, capaz de servir a propósitos de innovación.

En el supuesto de tener la convicción para abordar un tema relacionado con Administración y Desarrollo de Personal burocrático, nos dimos a la tarea de investigar en principio, bajo que enfoques y - en función de que tópicos el tema había sido ya abordado en trabajos análogos y en tratamientos temáticos de textos.

Nos dimos cuenta que bajo la visión que deseábamos, el tema, estaba referido en principio a la capacitación, pues vimos durante la primera etapa del seminario, bien por investigación documental, o a través de entrevistas con funcionarios públicos, que uno de los apremios básicos de nuestro medio, era el de disponer de herramientas e instrumentos específicos y prácticos en materia de capacitación.

Después de un cuidadoso recorrido por bibliotecas especializadas, como son el caso de las que se alojan en la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, la del Instituto Nacional de Administración Pública, la del Centro Nacional de Productividad, etc., pudimos advertir que en la mayor parte de los enfoques, no se abordaba uno que vinculara los principios de psicopedagogía, tan necesarios en el proceso de capacitación, con los entornos de planeación-programación-presupuestación del proceso de capacitación y desarrollo de personal.

En este orden de exposición, el grupo, de consenso con nuestro director de seminario decidió puntualizar como tema el denominado:

APLICACION DE LA PSICOPEDAGOGIA A LA CAPACITACION DE  
LA BUROCRACIA EN EL SECTOR CENTRAL.

El grupo consideró también que dicha denominación entraba dentro del tópico-área: RECURSOS HUMANOS.

El seminario fue organizado, integrando grupos, cada uno de los cuales, estableció la primera aproximación al tema. De igual forma se procedió en el caso de quienes optaron por acometer la tarea de investigación individual.

El grupo nuestro fue integrado -en orden alfabético- por:



- . COSS GOMEZ ENNA LAURA DE
- . GARCIA ANGELES MARTHA GRACIELA
- . MARTINEZ DE LOS SANTOS ELVIRA DE LOS ANGELES

Dirigido que fue el Seminario de Investigación por el Maestro Emiliano Orozco Gutiérrez, se trazó un programa de trabajo para dividir la investigación en tres áreas a saber: a) exploración de campo y documentación -aproximación al tema-; b) investigación documental incluye estadía de campo -documentación básica-; c) investigación de campo -- tendiente a la convalidación de hipótesis -documentación de apoyo-.

En atención al tema central y definido el nombre del Seminario de Investigación, que como se apuntó, lo fue, "Aplicación de la Psicopedagogía a la Capacitación de la Burocracia en el Sector Central", se de terminaron las dos siguientes hipótesis:

#### HIPOTESIS 1:

La aplicación de la psicopedagogía a la capacitación de la burocracia en el sector central es un instrumento para mejorar la planeación, programación y la presupuestación del quehacer de desarrollo de personal en el sector público -- central.

#### HIPOTESIS 2:

Se puede proponer un prontuario de elementos básicos de -- psicopedagogía de la capacitación, aplicable al Sector Central.

A efecto de probar las hipótesis, o en su defecto de contrastarlas o bien de disprobarlas, consideró el grupo que era conveniente definir un itinerario temático, que bajo la denominación de índice, nos sirviese de marco de referencia para acometer las tareas de documentación, investigación y prueba.

En este sentido, el enfoque del grupo tomó en cuenta tanto el nombre del trabajo como las hipótesis, partiendo del siguiente:

#### I N D I C E      T E N T A T I V O

1. Marco conceptual de la psicopedagogía
2. Adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.
3. Elementos de la psicopedagogía
4. Modelos de psicopedagogía aplicada
5. Validación de modelos de psicopedagogía aplicada
6. Conclusiones.

En seguida trazamos como propósitos, objetivos y metas según la categoría que fuera conveniente, llegar a un esquema de paulatina aproximación al tema, a su contenido y a la estructura de contenido, en función de la metodología que nos fue proporcionada en las sesiones de trabajo iniciales del seminario de investigación.

En este orden de ideas, en el primer capítulo, nos ocupamos del marco conceptual de la psicopedagogía. A tal efecto, en el primer punto de dicho capítulo, deberíamos de abordar el tópico naturaleza y desarrollo de la psicología y de la pedagogía. De ahí se derivarían las primeras conclusiones, para efecto de probar primero, si la psicopedago-

gía resulta ser o no una disciplina, y sobre todo, conocer en primera instancia si tiene recursos, herramientas, instrumentos y sobre todo normas y principios de manera tal, que sirva a los propósitos de capacitación y desarrollo de personal.

En función de dicha aproximación, deberíamos en seguida, conocer los principales aspectos conceptuales del personal en el sector público, que es el área a donde habríamos de dirigir nuestra atención, de manera importante. De este tópico, el personal del sector público, nos ocuparíamos en el segundo inciso del primer capítulo, a efecto también de establecer el marco de referencia relacionado con otro aspecto esencial para nuestras hipótesis: la psicología y la pedagogía en el ámbito burocrático.

En la medida que se lograran vertebrar esos enfoques, y considerando las características que nacen de lo que se ha llamado Reforma Administrativa, deberíamos también acercarnos a los diversos enfoques del fenómeno del aprendizaje. Este considerado como uno de los aspectos centrales del proceso capacitacional.

Es interesante destacar que en todo proceso de capacitación, si el aprendizaje no es atendido de manera idónea, si no se respetan los más elementales principios que le caracterizan, se corren graves riesgos en torno de la eficiencia y eficacia de los factores instrumentales de la capacitación de personal, sea éste de la burocracia central, o de la burocracia paraestatal, o simplemente de las instituciones que siendo de servicio no pertenecen a uno u otro. Desde luego podrían hacerse extensivos al sector privado.

En la parte final del capítulo primero, tenemos el propósito de aproximarnos a la naturaleza de la psicopedagogía. Para ello, tendremos - que señalar los aspectos básicos que fundamenten el enfoque de esta - disciplina en su orientación: experimental, científica, interdiscipli- naria, globalizadora y desde luego, en su perspectiva administrativa.

En el segundo capítulo, procuramos el acercamiento conceptual al trián- gulo de la operación de personal, que se relaciona directamente con el objeto central de nuestra investigación, tomando en cuenta como vérti- ces de la figura aludida: el adiestramiento, la capacitación y el des- arrollo. Para tal efecto, en primer lugar destacaríamos la conceptua- lización sobre adiestramiento, capacitación y desarrollo, a cuyo propó- sito, orientaríamos nuestro esfuerzo para evidenciar el ámbito socio - jurídico del entrenamiento, evidenciando los ordenamientos que despen- didos del 123 constitucional, tutelan la capacitación tanto como dere- cho como obligación, sea para los trabajadores o para las organizacio- nes sociales. En seguida, trazamos como parte de nuestro itinerario, -- señalar el ámbito conceptual del entrenamiento, habida cuenta de la e- norme cantidad de enfoques mediante los cuales se le ha abordado.

Un segundo ítem del capítulo lo esquematizamos en función de las técni- cas básicas para detectar necesidades de capacitación, pues en princi- pio, no es concebible ningún programa de capacitación y desarrollo si - se pasa por alto ese renglón. Sin embargo, en las primeras entrevistas- antes de elaborar la metodología, pudimos advertir que uno de los pun- tos más vulnerables de la capacitación es la práctica idónea de la de-

tección de necesidades de capacitación . Nos propusimos efectuar un enfoque diagnóstico, tratando de esquematizar y sistematizar en el número conveniente de indicadores una especie de sinopsis y abordando desde -- luego, información global para esos propósitos, tratando de llegar a un mecanismo que sirva lo mismo para detectar necesidades de capacitación- por áreas -capacitación vertical- y de tipo genérico -capacitación horizontal-. De ahí tendríamos que llegar a una convención acerca de los modelos más usuales en el medio mexicano.

El grupo consideró conveniente establecer como objetivo de esa parte de nuestro seminario de investigación un modelo heurístico de capacitación general, que parte precisamente de la detección de necesidades. También establecimos como parte terminal de esa fase de nuestra investigación, - llegar a la presentación esquemática gráfica de la correlación que debe existir entre la normatividad y la instrumentación de elementos para lograr dicha detección de necesidades de capacitación.

Los integrantes del equipo tuvimos en cuenta que la mayor parte de quienes han abordado teórica o prácticamente el problema de la capacitación adiestramiento y desarrollo de personal, señalan como otro de los cuervos de botella, al basamento que resulta de la interacción entre: planeación-programación-presupuestación de la capacitación y desarrollo de personal. Por ello, primero nos pareció lógico iniciar el tratamiento - de la planeación, destacando sus principales bondades. Luego llegar al señalamiento de una secuencia para perfeccionar el proceso, mediante el enunciado indicativo de ítems, que abarcaría desde la formulación de -- planes, hasta terminar con la retroalimentación.

A consecuencia del planteamiento de la planeación, deberíamos abordar el hecho de la programación de la capacitación, y desde luego el de su presupuestación correspondiente. Como mecanismo instrumental idóneo, consideramos que era fundamental señalar algunas reflexiones sobre la aplicación de la técnica de presupuesto por programas en el área de la capacitación, destacando como en los casos anteriores, las principales ventajas que se derivarían de la aplicación de dichas técnicas, rematando el proceso con la diagramación operativa correspondiente, a fin de que si hay interesados en continuar la investigación o en llevar ésta a la práctica, pudieran tener de manera global un panorama más global. En esa parte, creímos que era necesario señalar la precisión de algunos términos más usuales de la técnica de presupuestación por programas. Como parte terminal, nos propusimos levantar un inventario de los principales indicadores que se pueden establecer en el entorno del presupuesto por programas de la capacitación.

En atención a las finalidades prácticas del seminario, nos propusimos rematar el capítulo con un inciso que consignara una referencia a la situación de la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal en el entorno mexicano. En el programa de nuestro seminario, dispusimos que sería conveniente llevar a cabo una estadía de campo, en donde se nos permitiera acceso a la información especializada para el desarrollo de nuestro seminario.

En este orden de ideas, para preparar dicha estadía, formulamos un guión de investigación de campo. Ese guión estaría documentado en la-

parte inicial del capítulo tercero. Ello nos permitiría poder entender y dialogar con los funcionarios a quienes pudieramos entrevistar y luego, desde otros puntos de vista, tendríamos facilidad para desarrollar intentos de modelos. Así, en el capítulo tercero tuvimos el propósito de llegar a un muy breve resumen sobre los Elementos de la Psicopedagogía.

En dicho capítulo tercero, llegaríamos primero al marco instrumental de la psicología aplicada, empezando con un planteamiento introductorio, que se basó en las 33 Recomendaciones que en materia de Administración y Desarrollo de Personal aprobó el Ejecutivo Federal, con motivo del inicio de la Quinta Etapa de Reforma Administrativa, que se denominó precisamente Administración y Desarrollo de Personal. Así, el grupo consideró de interés puntualizar la transcripción de dichas recomendaciones. Ello nos facilitaría el diálogo durante nuestra estadía de campo. Luego para ubicarnos en el ámbito de la semántica y de lograr una asimilación de código, nos dimos a la tarea de intentar una sistematización de datos, que en su momento, nos permitiera llegar a una clasificación de instrumentos de psicopedagogía. También consideramos conveniente que en ese capítulo pusieramos de relieve la serie de ventajas e inconvenientes que se inscriben en las pruebas psicológicas, pues en nuestro medio todavía no se acredita de manera generalizada las posibilidades tan ricas que tienen para apoyar el proceso racional de administración y desarrollo de personal. Quisimos de finir en nuestro programa el propósito de señalar algunos planteamientos básicos sobre la implantación de un programa de pruebas.

Establecimos los contactos para la estadía de campo que duraría una semana, en la inteligencia de que a quienes nos facilitaran apoyo - en el sentido indicado, serían beneficiados con un ejemplar de nuestro seminario, y tendrían oportunidad de contrastar sus elementos - instrumentales vigentes al momento de nuestra participación como observadoras. Así, lo primero que tratamos como parte inicial de nuestra guía de estancia fue aproximarnos a los factores que condicionan la evaluación psicotécnica y los correlacionamos con: planeación- de la fuerza de trabajo, con empleo -reclutamiento, selección, inducción, contratación- y con el apoyo a la capacitación.

Las instituciones que nos propusimos serían objeto de nuestra estadía fueron: (1) Instituto Mexicano del Petróleo; (2) Centro Nacional de - Capacitación Administrativa del ISSSTE; (3) Secretaría de Comercio; - (4) Secretaría de Turismo; (5) ARMO; (6) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Trataríamos de llegar a los niveles convenientes para tener acceso a los materiales que sin detrimento de la confidencialidad de la institución nos permitieran llegar a conocer en forma práctica- algunos aspectos que considerábamos básicos para documentar nuestros- puntos de vista sobre el entorno de la psicopedagogía aplicada a la - capacitación.

Formulamos el guión, establecimos los items de investigación, traza - mos el programa, lo comentamos con el asesor de seminario, y luego i - ríamos a negociar con los funcionarios idóneos el acceso a las insti - tuciones en los lugares en donde se nos permitiera una semana de estadía.



Señalabamos en esta nota metodológica nuestro interés para descubrir los obstructores de las pruebas psicométricas, nos propusimos así, - intercambiar información sobre: fiabilidad, validez, roles de control confiabilidad del rapport, y otros aspectos relativos a la aplicación de instrumentos de psicometría.

En el diseño de nuestra investigación, consideramos de interés que - como tercer elemento del capítulo tres, se debería reparar sobre los instrumentos básicos para la medición conductual. Para ello, con el apoyo de los funcionarios con quienes ~~l~~viésemos contacto, deberíamos ver una aproximación al instrumental de: figuras, instrumentos para la determinación de reflejos, capacidad corporea y otros elementos de percepción audivisual, que en general constituyen un marco instrumental de psicometría. También deberíamos abordar factores relacionados con la cognición, la comprensión, la educación y la orientación espacial. Todo ello si atendemos al planteamiento de origen de nuestro seminario, procurar la vinculación entre la psicopedagogía y la capacitación. Destacar la importancia de la psicometría. Aportar la sistematización para que posteriormente se lleguen a validar modelos específicos que intensifiquen y den mayor producción a los esfuerzos relacionados con los programas de capacitación y desarrollo de personal.

Estuvo de acuerdo el grupo en que no se trataba de que mediante una estadía tan corta, los integrantes del equipo llegásemos a conocer a fondo el marco instrumental de la psicometría, campo reservado al licenciado en psicología, pero si tendríamos una idea de campo para la documentación correspondiente a nuestro seminario.

En la parte final del capítulo tercero, y en donde habríamos de reseñar la estadía de campo, como meta nos trazamos que en primer lugar - habríamos de describir los instrumentos de apoyo de la capacitación - que abrevan sus técnicas de la psicopedagogía. Durante la estadía manejaríamos tres items básicos, sobre los cuales habríamos de dar cuenta según conviniese al reporte de investigación. Dichos items podrían resultar de interés, si se enfocaran así: (1) detección del grado de influencia del sistema de motivación sobre el entorno de productividad. (2) Diagnóstico sobre la interacción de la motivación-capacitación llegando a planteamientos descriptivos de lo observado. (3) Diagnóstico sobre la operatividad de los mecanismos de seguimiento de los usuarios de la capacitación en las instituciones en donde fuésemos a mantener la estadía de campo.

En dicho inciso de nuestro tercer capítulo, habríamos de reseñar los diversos aspectos que pudiésemos observar para que posteriormente en el capítulo siguiente, al tratar de aproximarnos al campo propositivo, lográsemos en primer término documentar algunos modelos de tipo heurístico.

Así, el capítulo cuarto, sería destinado a la precisión de un marco propositivo sobre modelos de psicología aplicada. Para ello, en el primer inciso, se documentaría el perfil de dichos modelos, para enseguida, dar cuenta de algunos modelos heurísticos de psicopedagogía, procurando combinar la investigación documental con la investigación de campo, sobre todo, si lográsemos obtener la estadía de campo.

En este orden de ideas, el capítulo cuarto sería completado con un tercer inciso: instrumentación de modelos de psicopedagogía en función de-

necesidades de capacitación.

El capítulo cuarto sería rematado con un inciso que tentativamente denominamos en esta etapa de nuestro seminario: fundamentos propositivos para la evaluación y seguimiento de la capacitación mediante la operación de modelos.

En el transcurso del desarrollo del diseño de esta metodología que ahora ocupa nuestra atención, tuvimos oportunidad de acceder a diferentes bibliotecas especializadas. Pudimos advertir de entrada que uno de los problemas que confrontamos sería precisamente el de vincular los esquemas de capacitación burocrática con la psicopedagogía y la psicometría, para llevarlos al campo del ámbito práctico en las entidades y dependencias del sector gubernamental.

De este modo, en los capítulos segundo a cuarto, constituiríamos una mezcla adecuada de investigación de campo, de investigación documental y de tipo bibliográfico, susceptible de transformarse en un prontuario básico, y de cuya combinación de elementos se podría desprender un planteamiento propositivo para algunas partes del reporte y en otras con carácter de convalidación de hipótesis.

El grupo consideró conveniente adicionar un punto en caso de que se ameritara, si producto de la investigación de campo, que sería distinta de la estadía, pudiéramos aproximarnos a probar de mejor manera nuestras hipótesis o a esquematizar de mejor manera nuestra propuesta, sobre todo considerando la naturaleza del título de nuestro multicitado seminario de investigación.

En el capítulo quinto, en el temario tentativo, nos propusimos destacar los principales factores que consideramos interesantes para aproximarnos a una validación de modelos de psicopedagogía aplicados a la burocracia del sector central.

A ese efecto, dirigiramos los esfuerzos del grupo, para que en primer lugar pusieramos de relieve las posibilidades de determinar un ámbito de aplicación de entrevistas y cuestionarios para validar planteamientos y modelos.

Para ello, primero haríamos el acopio de información y determinaríamos ya de manera práctica, el cómo y el por qué se da la obstrucción de la psicopedagogía. Determinaríamos por otra parte, una esquematización para llegar a la detección inicial de campo.

Luego procederíamos a la captura de información, tratando de destacar los elementos que la hacen confiable, creíble, capaz. Seguiríamos los principios que se aconsejan en las técnicas de investigación documental.

Partiendo de los elementos señalados, formularíamos nuestro guión de entrevista, señalando: a) planteamiento, b) enfoque, c) puntualización de datos, d) precisión de elementos de apoyo. Cubierto ese panorama, definiríamos el guión de entrevista.

Luego procederíamos a la aplicación correspondiente en el lugar preciso en que se nos facilitara el acceso a funcionarios y mandos me -

dios que tienen vinculación con el quehacer de Administración y Desarrollo de Personal, sobre todo en el sector central. Definimos como items de entrevista: (1) ¿qué opinión tiene de los modelos que se le presentan? (2) En la institución donde usted presta sus servicios, ¿sería válido hablar de modelos heurísticos de capacitación?, (3) ¿en qué medida y con que éxito se han apoyado los esfuerzos para perfeccionar los esquemas de capacitación en la dependencia de usted? (4) ¿se pueden mejorar los sistemas de capacitación donde usted trabaja? ¿cómo?, (5) factores de obstrucción del quehacer de capacitación, (6) elementos de apoyo al sistema capacitacional, (7) perspectivas y realidades.

En el caso que se considerara conveniente, se cambiaría el guión de referencia.

Luego aplicaríamos un cuestionario piloto para indagar sobre la cultura psicopedagógica de los instructores.

A partir de citas, elementos referenciales, y aproximación a conceptos básicos, deberíamos de precisar hasta donde hay cultura administrativa en materia de capacitación.

El cuestionario de referencia no debería rebasar más allá de 12 reactivos o preguntas, a fin de poder facilitar la aplicación correspondiente y permitir una mayor perfección en el momento de la tabulación.

Finalmente, el reporte en nuestro seminario de investigación debería de concluir con el planteamiento de esquemas propositivos para que - lo investigado fuese objeto de aplicación en el medio burocrático, - sobre todo, si lográramos algunos hallazgos, o aproximación a temas - antes poco explorados en la práctica cotidiana de la administración.

La parte final de nuestro reporte sería para las conclusiones específicas y las generales.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL DE LA PSI-  
CO PEDAGOGIA.

## CAPITULO I

## MARCO CONCEPTUAL DE LA PSICOPEDAGOGIA

SUMARIO: 1.1. Naturaleza y Desarrollo de la Psicología y de la Pedagogía.- 1.2. Conceptualización sobre el Personal del Sector Público.- 1.3. La Psicología y la Pedagogía en el Ambito Burocrático.- 1.4. Conceptualización Básica del Aprendizaje. 1.5. Naturaleza de la Psicopedagogía.

## 1.1. NATURALEZA Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA Y DE LA PEDAGOGIA.

## 1.1.1. EVOLUCION Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA. ESCUELAS.

El afán del hombre para coordinar esfuerzos y sus propósitos para conocerse son muy remotos. La mayoría de los textos especializados ubican al individuo aún en la prehistoria bajo el influjo empírico de la administración y en el contexto de un principio de desarrollo psicológico que se orientó fundamentalmente a tres acciones básicas: sobrevivir; defenderse de la naturaleza; progresar; protegerse de otros grupos sociales que incidían a su desarrollo y a su progreso.

La evolución de la administración ha tenido un carácter interdisciplinario. Ha recibido el impacto de la ingeniería, de las ciencias sociales, de las matemáticas, de la psicología y de otras disciplinas y de otros elementos del saber humano. En todos los casos, se ha tenido el sentido de que administrar es obtener resultados a través del con -



curso de los grupos y de la acción de los individuos.

A la psicología se le considera, esencialmente, como la ciencia ó-disciplina de apoyo, tendiente a desentrañar las motivaciones, los orígenes y la explicación de la conducta humana. Sea colocada como ciencia, técnica, disciplina e incluso como arte, le hermana con y en la administración, pues a ésta, también se le considera de idéntica manera en la clasificación del saber. La psicología y la administración se vinculan estrechamente con el individuo. Sus instrumentos y la orientación de sus objetivos se dirigen al hombre, que es considerado como una unidad biopsicosocial.

Entre otras, por las razones enunciadas es que orientamos nuestros esfuerzos iniciales en el primer capítulo, a determinar como ha evolucionado y se ha desarrollado la psicología. Cuales han sido en principio las principales escuelas que han agrupado opiniones, que han definido criterios, que han fundamentado opiniones. Resulta fácil advertir como la Psicología es definida generalmente como la ciencia de la conducta humana. Los diferentes autores dan su propia definición, como Richard Sprinthall, que la ubica como " la ciencia de las leyes de la mente" (1). Para otros autores como es el caso de Craig, la Psicología es "la ciencia del comportamiento" (2) y determina su objetivo y aplicación a través de tres ele-

- 
- (1) SPRINTHALL RICHARD, SPRINTHALL NORMAN., Psicología de la Educación, Ed. Ciencias y Cultura, Santiago de Chile, 1972, pág. 37.
- (2) CRAIG ROBERT Y MEHRENS WILLIAM., Psicología Educativa y Contemporánea. - Concepto. Temática y Aplicaciones, Editorial Limusa, México, 1977, pág 7

mentos: "Entender, predecir y controlar el comportamiento" (3).

Mariet, al igual que Dunnette, sigue el enfoque conductista de la psicología y argumenta que "la psicología estudia al individuo por lo que concierne a su pensamiento, afectividad y carácter; en otro tiempo, la cuestión del alma era lo importante; ahora lo más trascendente es el inconsciente y lo más esencial, es la conducta (Behavior). Digamos para simplificar que la Psicología se interesa por elementos de la personalidad, por el yo individual" (4).

Es objeto nuestro en este inciso destacar cómo la naturaleza y el desarrollo de la psicología, es antecedente para comprender el estudio de la conducta, para posteriormente, en el punto 1.2. dejar sentado en la conceptualización sobre el personal del sector público, que la tarea administrativa, no se pueda desprender de la actividad psicológica, para objeto de estudio. En otras palabras, se pretende que para ubicar en su justa dimensión al personal del sector público, es conveniente, en primera instancia conocer cuales han sido en principio, los principales enfoques de la psicología, pues a ella dirigimos nuestro esfuerzo, para poder combinarla con la pedagogía, a fin de trazar estrategias en la modernidad administrativa, conocidas como "sicopedagogía ó psicopedagogía".

---

(3) CRAIG ROBERT Y MEHRENS WILLIAM., Op. cit. pág. 39

(4) MARIET FRANCOIS., Psicología Actual., Editorial Villalar, España. 1977., primera edición. pág. 13. Véase también el juicio de apoyo de LOPEZ GOMEZ FRANCISCO., Psicología y Administración, Ed. INAP., Bs. Aires Argentina, la edición. 1974. pág. 87

También es conveniente antes de entrar en la materia de este inciso señalar que el grupo consideró interesante destacar cómo la convergencia en la vida real de la administración y la psicología, puede, en principio, apoyar la nueva técnica que han denominado psicopedagogía. Con ello, al abordar un tema original, creemos cubrir el requisito inicial de estos seminarios de investigación. Como además - tenemos el propósito de respetar las técnicas de investigación documental y generar elementos de soporte para aportaciones a nuestra - carrera, tenemos la convicción de abarcar los otros dos requisitos de seminario: elaborar el trabajo cubriendo las recomendaciones, elementos y sistemas de documentación y sustentar puntos de vista debidamente integrados, que permitan principios de administración e - plicada.

Retomando nuestro tema, volvemos a Mariet, quien amplía más el concepto de Psicología, al introducirse en el campo de la personalidad y en el estudio de la introspección individual. El grupo consideró que estas definiciones aunque completas en su enfoque, deben vincularse al campo objeto de nuestro estudio. Ello lo fundamentamos en que los conceptos no aluden al proceso a través del cual ésta ciencia estudia y dirige su enfoque para asegurar la aplicación de principios conductuales en el campo de las organizaciones, las empresas y las instituciones.

Es interesante señalar que Dunnette amplía el enfoque enunciado, asumiendo como tesis que "puesto que la Psicología es una ciencia, y toda vez que se trate de la conducta, se pueden obtener implicacio-

nes inmediatas concernientes a su posición, métodos y contenido. Como ciencia, la Psicología trata de descubrir y desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial, por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente, debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben de controlarse -ya realmente o por técnicas estadísticas- mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos. Más importante quizás es que las observaciones y experimentos científicos se determinan o especifican de antemano. Las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos - que deseen repetir cualquier observación determinada (5)

Para reforzar lo anterior hacemos referencia a Milton Blum y a su obra "Psicología Industrial", en la cual señala que "la Psicología es el estudio de la especie humana, con la ayuda de la metodología científica. Emplea el método experimental -observación en condiciones controladas para la recopilación de datos. Utiliza también otros métodos para este fin, tales como el estudio de historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo, conforme se produce. La psicología acepta la introspección -el informe de un sujeto que describe sus procesos mentales- como fuente de datos. Cualquiera que sea el método de recopilación, el psicólogo se interesa solamente por los descubrimientos que puedan verificarse con facilidad y du--

---

(5) DUNNETTE D. MARVIN., Psicología Industrial, Editorial Trillas, 7a--reimpresión., México, 1979, pág. 16

plicarse en condiciones similares. A esta necesidad la denomina replicación de datos" (6).

La Psicología tiene diferentes significados, según escuela y corrientes, pues el campo es rico en variedad y está lleno de controversias.

La definición "ciencia de la conducta", es, al menos, un denominador común, y por consiguiente útil aunque tiene una desventaja: permite un terreno común mínimo en el que todos los psicólogos muestran estar de acuerdo, pero no expresa la diversidad de intereses que éstos tienen.

Es interesante desde el punto de vista metodológico destacar la evolución de la Psicología. Su historia se divide en dos grandes periodos: el precientífico y el científico.

El precientífico que abarca desde los primeros estudios de filósofos griegos, de los cuales se destacan las ideas de Hipócrates como precursor de la psicología aportando una teoría como explicación de esta ciencia, hasta la mitad del siglo XIX. El período científico comienza aproximadamente en 1879, hasta la época actual. En esta fase han surgido diversas escuelas o corrientes, cada una de ellas ha hecho aportaciones interesantes al desarrollo de la Psicología.

---

(6) BLUM I. MILTON., Psicología Industrial. Sus fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas, la reimpresión., México 1977, pág. 13.

Como se mencionó, en el período precientífico Hipócrates tiene la máxima importancia por lo que daremos un panorama breve de su teoría y enunciaremos otros autores que también pertenecen a esta etapa. Pretendemos sustentar nuestros puntos de vista con el método de investigación documental primero y de campo después.

En el ámbito precientífico se localizan Hipócrates, Aristóteles y Descartes.

Hipócrates, el célebre médico griego, llamado el Padre de la Medicina, (460-370), sostenía que "el cuerpo humano estaba compuesto de cuatro líquidos o humores: la sangre, la bilis amarilla, la bilis negra, y la flema. Cuando uno u otro de estos líquidos predominaba en la economía, según lo creía Hipócrates, el exceso de líquido llevaba consigo una conducta particular. La persona que sufría un exceso de bilis amarilla, por ejemplo, se creía que era agresiva y excitable, mientras que otra en quien predominaba la bilis negra, se creía que era tranquila y retraída" (7).

Esta teoría que define la relación entre el estado físico de la persona y la conducta que manifiesta el individuo, aún cuando en la actualidad carece de validez, fue la base para el desarrollo posterior de trabajos y teorías acerca de esta materia, surgiendo filósofos griegos que apoyaban la teoría de Hipócrates, en cuanto a la

---

(7) WHITTAKER O. JAMES. Psicología. Editorial Interamericana. 2a. Ed. - México, 1971., Pág. 4.

relación mente-cuerpo, mientras que otros se oponían, sosteniendo - que eran totalmente independientes.

Aristóteles (394-322 A.d.C.) en su tratado "Del Alma" (Pery psiqué) ya menciona la importancia que tenía el alma en el ser humano, aunque se debe recordar que para los antiguos griegos el alma equivalía al "principio de la vida, tanto como al principio del pensamiento" (8).

Aristóteles señalaba que en los animales existían dos tipos de almas: el alma vegetativa, que era en sí el "soplo vital" y el alma sensitiva, por la cual se realizaban las funciones biológicas y primarias.

En el hombre, además de las dos anteriores existía una más, el alma racional. Se observa entonces que Aristóteles aún no percibía la auténtica Psicología ni tampoco la verdadera física.

Para el filósofo francés Descartes (1596-1650), existían dos sustancias diferentes, el alma independiente del cuerpo y rompe así con lo que para Aristóteles era verdadero. Descartes convierte el alma en el impulso y motor del pensamiento que es lo que diferencia al hombre de los animales, e introduce una nueva concepción "las ideas innatas", esto es, que el hombre nace ya con ciertas ideas como por

ejemplo la de Dios.

Sin embargo, aún cuando para Descartes el alma y el cuerpo no son dependientes entre sí, sabemos que en el hombre estas dos sustancias como las llama Descartes, están completamente relacionadas, "la vida orgánica actúa sobre la vida de la mente y la vida de la mente actúa sobre la vida orgánica" (9).

Descartes menciona también las pasiones, las cuales define como "pensamiento que es excitado en el alma sin el concurso de su voluntad por solo las impresiones que están en el cerebro" (10) y en su "Tratado de las Pasiones" y en "Cartas a Elizabeth" fundamenta las bases para el nacimiento de las posteriores corrientes de la Psicología y de sus variadas ramas o especializaciones.

Por lo que hace a los origenes de la Psicología Científica, conviene precisar que ésta se inicia con el estudio de las sensaciones y de las percepciones, que es el ámbito donde por primera vez se introduce el método experimental.

En 1822 Magendie, Fisiólogo francés descubrió que en la médula espinal existen dos tipos de fibras: nerviosas sensoriales, que son las que transmiten mensajes a través de los sentidos y fibras motrices.

---

(9) Ibidem; p.p. 16

(10) Ibidem; p.p. 17



Posteriormente Helmholtz inicia sus investigaciones acerca de la duración en que se transmiten las señales por el influjo nervioso.

Un poco antes de estos descubrimientos, John Stuart Mill, dió a conocer una teoría que atrajo fuertemente la atención de los psicólogos alemanes; pensaba que las ideas complejas surgen de otras simples, al igual que los compuestos químicos que al unirse dan otro compuesto, las ideas daban origen a otras distintas y más elaboradas.

En este ambiente se desarrollan los trabajos del alemán Fechner, quien funda la psicofísica, apoyándose en las investigaciones de Weber, fisiólogo, cuyas lecciones había seguido Fechner.

Los trabajos de Weber se referían a lo que él denominó "umbrales", que son las relaciones que existen entre "los cambios en el ambiente físico y la capacidad humana para advertir tales cambios" (11).

Weber demostró que los cambios en el ambiente físico son percibidos por el hombre "no en términos de magnitud absoluta, sino en términos de la relación existente entre la diferencia y el estándar" (12).

La importancia que éstos nuevos conocimientos trajo a la Psicología

---

(11) WHITTAKER, O. JAMES; Op. cit.; p.p. 5.

(12) WHITTAKER, O. JAMES; Ibidem Pág. 6.

fue vislumbrada por Fechner, ya que el fin (aunque éste, en principio no era su objetivo), se podía afirmar que los fenómenos psicológicos pueden ser cuantificados e investigados a través del método científico.

Bajo el enfoque moderno, nos corresponde ahora explorar cuáles son las corrientes o escuelas de la Psicología. Al respecto es importante precisar que se acepta generalmente que los estudios formales de psicología se iniciaron con la fundación de un laboratorio en 1879- en la Universidad de Leipzig, cuyo creador fue Wilhelm Wundt (1832-1920), que es el primer psicólogo científico que estudia la estructura de la mente, de aquí el nombre que se le da a su escuela, Estructuralismo.

Sus estudios de la mente los realizó analizando los estados de la conciencia; según Wundt, se puede definir la fuerza de las sensaciones midiendo el estímulo que la provoca. Algunos estímulos casi no se notan, pero conforme van aumentando hasta llegar a un grado en que sí se percata el incremento, llamándose a éste punto "diferencia apenas perceptible".

Wundt diseñó sus propios métodos valiéndose de individuos a los que adiestró meticulosamente para que observaran y lo informaran acerca de sus propias percepciones.

Según esta corriente, en todos los procesos conscientes existen -- tres elementos, a saber, sensaciones, imágenes y sentimientos.

El Funcionalismo fue otra corriente que desarrollaron William James (1842-1910) y John Dewey (1859-1952), basándose en la biología y dejando atrás la física que sirvió de apoyo al estructuralismo. El funcionalismo surge a partir de la teoría de la evolución de Darwin y de las ideas de la función orgánica: "si un hombre es un organismo y un organismo sobrevive adaptándose a su ambiente, se deduce que la conducta es funcional o útil para la supervivencia" (13).

Estos autores no solo estudiaban los procesos conscientes, sino también la aplicación que de ellos podría desprenderse, por lo anterior se deduce que "la psicología norteamericana, casi desde el principio fue una psicología funcional y aplicada. De este interaplicativo salieron campos tales como la psicología infantil, la psicología educativa y las pruebas mentales" (14).

Sigmund Freud y el Psicoanálisis (1856-1939), esta escuela adopta una filosofía determinista que insistía en que "todos los sucesos tenían como causa sucesos anteriores y apoyo con entusiasmo la hipótesis evolucionista de Darwin" (15).

Su teoría apoya que el ser humano actúa en base a instintos, para el estudio de la mente humana la divide en tres regiones: consciente, preconsciente y por último la región inconsciente

- 
- (13) MACKAY, KEN; Psicología Básica; Ed. Publicaciones Cultural., México 1978., p.p. 31
- (14) WHITTAHER, O. JAMES; Op. cit.; p.p. 8
- (15) MACKAR, KEN; Op. cit.; p.p. 33

La región consciente se relaciona con el conocimiento, la región -  
preconsciente se refiere al contenido psicológico que va hasta la -  
primera región cuando se necesita, y la región inconsciente es la -  
que guarda un contenido psicológico "reprimido" porque su significado  
do es muy desagradable y puede crear conflictos.

Según Freud, en el individuo existen tres sistemas:

El ello, que es todo cuanto existe en la persona al nacer, junto -  
con los instintos que surgen de necesidades manifestadas como de---  
seos..

Freud clasifica los instintos en dos grupos: los instintos de vida-  
son el hambre, la sed y el instinto sexual; la energía que los incita  
ta se denomina líbido, siendo el instinto sexual el predominante.

Conforme la persona envejece, los instintos de muerte se hacen má-  
latentes e intensos en contraposición a los instintos de vida.

En el transcurso de vida de un niño y según vaya adquiriendo la ma-  
durez, al niño aprende a controlar a su "ello", "aprende por así -  
decirlo, a taponar la boca, o un cívil mejor será el de regularlo -  
como a un motor" (16).

La fuerza que reprime al "ello" fue llamada por Freud Supereyo, que

---

(16) BIGGE, M.L. & HUNT, M.P.; Bases Psicológicas de la Educación. Edito  
rial Trillas., México., 10a. reimpresión., 1980., p.p. 104.

se crea a consecuencia de las amenazas y los castigos, llegando a establecerse en forma de ideas que permiten a un individuo, hasta cierto punto controlarse.

El tercer sistema, al cual se denomina Yo, es la fuerza que usa la razón y permite satisfacer las necesidades del "ello" sin desequilibrar lo que se ha aprendido y que contiene el Superyo.

Tanto el Yo como el Superyo existen desde el nacimiento, pero su desarrollo depende del ambiente en que la persona se desenvuelva, "la teoría freudiana, entonces, aunque propiamente llamada teoría del instinto, también contiene una gran cantidad de ambientalismo" (17).

Las limitaciones de los trabajos de Freud se encuentran sobre todo en su campo de operación, puesto que solo atendió casos de personas pertenecientes a las clases superior y media de Europa, no siendo éstas representativas de la humanidad.

Así también se observa que la etapa histórica en que vivió Freud - fué la época en que renacieron las ideas de Juan Calvino (1509-1564) fundador del protestantismo, en cuya obra "Instituciones de la religión cristiana", niega los fundamentos de la Iglesia Católica, imponiendo la libre interpretación de las escrituras (18), y existía un

---

(17) BIGGE, M.L. & HUNT, M.P., Op. cit.; p.p. 104

(18) Véase en Enciclopedia Ilustrada Cumbre; Editorial Cumbre, S.A.; 3a. Edición; México, 1962; p.p. 57, Tomo III, el descriptor correspondiente.

ambiente de puritanismo que trafa consigo sentimientos de culpa y - fuerte represión, por lo tanto "lo que él supuso eran impulsos instintivos que pueden ser explicados, por lo menos en parte, como los deseos aprendidos por un determinado grupo cultural durante cierto-período de la Historia" (19)

Para concluir, diremos que Freud propone tres ideas principales: - (20)

- o El origen inconsciente de los sistemas neuróticos.
- o La importancia de las primeras experiencias de la infancia.
- o La importancia del impulso sexual en el desarrollo de la persona lidad.

El psicoanálisis podía determinar las experiencias sexuales de la - infancia temprana reprimidas a través de diversas formas que son:

- o Asociación libre.
- o Análisis de los sueños.
- o Análisis de la relación de transferencia.

"La mayor contribución de Freud ha sido la de hacer comprender que- el individuo ya no puede ser considerado como la rata en un laberín

(19) BIGGE & HUNT; Op. cit.; p.p. 103.

(20) WOLF WERNER; Introducción a la Psicología; FCE; 8a. edición; México 1963; p.p. 266.

to, sino que es una persona con experiencias únicas y formas propias de comunicárselas" (21).

El Conductismo o Behaviorismo fue fundado por John B. Watson (1878-1958) que sostenía que la Psicología solo debe tratar el campo de la conducta y por lo tanto los métodos y procedimientos que se utilicen en su investigación deben ser objetivos y tener un enfoque hacia la predicción y control de los problemas que pudiesen presentarse.

Niega que "la conciencia" pueda aceptarse como parte de un estudio de la Psicología, porque no presenta datos objetivos ni verificables.

Este "sistema" apoya la idea de que toda la conducta de los individuos es aprendida; se vio reforzada por los trabajos realizados por Pavlov, quien según Watson, había descubierto algunos de los principios fundamentales del aprendizaje y se dedicó a aplicarlos en el estudio de la conducta humana.

Max Wertheimer (1880-1943), da a conocer su teoría sobre Psicología, a través de su trabajo publicado en 1912 "Estudios Experimentales sobre Movimientos Aparentes" que se opone al estructuralismo y al conductismo y se llamó Psicología de la Gestalt.

---

(21) FOX, J. LOGEN. La Psicología como Filosofía, Ciencia y Arte; Editorial Trillas; México, 1977; p.p. 33.

"La objeción primaria de la psicología de la Gestalt a la psicología que la precedió radicaba en su carácter antiatomístico" (22).

#### 1.1.2. CONCEPTOS BASICOS DE LA PEDAGOGIA.

A reserva de analizar más a fondo el ámbito de la pedagogía relacionada con el proceso de capacitación, veremos a continuación cuáles son los orígenes de la primera.

Sobre ese aspecto, a pesar de su noble y trascendente misión, la Pedagogía tuvo un origen muy humilde, que está contenido en la etimología griega de su nombre. Viene de "Pedagogo —o sea el que conduce a los niños—, esclavo cuya tarea diaria era cuidar de los párvulos y que poco a poco se encargó también de su enseñanza" (23).

La Historia de la Pedagogía podemos dividirla en 4 etapas a saber:

- o Educación Antigua y Medieval.
- o Educación Renacentista.
- o Pedagogía Contemporánea.
- o Pedagogía Moderna.

Dada la trascendencia que tuvo el pensamiento Griego en el desarrollo pedagógico, es menester hacer hincapié a manera de breviarío, -

(22) WHITTAHER, O. JAMES; Op. cit.; p.p. 9.

(23) Véase en Enciclopedia Ilustrada Cumbre, al descriptor respectivo. - Editorial Cumbre, S.A.; 3a. edición; México, 1962; Tomo X. p.p. 96.



las aportaciones de los principales exponentes de ésta corriente pedagógica clásica que se dieron durante el Racionalismo y los Sofistas.

La educación elemental, fue enriquecida en el plano intelectual, gracias a la aportación de una serie de educadores, cuyas teorías y prácticas contribuyeron a transformar las costumbres. Al respecto nos ocuparemos de la evolución de la pedagogía en el capítulo segundo; para abordar ahora, partiendo de la definición de psicología, la aplicación de ambas disciplinas a las organizaciones.

A manera de planteamiento podemos decir que los objetivos de la pedagogía han sido diferentes en los diversos períodos históricos. Mientras que la pedagogía primitiva era conservadora y se le vincula con la educación, tiende a ser individualista. La pedagogía ahora se da en función del grupo; puede ser escolarizada o abierta.

La pedagogía sirve a los propósitos de la transmisión del conocimiento; por su parte, la educación no sólo comprende los fundamentos de la pedagogía, sino también la didáctica.

En la actualidad, el propósito de la pedagogía es: informar y formar; ilustrar racionalmente y preparar para el ejercicio de aptitudes, habilidades y actividades.

En México la educación comienza a orientarse a la práctica. Los pro

gramas daban más importancia a los deberes y a la teoría que a la práctica, a la aplicación del conocimiento. El ideal en pedagogía, es producir un individuo capaz de participar en el proceso productivo. Apto en sus costumbres para integrarse a la vida económica de la nación.

En la pedagogía prevalecen las cualidades intelectuales de la educación; se piensa que ésta implica sólo una preparación para actuar, más que para producir. De ahí la confrontación actual. Pedagogía y didáctica, o educación e información teórica. Discernir es la parte más importante del saber.

Durante la década 1970-1980 surgió un ideal diferente de educación, se orientan e inducen las capacidades naturales del hombre. La educación propicia ahora, más que el individualismo, el colectivismo. El hombre culto no es el erudito. Es el capaz de adaptación y de transformar su medio ambiente con humanismo y sensibilidad social. Estas ideas son en resumen el producto de las nuevas corrientes pedagógicas.

### 1.1.3. APLICACION DE LA PSICOLOGIA Y LA PEDAGOGIA EN LAS ORGANIZACIONES.

La Psicología y la pedagogía se unen dentro de las organizaciones para determinar el proceso de desarrollo. En lo dicho, el mejoramiento de las habilidades es un factor que se relaciona con el desempeño de las actividades.

Los beneficios que podemos observar en la unión de estas dos ciencias repercuten directamente en el ámbito del personal, específicamente en el área de adiestramiento, capacitación y desarrollo. Estos elementos se deben precisar en atención a su orientación como "un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas" (24).

La aplicación de los principios de la psicología y pedagogía se relaciona con la capacitación, la cual tiene dos objetivos básicos para cumplir: en primera instancia cubrir los requerimientos de adiestramiento y desarrollo de las organizaciones, y en segundo término proveer aquellas contingencias que pudieran presentarse como consecuencia del desarrollo y expansión del organismo, a efecto de hacerles parte de la capacitación.

De ahí que Craig y Bittel, precisen que las necesidades de entrenamiento se puedan clasificar como se detalla a continuación:

En función de los ámbitos de acción:

- o Individuales.
- o Grupales.

En atención a las prioridades y apremios:

- o Las que requieren solución inmediata.

---

(24) CRAIG ROBERTO; BITTEL R. LESTER; Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana; 7a. impresión; México; 1971; p.p. 15.

- o Las que demandan solución futura.
- o Las que implican actividades informales de entrenamiento.
- o Las que requieren acciones formales de entrenamiento.
- o Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- o Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- o Las que la compañía puede resolver por sí misma.

En relación al origen de la capacitación:

- o Internas.
- o Externas.

Por la gestión de capacitación:

- o Las que un individuo puede resolver en grupo.
- o Las que un individuo necesita resolver por sí solo (25).

La psicología contemporánea está dirigida hacia el estudio de los componentes de la personalidad que es el campo más importante de ésta, su principal objetivo es la comprensión de las conductas y el conocimiento práctico de los individuos, puede decirse que las teorías de la personalidad sirven de apoyo al psicólogo práctico y a la pedagogía propiamente para diseñar los programas de enseñanza y capacitación de los miembros que conforman un organismo social.

El marco de referencia de la capacitación debe provenir de los postulados de la pedagogía y de la psicología, para asegurar que los -

---

(25) CRAIG ROBERT; BITTEL R. LESTER; Ob. cit. p.p. 33.

fines para los cuales ha sido creada surtan efectos, no solo en el ámbito de la enseñanza o instrucción, sino también dentro de la aplicación ordinaria de los conocimientos, para poder así afirmar que la transferencia del aprendizaje se ha hecho realidad.

La psicología humana ha sacado a la luz un concepto que marca la diferencia entre el hombre y los demás seres vivientes, que es la motivación del comportamiento; en esta concurren tensiones fisiológicas, impulsos instintivos, pulsiones inconscientes, junto a necesidades puramente de afecto y pertenencia, de seguridad y autovalor, de atención de independencia, de éxito, de experiencia, de reconocimiento, de aprobación social, de conformidad junto a motivos intelectuales y volitivos, a sentimientos estéticos, morales y religiosos; este vasto y sugestivo campo de investigaciones es riquísimo en indicaciones educativas, resultantes de la imperiosa necesidad de que la dinámica psíquica logre su equilibrio sin someterse a situaciones conflictivas, insolubles y disgregatorias.

## 1.2 CONCEPTUALIZACION SOBRE EL PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO

### 1.2.1. INSUMOS Y COMPONENTES DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones sociales se conforman siempre de tres elementos fundamentales:

- o Recursos Humanos ó de Personal

- o Recursos Materiales y Tecnológicos.
- o Recursos Financieros o Presupuestales.
  
- o Recursos Humanos:

En atención a una ubicación de insumos se plantea la necesidad de personal para efectuar las partes del proceso administrativo. La empresa está constituida de varios elementos y de estos es indiscutiblemente el recurso humano, el personal, es el de mayor importancia. Los otros, el material y el económico tienen también importancia dentro de las organizaciones, pero no hay que olvidar que estos son creados, manejados y mantenidos o destruidos por el hombre.

Los teóricos de la administración de recursos humanos tienden al estudio de los efectos del comportamiento del personal y no a sus causas profundas. Y por ser éste un problema tan complejo, requiere de estudios e investigaciones desde sus raíces, para evitar el caos y asegurar la sobrevivencia de las organizaciones. En este mismo capítulo se aborda con mayor profundidad el tema.

- o Recursos Materiales

Los recursos materiales como componentes de una organización, tienen como misión principal la que el sistema de producción cuente con los materiales apropiados en la cantidad conveniente, en el lugar apropiado y en el momento requerido.

Las funciones que están involucradas en un sistema de materiales son: adquisiciones, inventarios, operación y mantenimiento.

El primer subsistema hace llegar a la empresa la materia prima en el momento que ésta lo requiera, así como la búsqueda de calidad a precios que convengan a la organización.

Los principales objetivos para adquirir insumos y servicios son en opinión de Pooler los que a continuación se citan:

- Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenibles, negociando y ejecutando todos los compromisos de la empresa.
- Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción.
- Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.
- Asegurar la buena actuación del proveedor, en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y a una calidad aceptable.
- Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.

- Introducir buenos procedimientos, además de controles adecuados y una buena política de compras.
  
- Implantar programas como análisis de valores y análisis de costo y decidir si deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las compras.
  
- Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
  
- Mantener un departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.
  
- Mantener informada a la alta gerencia de los nuevos materiales que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la compañía (26).

Por otro lado, el sistema de inventario lo definimos como el implantar, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, haciendo uso de las técnicas, los procedimientos y los programas acordes con las necesidades de la empresa.

Por último, el sistema de manejo tiene a su cargo el proveer el ---

---

(26) POOLER, H. VICTOR; El Gerente de Compras y sus Funciones; Editorial Limusa; México; 1971; p.p. 22 y 23.



transporte para las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados.

o Recursos Financieros.

Dentro de una organización los recursos monetarios juegan un papel de gran importancia, ya que son éstos los que permiten la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan a la consecución de los objetivos.

Las organizaciones cuyo objetivo sea la obtención de utilidades, su estructura financiera la conforman los recursos monetarios aportados por los inversionistas y por el dinero prestado por terceros.

Los anteriores componentes se dan en cualquier tipo de organización ya sea ésta de carácter público o privado, aún cuando sus objetivos sean diferentes.

### 1.2.2. CARACTERISTICAS BASICAS DE LA ORGANIZACION PUBLICA.

Con objeto de cubrir las necesidades de la sociedad el legislador, en la Constitución, prevé la creación de un ente llamado Gobierno, que efectúa sus funciones a través de los organismos públicos, que se rigen de leyes reglamentarias derivadas de nuestra Carta Magna.

Diferencias y similitudes entre la empresa pública y la empresa privada:

- o Ambas son creadas para satisfacer una necesidad social.
- o Las dos poseen recursos financieros, humanos, técnicos y materiales para el cumplimiento de su objetivo.
- o Tanto los organismos públicos como los privados, dirigen sus bienes y/o servicios hacia mercsdo determinado, que es llamado por los primeros comunidad.
- o Dentro de la estructura de la empreas pública y de la empresa -- privada existe una organización formal y una organización informal, que traen como consecuencia, problemas en la realización de las actividades, ya que esencialmente están constituidas por personas.
- o Para el desempeño de sus funciones, ambos organismos hacen uso - del proceso administrativo como herramienta indispensable para - mejor coordinación.
- o Aún cuando sus fines fundamentales, como son el de lucro y el - social, son disímbolos básicamente, ambas organizaciones tienen de común denominador la búsqueda de una máxima eficiencia en sus funciones.

### 1.2.3. LIMITANTES Y REFORMAS DE LA ORGANIZACION PUBLICA EN EL ENTORNO ADMINISTRATIVO.

Cada una de las instituciones públicas que existen en nuestro país, deben adecuar los objetivos inherentes a sus funciones, ya sean estos a corto, mediano o largo plazo, a los objetivos generales de un Plan Global de Gobierno, que intenta ser el coordinador y controlador de la actividad socioeconómica del país.

Los recursos financieros que se allegan las instituciones públicas, no son, como en el caso de los organismos privados, producto de sus propias actividades, y muchas veces no corresponde a la planeación y programación que se ha efectuado con anterioridad debido a contingencias que resultan en el transcurso de la operación.

Otro factor que disminuye la eficacia de las empresas públicas es la deficiente planeación de recursos humanos, a consecuencia de una mal realizada administración de personal.

Para dar un breve panorama de como se realiza la administración pública, se tendrá en consideración que el "sistema de la administración pública se comporta básicamente como un gran transformador o procesador que traduce ciertos ordenamientos o instrucciones de tipo jurídico-político en acciones específicas, retroalimentándose constantemente con la información y las demandas nuevas que genera el medio ambiente social, económico, político y cultural que le da

base y al cual debe servir" (27).

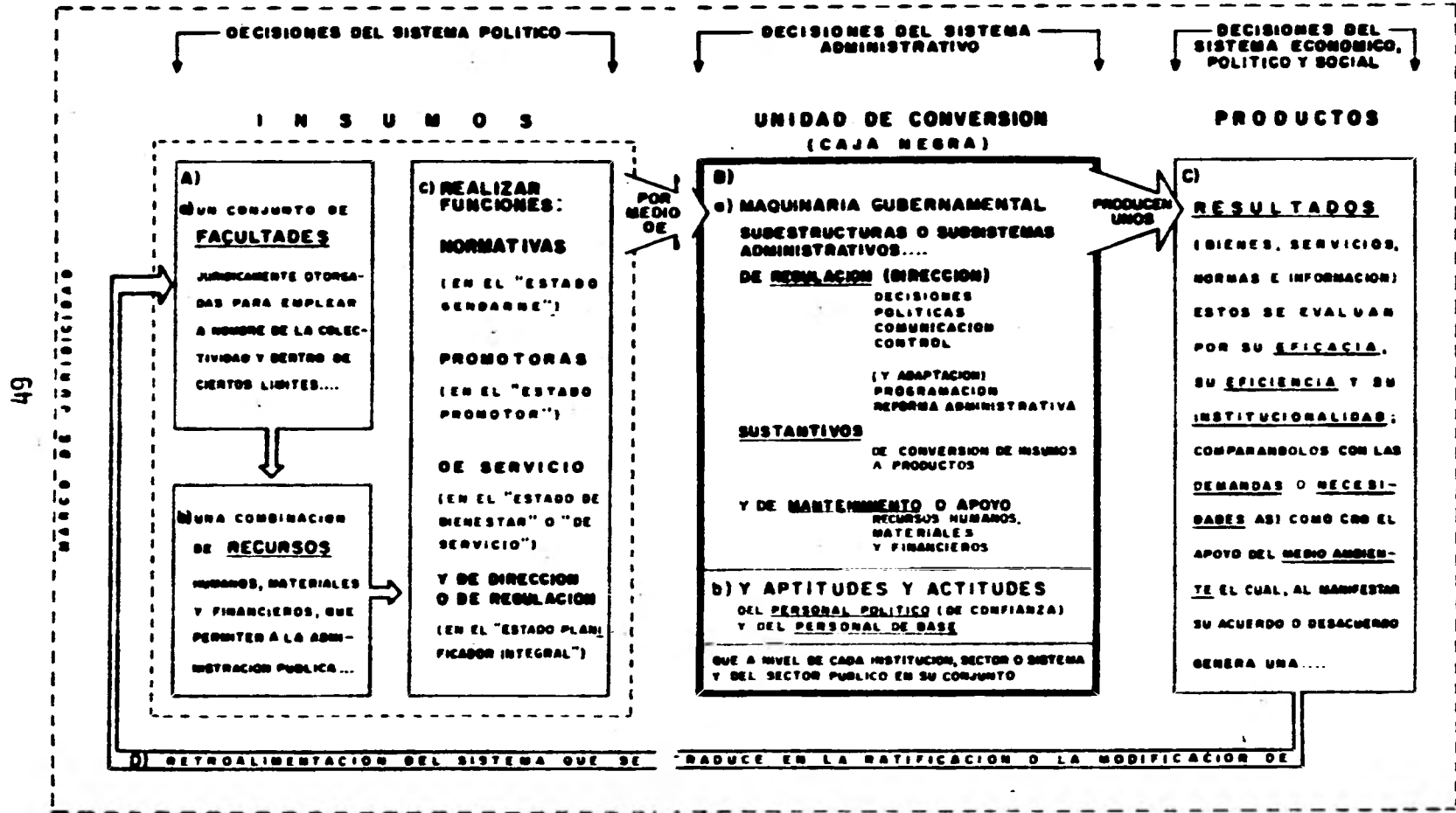
Como ilustración a lo que se mencionó en el párrafo anterior, se cita en el cuadro de la siguiente página y que Carrillo Castro presenta como el Esquema Sintético del Sistema de la Administración Pública (28).

---

(27) CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO; La Reforma Administrativa en México; - (1971-1979); Editorial Miguel Porrúa, S.A.; 2a. edición; 1980; p.p. 187.

(28) Ibidem; p.p. 188-189.

# ESQUEMA SINTETICO DEL SISTEMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA



De acuerdo con el cuadro número 1, el proceso de la Administración Pública se lleva a cabo en función de entradas, caja negra y productos.

Las entradas son un conjunto de facultades que son otorgadas por la Constitución y a través de las cuales se van a allegar los recursos exigidos por cada una de las instituciones gubernamentales. Apunta Carrillo Castro que son por lo tanto, el resultado de un conjunto de decisiones políticas y negociaciones que dentro de un marco jurídico evalúan demandas y en función de ellas asignan medios o recursos al sistema administrativo (29). Dichas facultades implican dos aspectos básicos que se deben considerar para objeto de nuestro seminario: a) La congregación de los diferentes recursos hacen posible la realización eficiente de las operaciones de cada organismo y b) Las operaciones o funciones de la administración pública.

Estas son controladoras y directoras de las relaciones que surgen en el ámbito económico, social y político.

La caja negra se da cada vez que los insumos pasan al proceso en sí, para ser transformados mediante lo que es básicamente un conjunto de sistemas administrativos, en los cuales se identifican tres subsistemas:

a) De regularización.

---

(29) CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO; Op. cit.; p.p. 190.

b) Los sustantivos.

c) De mantenimiento o apoyo.

Los resultados se identifican en la transformación de bienes o servicios, normas e información en la medida en que éstos influyan o lleguen al medio ambiente, es el grado en que se alcanza la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Considerando estos resultados se modifican las decisiones políticas, económicas, administrativas, sociales y jurídicas, con lo que se retroalimenta el proceso íntegro.

En el sexenio 1976-1982, el tópico personal burocrático fue objeto de atención especial. El programa de gobierno se enfocó por otra parte a la reestructuración organizacional apoyada por una Reforma Administrativa para el desarrollo económico y social, la cual ha tenido como eje a la programación que no se daría si no se apoyara por personal idóneo, eficiente; que hubiese fracasado si no se robustecieran las funciones legislativa y judicial; que no se habría consumado si se soslayaran los derechos regionales que entrañan el régimen federal (30).

Para consumir la reestructuración en la administración gubernamental, era necesario considerar el entorno administrativo y consecuentemente a su personal. Por ello en 1977 se definieron cinco objeti-

---

(30) CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO; Op. cit. p.p. 135

vos al respecto:

1. Organizar al gobierno, para organizar al país, mediante una re--  
forma administrativa tendiente al desarrollo económico y social,  
que contribuya a garantizar institucionalmente la eficiencia, la  
eficacia, la honestidad y la congruencia en las acciones públi--  
cas.
2. Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno,  
para garantizar la congruencia entre los objetivos y las accio--  
nes de la Administración Pública Federal, precisar responsabili--  
dades y facilitar así la oportuna evaluación de los resultados -  
obtenidos.
3. Establecer un sistema de administración y desarrollo del perso--  
nal público federal, que al mismo tiempo que garantice los dere--  
chos de los trabajadores, permita un desempeño honesto y eficien--  
te en el desarrollo de sus funciones.
4. Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política -  
y del federalismo en México, a través de instrumentos y mecanis--  
mos mediante los cuales la Administración Pública Federal, --res--  
petando la autonomía de cada uno de los poderes y niveles del -  
gobierno-- propicie, por una parte, el robustecimiento de las --  
funciones encomendadas a los Poderes Legislativo y Judicial, y -  
por la otra, una mejor coordinación y una mayor participación de  
los tres niveles de gobierno en los procesos de desarrollo econó



mico y social del país, y

5. Mejorar la administración de justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución, para garantizar a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades y consolidar su confianza en las instituciones y en sus gobernantes" (31).

El entorno administrativo y que implica el enclave de personal se fue modificando con bases legales, en las cuales se apoyaron dichos objetivos, a fin de que mediante "nuevas normas jurídicas que garantizan la legitimidad y la seguridad propias de un Estado de Derecho" (32).

Entre las nuevas disposiciones para mejorar el enclave y entornos citados, destacan entre otros los siguientes ordenamientos:

- o Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- o Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- o Ley General de la Deuda Pública.
- o Decreto por el que se anexan varios artículos de la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.

---

(31) Véase CARRILLO CASTRO; Op. cit. p.p. 135 y 136

(32) Consúltese CARRILLO CASTRO, Ibidem, Pág. 136.

- o Decreto por el que se adiciona el artículo 39 a la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
- o Decreto por el cual se amplía la Ley de Inspección de Adquisiciones con el artículo 27.
- o Se publicaron los Reglamentos Interiores de dieciseis Dependencias centrales.

Dentro de los objetivos de la Reforma Administrativa, el que más interesa a este estudio es el que se refiere a la administración justa y eficiente de los recursos humanos, puesto que está encaminado al desarrollo y al desempeño eficiente de los mismos, utilizando para ello, técnicas adecuadas de administración de personal. Era fundamental institucionalizar la participación directa de los trabajadores al servicio del Estado en la proposición e instrumentación de las medidas de reforma (33).

Los cambios que el Ejecutivo sancionó en materia de Recursos Humanos fueron revisados y aprobados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), surgiendo el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, el Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación y el Grupo de Estudio sobre Relaciones Laborales y Prestaciones Económicas; organizaciones cuyo objeto fue actualizar la Ley Federal de Trabajo

---

(33) Véase CARRILLO CASTRO; *Ibidem*, Pág. 146.

res al Servicio del Estado; proyectar un modelo de escalafón intercomunicado, tipo; sancionar métodos para revisión de sobresueldos y orientar la revisión y reestructuración de los horarios que había en la administración central, con lo cual existe actualmente uno solo, que es un horario de coordinación global en las labores de oficina.

Un conflicto ya de antaño, en cuestión de personal, era la disminución masiva del mismo al comienzo de cada sucesión presidencial, perdiéndose con ello, el equilibrio y la seguridad del trabajo de los empleados al servicio del Estado, para evitar que continuara este problema, se estableció la "Bolsa de Trabajo" que es manejada por las Oficinas Mayores de cada dependencia y que reporta a la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. Su función principal es la de reubicar y reasignar a los trabajadores dentro de las instituciones.

Se integraron también nuevos sistemas de capacitación a los programas sustantivos de las instituciones, así como también a escalafones y promoción.

#### 1.2.4. SISTEMA BUROCRATICO DE PERSONAL.

Se ha dicho y se sostiene que el elemento más importante y vital en una organización es el humano, ya que por él, las empresas, instituciones públicas, hospitales e industrias, etc., existen. Se desarrollan dependiendo de la cooperación y la actitud que el personal-

mantenga hacia el organismo. De ahí se derivan los resultados que se obtengan.

La Administración de Personal, de acuerdo con la Comisión de Administración Pública, debe encargarse, dentro del marco de la legislación vigente, de las siguientes actividades:

- o Reclutar al personal que necesita la dependencia.
- o Seleccionar al personal, con el objeto de garantizar que las personas que ingresen al servicio civil posean los requisitos que exige el puesto (según el manual o la guía correspondiente), y las características sociales, económicas, psicológicas, técnicas y de honorabilidad más convenientes para la estabilidad de su trabajo y su rendimiento eficiente.
- o Elaborar el programa de introducción al puesto y llevar a cabo las actividades que esta función implica.
- o Capacitar al personal, en los casos de los puestos que así lo requieran. Cuando se trate de trabajos muy especializados, la unidad de personal debe coordinar la capacitación que habrá de darse en las instituciones adecuadas.
- o Auxiliar a las unidades de organización y métodos o sus equivalentes, en la elaboración de los manuales de puestos y cuando se considere conveniente compartir con ellas esta responsabilidad.

- o Realizar, de acuerdo con los manuales, una evaluación de los puestos que redunde en el establecimiento de salarios justos en relación con los que corresponden a otros puestos dentro de la misma dependencia.
- o Dar a la Comisión de Administración Pública y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la información necesaria para que la primera pueda establecer la política y las normas generales de la administración del personal federal y, la segunda, el catálogo de empleos de la federación con un análisis de los puestos.
- o Representar a la dependencia en las comisiones mixtas de escalafón y procurar que los tabuladores y los sistemas escalafonarios se establezcan de una manera técnica.
- o Coordinar las actividades relacionadas con compensaciones, prestaciones y servicios sociales que den la dependencia y otras instituciones.
- o Participar, con el carácter de secretaria ejecutiva, en las comisiones de estado mayor que se considere necesario crear en cada dependencia, relacionadas con la administración del personal (34)

Las anteriores actividades implican la realización de funciones a -

---

(34) Véase Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. (Documentos Básicos) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Colección Administración y Desarrollo de Personal; 1979 p.p. 130-131.

desarrollar con técnicas adecuadas y actualizadas en concordancia-- a las situaciones, medio ambiente y dependencia de que se trate, - las cuales en conjunto forman el sistema de personal.

El proceso comienza en la planeación de la fuerza de trabajo, que - previene a donde se dirige la dependencia o entidad, posibilitando- la mayor probabilidad para lograr resultados en todas sus activida- des, a partir de la determinación de necesidad del personal idóneo.

Las modificaciones que se originan en el organismo van a repercutir en su organización, por lo que es necesario preverlas y planearlas también, siendo ésta, una tarea a corto plazo y que consiste en el reconocimiento de los cambios por realizarse en el escenario de la institución.

La planeación de Recursos Humanos, continuación de la planeación de la organización y actividad complementaria, se ocupa de la futura - colección de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de- la organización. Consta de dos etapas: la primera corresponde a la planeación detallada de los requerimientos de recursos humanos para todo tipo y nivel de empleados; la segunda se encarga de pronosti- car la cantidad y calidad de potencial humano necesario para brin- dar a la organización el tipo de gente adecuada y de los más diver- sos orígenes, que sea capaz de cumplir los objetivos planeados.

Las metas de la planeación de recursos humanos deberán constituir -

una parte esencial de los objetivos generales.

De una eficaz operación del sistema de recursos humanos, la organización puede esperar: que el personal de cada puesto y nivel tenga la capacidad necesaria y que todo el personal preste su mayor cooperación.

De parte del trabajador las expectativas son: Salarios justos, condiciones adecuadas de trabajo, trato acorde con la dignidad humana, seguridad de su trabajo, posibilidades de desarrollo, satisfacción de sus intereses particulares.

La operación del sistema de recursos humanos exige la fijación de políticas, que son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Estas políticas deben ser flexibles y sirven como medida de control de las actividades y de interpretación de las reglas.

Otro de los aspectos críticos en el sistema burocrático de personal es el reclutamiento, al cual se le considera como el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para ocupar una vacante.

Con el auxilio de un adecuado plan se determinarán las necesidades y monto de la fuerza laboral, así como el tipo de habilidades míni-

mas para cubrir las vacantes.

Existen diversos medios de reclutamiento, que van desde anuncios en los periódicos, radio, hasta sindicatos y universidades. El reclutamiento es diferente de una organización a otra, siendo necesario un estudio detallado de las características particulares de la empresa para determinar el camino más adecuado a seguir.

Examinándolo de cerca, el problema de reclutamiento de personal, es importante hacer un análisis que indique a quién se debe buscar, -- que tipo de personal y que número de ellas, dónde se encontrarán -- dentro del organismo, fuera de él o en ambos lugares. Además se le debe vincular con los subsistemas de capacitación, y de motivación.

La Administración Pública siempre ha sido una fuente atractiva de -- empleo para gran número de trabajadores y en México la gran demanda de mano de obra no ha permitido que se desarrollen técnicas muy --- avanzadas de reclutamiento.

La Motivación es otra vertiente del proceso también crítica en el -- personal burocrático. El marco de motivación nos puede dar la ex-- plicación de la conducta humana, las causas o razones por las cua-- les las personas actúan. La necesidad o motivo se define como un -- rompimiento del equilibrio fisiológico o psicológico que se mani--- fiesta como un deseo.



En función de la teoría más elemental de la motivación, la que aportó Abraham Maslow, a través de una pirámide de necesidades que se relacionan con la conducta observada por las personas, se evidencian fallas, omisiones y errores en la estructura burocrática. Veamos algunas de ellas.

Las necesidades fisiológicas o primarias que se refieren a las necesidades propias del organismo humano y se denominan básicas, como son el hambre, la sed, el sueño y el sexo, son las únicas que se satisfacen a través del pago de remuneraciones. En el ámbito del segundo grupo de necesidades, las de seguridad.

Se carece del servicio civil de carrera, con lo cual es apremiante la inseguridad en el puesto. En el tercer grupo denominado de las necesidades afectivas. El individuo al convivir con otros, tiene conflictos interpersonales, pasiones políticas, falta de estímulos como miembro del grupo. A estas carencias se añaden las que se derivan del cuarto grupo, o sea el de necesidades de estimación; existen vicios para autoevaluarse considerando su autoestima y la estima que la organización le manifiesta.

Por último en el quinto grupo, el que corresponde a las necesidades de autorrealización. Es el nivel al que pocas personas de la burocracia pueden llegar. Estas necesidades se identifican como la necesidad de autoexpresión, de lograr plenamente la capacidad personal para realizar sus metas.

Según Maslow, un individuo no logra satisfacer las últimas necesidades sin antes haber satisfecho las primeras, simplificando, una persona se va desarrollando conforme cubre sus exigencias primarias y así sucesivamente.

Con la explicación anterior podemos advertir de entrada, errores y equívocos dentro de las organizaciones. Para empezar, diremos que dentro de las cantidades y dependencias se ha minimizado profundamente lo que significa la motivación como factor de productividad y satisfacción del trabajador. En primera instancia, hubo quienes pensaban que el hombre solo se motivaba con una cosa: el dinero, que es el logro que el individuo busca en su trabajo. De entrada las limitaciones presupuestales frenaron todo sistema concebido así equivocadamente.

La evaluación del desempeño laboral y la evaluación en general considerada ésta como la última etapa del proceso administrativo denominada control, es otra de las funciones administrativas que no cumple idóneamente como una medida de corrección de las tareas realizadas por los subordinados, para asegurar que los objetivos y planes de la organización se lleven a cabo.

Es importante señalar problemas del personal burocrático en función del proceso de control básico por lo que se refiere al establecimiento de normas; a las medidas de desempeño de éstas normas; y a

la corrección de las desviaciones de las normas y los planes. (35)

La psicología y la pedagogía en su manifestación de psicopedagogía - como veremos, puede contribuir al análisis del trabajo, partiendo - de la capacitación para efectuar el estudio de las tareas que afectan cada uno de los subordinados.

La aplicación de principios de esta combinación de disciplina puede contribuir además para que los usos y formas de los análisis del - trabajo sean profesionalizados considerando las necesidades para - describir, implantar y evaluar tareas, descripciones de trabajo, órdenes, instructivos para uso y mantenimiento, adquisición y almacenamiento de equipo y material utilizado, actividades físicas, condiciones de trabajo, medidas de trabajo realizado.

Retomando el diagnóstico preliminar, existen también problemas en - la burocracia en lo que respecta a la evaluación de las tareas, a - las técnicas de medición del trabajo, al estudio de tiempos. En la - burocracia se carecen de instrumentos de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de realización correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida. (36)

- 
- (35) Véanse los criterios básicos de control que establece KOONTZ y O'DONEL en Elementos de Administración Moderna. Mc Graw-Hill; México; - 1977; p.p. 358.
- (36) Consultense los diagnósticos que aparecen en el texto Introducción al Estudio del Trabajo. Editorial Oficina Internacional del Trabajo Ginebra; 3a. impresión; Suiza; 1977; p.p. 221.

Otra herramienta para el control de los recursos humanos es la Auditoría Administrativa sobre personal, la cual es el examen cuyo objetivo es revisar y verificar todas las funciones y actividades que en materia de recursos humanos se lleven a cabo dentro de toda la organización, para conocer si realmente se ajustan a los programas establecidos y calificar el grado en que se están cumpliendo los objetivos y políticas, a fin de dictar medidas correctivas donde se requieran.

Por último, otro de los graves problemas que aquejan a la burocracia es el de baja productividad.

Se relaciona con el subsistema de remuneración del personal, y se carece de medidas de control, que aparte de proporcionar bases para cuantificar los sueldos y salarios, también auxilie en la medición de la eficacia de cada uno de los empleados, además de servir como instrumento para motivar al personal. El trabajador debe saber que su labor y sus esfuerzos realizados adecuadamente, no pasan desapercibidos por los dirigentes de la organización, sea una entidad o una dependencia.

### 1.3. LA PSICOLOGIA Y LA PEDAGOGIA EN EL AMBITO BUROCRATICO.

#### 1.3.1. LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

Conviene destacar los campos frontera con otra disciplina para fundamentar nuestro intento de aportación a la psicopedagogía. Recorde

mos que la Psicología es la ciencia que estudia la conducta humana, valiéndose del método científico y uno de sus campos es la aplicación que se le da dentro de las organizaciones, a través de las generalizaciones y los principios de la psicología, consecuentemente la psicología industrial es la "aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria" (37).

Existen elementos para la psicopedagogía que se alejan dentro de la Psicología Industrial que también utilizamos métodos y procedimientos descubrimientos, conocimientos valideros y aplicables no solo en el ámbito de las grandes empresas, que es donde más investigaciones se han llevado a cabo, sino que se extenderán los beneficios de esta ciencia a las empresas pequeñas.

Las principales funciones de la Psicología Industrial se inscriben en siete áreas principales y que constituyen su campo de acción. Estas van encaminadas sobre todo a la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con el elemento humano y son:

- o Selección de personal y pruebas.
- o Desarrollo del personal.
- o Consejo personal u orientación.

---

(37) BLUM MILTON; Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas; 2a. reimpresión; México; 1981; p.p. 17

- o Motivación de los empleados.
  
- o Ingeniería humana.
  
- o Investigaciones de mercadotecnia.
  
- o Investigaciones de relaciones públicas.

Si observamos la naturaleza de las actividades de la psicología industrial, nos daremos cuenta que la alta productividad y satisfacción del recurso humano en una organización va a depender de la capacidad y ética profesional de los profesionistas que se encarguen de ellas, por lo mismo como señala Blum, los instrumentos que se utilicen deben ser flexibles y estar preparados para ocuparse, al mismo tiempo, de un gran número de tareas y proyectos, relacionarse con la psicología, la administración de personal y la productividad (38).

El desarrollo de la Psicología Industrial fue iniciado como disciplina por Walter Dill Scott, psicólogo de la Universidad de Northwestern, el 20 de diciembre de 1901, introduciendo la Psicología en un nuevo campo: la publicidad. Durante un discurso en el cual analizó las posibles aplicaciones de esta ciencia en el entorno publicitario, precisó importantes campos de aplicación. Scott publicó varias obras acerca de este tópico, no obstante durante mucho tiempo se le desconoció como el primer psicólogo industrial, otorgándosele este honor a Hugo Münsterberg que en 1913 dio a conocer su libro --

"Psychology and Industrial Efficiency" en el que trata problemas - como el aprendizaje, la fatiga, el estudio de tiempos y movimientos, la compra y la venta.

En 1916 se crea el Centro de Investigación sobre Vendedores, a cargo de Scott que junto con Walter V. Bingham y Guy Montrose Whipple, demostraron durante el Congreso Mundial de Vendedores, la poca creditibilidad de las entrevistas que se hacían a las personas candidtas para cubrir un puesto.

En 1917 Scott ya preparaba una nueva publicación llamada "Aportaciones a la Selección de Vendedores" que contribuía al mundo de los negocios con un modelo de práctica e investigación que se ha utilizado hasta la fecha.

Durante la Primera Guerra Mundial, los Psicólogos participaron activamente en los proyectos de guerra, aplicando pruebas colectivas - para eliminar a los reclutas que fueran mentalmente insuficientes - para efectuar el servicio militar y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

En 1919 Scott y otros colaboradores fundaron la Scott Company of -- Philadelphia, en la que se desarrollaron más sofisticadamente las - fichas de calificación que se usaron durante la guerra, también se inició la idea de organizar, dentro de las empresas, programas educativos y de adiestramiento. También instauró un buen número de --

tests profesionales o de oficios que Beardsley Ruml creó aportando las bases de elaboración de test que se siguen hasta nuestros días.

Para 1927, la Western Electric de Hawthorne empezó una investigación encabezada por Elton Mayo para averiguar las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y la monotonía de los empleados, estudios que fueron, en criterio de varios autores los que "proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas" (39).

Es importante señalar que "los estudios de Hawthorne produjeron un cambio metodológico consistente en sustituir el método directo de entrevista por el indirecto y condujeron a nuevas perspectivas en el estudio de la dirección. Estos trabajos comenzaron a mostrar la importancia de la organización social y su influencia sobre la producción" (40).

Un nuevo impulso a la psicología industrial lo dió la Segunda Guerra Mundial, en que se extendieron los programas de selección y formación de personal militar, descubriéndose múltiples aplicaciones a los principios del aprendizaje, a los conflictos de la formación, además de la replanteación de los problemas de la orientación profesional y de la rehabilitación.

---

(39) BLUM MILTON, Op. cit. Pág. 35.

(40) GILMER HALLER VON B.; Op. cit.; p.p. 38



En la época actual la psicología industrial ha ampliado sus enfoques, ya no solo se estudia al individuo, sino también se "ha despertado el interés por los problemas de la motivación y de la productividad en la medida en que se relacionan con la estructura de grupo" (41)

Otro aspecto que se contempla en materia de psicología industrial, es el análisis de las organizaciones y la comunicación en que ellas existe satisfaciendo así la rapidez, precisión y eficacia que se manejan idealmente dentro de la empresa. Además se ha tomado interés a estudios sobre dirección, salud mental de la industria y los sistemas hombre-máquina, estudios que en conjunto hacen de la empresa un organismo positivo en el que las partes y recursos se integran armonicamente para satisfacción de los dirigentes de la empresa y de la sociedad en general.

Al igual que en la psicología y en la pedagogía, existen severos problemas a los que se enfrenta la Psicología Industrial.

De acuerdo a investigaciones efectuadas se describen tres problemas fundamentales para el desarrollo de estas disciplinas que nos fue posible detectar. El primero de ellos es la poca aceptación que hasta últimas fechas han tenido a causa de la desconfianza que existe de parte de los directivos de las empresas en la eficacia de sus técnicas, que ponen en duda el logro de buenos resultados.

---

(41) GILMER HALLER VON B.; Op. cit.; Pág. 41

Un segundo problema es la retroalimentación entre las personas, --- puesto que estas ramas del saber, como ciencias, tienen sus propios conceptos y lenguajes, cran un ambiente elitista y dificultan la -- comunicación con otros profesionistas o personas no informadas acerca de la materia.

Por último, está la resistencia al cambio, este problema es una derivación del primero y se da no solo a nivel dirección, sino que se extiende hasta los empleados y a todos aquellos que pueda afectar -- una modificación a sus costumbres, clima, rutinas, en general, a -- toda la cultura organizacional que exista. La resistencia al cam-- bio se presenta por los peligros que para los afectados pueda traer consigo una alteración en sus actividades y rutina, pues en la mayoría de los casos estos cambios se asocian a despidos, aumento de -- producción, llamadas de atención.

Para tratar de amortiguar este fenómeno, coincidimos en cuatro planteamientos de Blum, a saber:

- o Explicar claramente las razones para el cambio proyectado.
- o Quienes se verán afectados por el cambio deberán tener oportunidades de participar en su aplicación.
- o El cambio debe ser en dos sentidos, en ves de tratar de obligar-- a todos a que estén de acuerdo con una decisión unilateral.

- o El administrador del cambio debe reconocer, en todo momento, que el cambio es una amenaza real, imaginaria o potencial, y que deberá hacer todo lo que pueda para eliminar o reducir las amenazas posibles, cualesquiera que sean las formas que adopten (42).

### 1.3.2. CARACTERISTICAS Y DESCRIPCION RESUMIDA DE LA BUROCRACIA

La Administración Pública señala Priego, es "una rama especializada de la ciencia administrativa. Sus técnicas en el sector gobierno, requieren de cierta flexibilidad para ser operantes a cada situación particular según las necesidades de la agencia gubernamental o empresa paraestatal" (43)

Las características de la Administración Pública son:

- o Estructura compleja y procedimientos variados.
- o Dificultad para la coordinación de decisiones.
- o Participación de gran cantidad de personas.
- o Alto grado de interrelación de grupos.
- o Deficiencias y disfunciones estructurales
- o Interdependencia de diversos elementos del sector público (diver-

---

(42) BLUM; op. cit. p. 39

(43) PRIEGO, MENDOZA Enrique: Administración de Personal Gubernamental-Un Enfoque Político-; Universidad Autónoma de Baja California; Depto. de Extensión Universitaria; 1979; Mexicali, México; pág. 13.

sos centros de autoridad con capacidad legal para tomar decisiones).

- o El Estado no tiene ganancias.
- o Los incentivos de la Administración Pública no son de carácter -  
lucrativo.
- o La Administración Pública está sujeta a reglamentaciones y dispo-  
siciones legales
- o La reglamentación y la legalidad tiene entre otros propósitos el  
control sobre el ejercicio del poder.
- o La Administración Pública recibe influencia de la situación in--  
ternacional.

La Administración Pública, según el autor citado, Priego, se da en-  
tres niveles, a saber:

- o Municipal: Servicios públicos, gobernación, hacendaría, trabajo,  
economía, obras públicas, educación, servicios médicos, servi---  
cios sociales, seguridad.
- o Estatal: Dirigir las relaciones con los poderes de las demás en-  
tidades, la Federación, formular proyectos de ley, ingresos y --

presupuesto de egresos, celebrar arreglos sobre límites del Estado, contratos, empréstitos sobre el crédito del Estado; formular iniciativas de leyes, expedición de títulos profesionales, justicia y legislación, actividades que se distribuyen por razón de la materia y competencia entre los tres poderes y las diversas Direcciones, Departamentos y Empresas Descentralizadas.

- o **Federal:** Legislación, Justicia, promulgación de leyes que expide el Congreso de la Unión, nombramientos de Coroneles y de más altos oficiales del Ejército, Armada y Fuerza Aérea; dirigir las negociaciones diplomáticas, etc.; actividades que se distribuyen entre los tres poderes según su competencia; Secretarías de Estado, Departamentos, Empresas descentralizadas, Comisiones Nacionales, etc.

También se encarga en acciones de: Policía, Tribunales, de Seguridad civil, impuestos, Relaciones Exteriores. (44)

Dentro de la Administración Pública existe un elemento de suma importancia: la Burocracia. Este término señala uno de los máximos expertos, Jiménez Castro, es una mezcla de dos vocablos: Bureau que significa, en francés, oficina, y la palabra griega Kratos, poder. Es decir, su definición etimológica se traduce en: el poder que tienen los que trabajan en oficinas públicas, o más bien, la influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del Estado y

---

(44) Véase PRIEGO MENDOZA E.; Op. cit. Pág. 24.

la clase social que ellos forman (45).

Para realizar la descripción de la burocracia mexicana es fundamental señalar que ésta tiene su principal base en la Constitución de 1917. "Ley suprema del país, que expedida por el poder constituyente en ejercicio de la soberanía, tiene por objeto organizar los poderes públicos circunscribiéndolos en esferas de competencia y proteger frente a aquellos, ciertos derechos del hombre" (46), así como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que establece los Departamentos Administrativos, diferenciándolos de las Secretarías de Estado y de los Fideicomisos y Organismos Descentralizados. Los primeros asesoran y dan apoyo al Ejecutivo Federal en la toma de Decisiones. Por su parte las Secretarías, con la Reforma Administrativa, vienen a conformar órganos técnicos de apoyo programático y operativo, los cuales coadyuvan en la coordinación de las decisiones del sector público en su conjunto.

Los elementos funcionales que caracterizan generalmente a la burocracia en la modernidad son:

o Planeación, Programación y Presupuestación.

Consideradas como las primeras etapas del proceso administrativo, -

(45) JIMENEZ CASTRO, WILBUR, Administración Pública para el Desarrollo Integral; Fondo de Cultura Económica, México, 2a. edición, 1975, -- Pág. 297.

(46) PEREZ DE LEON, ENRIQUE JR.; Notas de Derecho Constitucional Administrativo, Apuntes mimeografiados FCA-UNAM; México, 1977; Pág. 3.

la Administración Pública, traduce sus planes en programas que devienen en acción administrativa u operativa. Se asignan luego los recursos. Si el Estado carece de planes de desarrollo y la integración del elemento humano no es idónea, los planes demasiado ambiciosos, no se cumplen debido a que éstos requieren de personal eficiente, imaginativo, creativo, preparado y sobre todo honesto. Pero además es fundamental disponer de recursos financieros. Burocracia sin recursos, es factor de retroceso administrativo y técnico.

o Organización y Marco Estructural.

El sector público se distingue por poseer estructuras complejas debido a la amplitud de los niveles jerárquicos, que se modifican, aumentan o disminuyen, de acuerdo con las exigencias de factores ajenos a las necesidades de la organización.

o Integración e Instrumentación.

Sistemas deficientes de empleo (reclutamiento, selección, inducción y contratación) de personal que traen como consecuencia la contratación de personal que no cubre los requisitos mínimos para el puesto, se reflejan en el desempeño ineficiente del empleado público.

o Dirección y Gestión.

La estrategia de dirección y gestión en la burocracia se caracteriza

por un sistema de comunicación complejo; los canales de información y comunicación con los cuales los empleados trabajan, llevan demasiado número de instancias.

o Evaluación y Control.

La Administración Pública busca desarrollar y perfeccionar sus métodos de evaluación y de control para la supervisión de tipo operativo que garantice el seguimiento de acciones y sea posible medir los resultados generales y particulares. El reconocimiento para un diagnóstico sobre el particular, debe abarcar la eficiencia, colaboración efectiva, superación personal, preparación y cumplimiento de responsabilidades, en materia de personal. Si se refieren a la operación, se deben emplear indicadores.

Las corrientes derivadas de la imagen del burócrata, se orientan a la reivindicación y dignificación de la burocracia. Se aduce que el sector público es la organización más grande que existe en un país, por lo tanto, los síntomas son más grandes y visibles para los ciudadanos.

En función de la orientación administrativa, definimos a la burocracia como la organización en gran escala, que está condicionada por valores culturales del medio al que pertenece y es además un reflejo del mismo, a fin de organizar y ejercer el poder. Si se desarrolla dentro de un sistema de valores que permita establecer un sano espí-



ritu de cuerpo, se logra que el personal se identifique con los objetivos sociales del respectivo organismo y con los valores de la comunidad en la que existe como señala Jiménez Castro (47).

El cumplimiento de las grandes responsabilidades de la burocracia requiere de una adecuada orientación legislativa, además de que debe hacer uso de los mejores recursos o aprovechar al máximo los que tiene a su disposición. La combinación de la psicología y de la pedagogía vinculados con el desarrollo del personal, puede contribuir al logro de lo que Jiménez Castro llama las siete metas del escenario ideal de la burocracia y que son:

- o Estabilidad de los funcionarios públicos que trabajan en el sector.
- o Servicio civil de carrera en función de antigüedad, remuneración y clasificación de cargos que permite, entre otras cosas, una descripción de las labores que se realizan en cada puesto, para efectos de conocer los deberes, la autoridad y la responsabilidad inherente a cada uno y la determinación de los sueldos;
- o Selección a base de pruebas, lo cual permite igualdad de oportunidades a los aspirantes a las diferentes posiciones vacantes;
- o Establecimiento de salarios iguales para cargos iguales, lo cual

---

(47) JIMENEZ CASTRO, Op. cit. Pág. 298.

- es posible gracias a la clasificación indicada antes y a la promulgación de una ley de salarios que mejore las dotaciones de los empleados públicos;
- o Integración de horogramas de productividad, distribución de cargas de trabajo y necesidades;
  - o Creación de un marco jurídico-administrativo que tutele las relaciones de trabajo;
  - o Integración del empleado a un mecanismo permanente de capacitación y adiestramiento de personal, mediante la organización de mecanismos idóneos de productividad (48).

El cumplimiento de todos estos principios administrativos sobre personal trascienden en el desempeño tanto de funcionarios como de empleados públicos para el eficaz logro de sus objetivos, ya que el desaprovechamiento de las aptitudes y habilidades del personal, -- lleva al desequilibrio estructural que se manifiesta en la ausencia de una administración integral.

#### 1.4. CONCEPTUALIZACION BASICA DEL APRENDIZAJE.

##### 1.4.1. TEORIAS DEL APRENDIZAJE.

Para Gargné, aprendizaje "es un cambio de las disposiciones o capa-

---

(48) JIMENEZ CASTRO; *Ibidem*; p.p. 299-300.

ciudades humanas que persiste durante cierto tiempo y que no es -- atribuible solamente a los procesos del crecimiento" (49).

Craig y Mehrens en su libro "Psicología Educativa Contemporánea" de finen el aprendizaje como "el proceso mediante el cual la capacidad o disposición de una persona cambia como resultado de la experien-- cia" (50).

Así pues, el aprendizaje "es un cambio permanente en la vida de una persona, que no está patrocinado por la herencia genética. Puede -- ser un cambio de los puntos de vista, comportamiento, percepción, - motivación o una combinación de todos ellos" (51).

El aprendizaje se conceptualiza como un cambio en la conducta del - individuo, observándose que después del aprendizaje, éste ya ha ad- quirido un incremento en su habilidad para realizar una labor espe- cífica. El aprendizaje abarca alteraciones no solo en la capacidad- manual o intelectual de las personas, sino que se extiende hacia - los valores, conceptos, principios, intereses, conducta, que se ma- nifiesta constante y apoyada en lo que aprendió.

Una inquietud perenne en el ser humano es comprender el proceso de- aprendizaje y el cómo aprende, por lo cual constantemente surgen -

- 
- (49) GARGNE, M. ROBERT; Las Condiciones del Aprendizaje; Editorial Inte-  
ramericana; 3a. edición; México; 1979; p.p. 2.
- (50) CRAIG, ROBERT; et. all.; Psicología Educativa Contemporánea (Concep-  
tos, temática y aplicaciones); Editorial Limusa; México; 1979; p.p.  
132
- (51) BIGGE, M.L.; HUNT, M.P.; Op. cit. p.p. 319.

teorías que tratan de explicar estos tópicos y que influyen en la forma en que se conoce y se pone en práctica el aprendizaje para que resulte efectivo y profundo. Las diferentes teorías que se han desarrollado han dado origen a distintos modelos "tipo" que se describen en el cuadro que se presenta en la siguiente página (52).

---

(52) BIGGE; Op. cit. págs. 328 y 329.

	TEORIA DEL APRENDIZAJE	SISTEMA O PERSPECTIVA PSICOLOGICOS	CONCEPCION DE LA MORAL BASICA Y DE LA NATURALEZA ACTIVA DEL HOMBRE	BASES DE LA TRANSFERENCIA DE LA ENSEÑANZA	IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA	PERSONAS CLAVE	EXPOSITORES CONTEMPORANEOS
TEORIAS DE DISCIPLINA MENTAL; DE LA FAMILIA DE LA SUSTANCIA DE LA MENTE.	1. DISCIPLINA MENTAL TEISTA	PSICOLOGIA DE LAS FACULTADES	SUSTANCIAS DE LA MENTE MAL-ACTIVA; SIGUE EN ACTIVIDAD HASTA QUE SE SE LA SOMETE	FACULTADES EJERCIDAS; TRANSFERENCIA AUTOMATICA.	EJERCICIO DE LAS FACULTADES; LOS "MUSCULOS" DE LA MENTE.	SR. AGUSTIN JOHN CALVIN J. EDWARDS.	MUCHOS FUNDAMENTISTAS CRISTIANOS-HEBRAICOS.
	2. DISCIPLINA MENTAL HUMANISTA.	CLASICISMO	SUSTANCIA DE LA MENTE NEUTRO-ACTIVA A DESARROLLARSE MEDIANTE EL EJERCICIO.	MENTE INTELLECTO CULTIVADO	ADIESTRAMIENTO DEL PODER MENTAL INTRINSECO.	PLATON ARISTOTELES	M. J. ADLER. ROBERT M. MUTHCHINS.
	3. DESARROLLO NATURAL	NATURALISMO ROMANTICO	PERSONALIDAD NATURAL BUENA-ACTIVA, A DESARROLLARSE.	RECAPITULACION DE LA HISTORIA-RACIAL, SIN NECESIDAD DE TRANSFERENCIA.	EDUCACION PERMISIVA O NEGATIVA	J. J. ROUSSEAU F. FROBEL	PROGRESIVISTAS EXTREMOS.
	4. PERCEPCION O HERBERTISMO	ESTRUCTURALISMO	MENTE NEUTRO-PASIVA, COMPUESTA DE ACTIVOS ESTADOS-O IDEAS	MASA PERCEPTIVA CRECIENTE	ADICION DE NUEVOS ESTADOS MENTALES O IDEAS A UN ACERBO DE OTROS YA ANTIGUOS EN EL INCONSCIENTE.	J. F. HERBERT E. B. TITCHENER	MUCHOS MAESTROS Y DIRECTORES.

TEORIAS DEL APRENDIZAJE	SISTEMA O PERSPECTIVA PSICOLOGICOS	CONCEPCION DE LA MORAL BASICA Y DE LA NATURALEZA ACTIVA DEL NOMBRE	BASES DE LA TRANSFERENCIA DE LA ENSEANZA	IMPORTANCIA DE LA ENSEANZA	PERSONAS CLAVE	EXPOSITORES CONTEMPORANEOS	
FAMILIA ASOCIACIONISTA; TEORIA DEL CONDICIONAMIENTO E-R. (ESTIMULOS-RESPUESTAS)	5. UNION E-R	CONEXIONISMO	ORGANISMO NEUTRO-PASIVO O REACTIVO CON MUCHAS CONEXIONES E-R. EN POTENCIA	ELEMENTOS IDENTICOS	PROMOCION DE ADQUISICION DE CONEXIONES E-R DESEADOS	E.L. THORN. DIKE	A.T. GATES. J.N. STEPHENS
	6. CONDICIONAMIENTO (SIN REFORZAMIENTO)	CONDUCTISMO	ORGANISMO NEUTRO PASIVO O REACTIVO, CON INMOTOS IMPULSOS REFLEXIVOS Y EMOCIONES	RESPUESTAS O REFLEJOS CONDICIONADOS	PROMOCION Y ADRESION DE RESPUESTAS DESEADAS A LOS ESTIMULOS APROPIADOS	J.B. WATSON.	E.R. GUTHRIE
	7. REFORZAMIENTO Y CONDICIONAMIENTO.	REFORZAMIENTO	ORGANISMO NEUTRO-PASIVO, CON REFLEJOS Y NECESIDADES INMOTOS CON ESTIMULOS IMPULSIVOS.	RESPUESTAS CONDICIONADAS O REFORZADAS	SUCESIVOS CAMBIOS SISTEMATICOS EN EL AMBIENTE DE LOS ORGANISMOS PARA AUMENTAR LA POSIBILIDAD DE LAS-RESPUESTAS DESEADAS.	C. L. MULL	B.F. SKINNER K. W. SPENCE.

TEORIA DEL APRENDIZAJE	SISTEMA O PERSPECTIVA PSICOLOGICOS	CONCEPCION DE LA MORAL BASICA Y DE LA NATURALEZA ACTIVA DEL HOMBRE	BASES DE LA TRANSFERENCIA DE LA ENSEÑANZA	IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA	PERSONAS CLAVE	EXPOSITORES CONTEMPORANEOS
8. COMPRESION	PSICOLOGIA DE LA GESTALT	SER NEUTRO-ACTIVO CUYA ACTIVIDAD SI GUE LAS LEYES PSICOLOGICAS DE ORGANIZACION	TRANSPOSICION DE CONOCIMIENTOS	PROMOCION DE COMPRESION DEL APRENDIZAJE	M. WERTHEIMER	W. KOHLER
9. COMPRESION DEL OBJETIVO	CONFIGURACIONISMO	INDIVIDUO CON DELIBERACION NEUTRO INTERACTIVA EN SUCEASIVAS RELACIONES CON EL AMBIENTE	CONOCIMIENTOS PRBADOS	AYUDA PARA QUE LOS ESTUDIANTES DESARROLLEN CONOCIMIENTOS DE ALTA CALIDAD	B.H. BODE R. H. WEELE	E.E. BAYLES
10. CAMPO COGNOSCITIVO	PSICOLOGIA DE CAMPO O RELATIVISMO POSITIVO.	PERSONA CON DELIBERACION NEUTRO-INTERACTIVA, EN INTERACCION SIMULTANEA.	CONTINUIDAD DE ESPACIOS VITALES, EXPERIENCIA O CONOCIMIENTOS.	AYUDAR A LOS ESTUDIANTES A QUE REESTRUCTUREN SUS ESPACIOS VITALES Y OBTENGAN NUEVOS CONOCIMIENTOS DE LAS SITUACIONES CONTEMPORANEAS.	KURT LEWIN E.C. TOLMAN GORDON W. ALLPORT J.S. BRUNER	R.G. BARKER M.L. BIGGE A.W. COMBS. M.F. WRIGHT.

#### 1.4.2. ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE.

El aprendizaje consta de tres elementos principales, a saber:

- o El sujeto que va a aprender.
  
- o El estímulo o situación estimuladora.
  
- o La respuesta.

Craig define el estímulo y la respuesta de la siguiente manera: el estímulo es "un objeto o evento del ambiente del cual se aprende -- que éste influye en los órganos sensoriales del individuo" (53), -- siendo esta situación externa al individuo, la respuesta "es simplemente la actividad nerviosa, sea mental o muscular del que aprende -- y que es resultado de la estimulación" (54).

#### 1.4.3. ETAPAS DEL APRENDIZAJE.

- o La Atención.

Se refiere a la disponibilidad del sujeto que aprende para aceptar ciertos estímulos que el instructor va a transferirle.

---

(53) CRAIG, *Ibidem.* pág. 330.

(54) CRAIG, *Ibidem.* pág. 331.



o La Percepción:

.

En este momento se inicia la entrada a los sentidos y se agrega el significado, la percepción va a ser dependiente de lo que en experiencias pasadas al sujeto haya aprendido, relacionando lo que se encuentra en la memoria con el estímulo que se está recibiendo.

o La Adquisición:

En esta fase el discípulo ya está en condiciones de procurar una respuesta en base a lo que está aprendiendo.

o La Retención:

Lo aprendido se manifestará si existe retención a corto o largo plazo, se distingue la primera porque se usa para fines inmediatos y la segunda porque se tiene presente toda la vida.

o La Transferencia:

Se encuentra en relación directa con la retención y se da en el momento en que lo aprendido se pone en práctica ante una situación real.

#### 1.4.4. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE

Gagné propone un proceso del aprendizaje basado en el modelo de pro-

cesamiento de información y su concepto de la memoria y del aprendizaje humano. Establece la existencia de estructuras internas en el cerebro del hombre. Este proceso se describe a continuación:

o Flujo de Información

El individuo recibe del medio un estímulo que pone a funcionar sus receptores y es convertido en información nerviosa, que se introduce en el registro sensitivo durante un brevísimo lapso de tiempo, - esta imagen que se percibe se conoce como percepción selectiva y es la capacidad del sujeto para prestar atención a ciertas características del estímulo.

Posteriormente la información pasa a la memoria a corto plazo durante un lapso aproximado de veinte segundos, almacenándose de tres - meses:

o Forma acústica,

El sujeto escucha interiormente la información.

o Forma articularia,

Se oye el sujeto a sí mismo expresándola.

o Forma visual,

El sujeto se imagina imágenes anteriores.

En la memoria a corto plazo se efectúa el repaso, esto significa, - la repetición mental y en silencio de los datos, así como la codificación de la información, que se efectúa al pasar la información a la memoria a largo plazo, ya que con un significado almacenándose - como conceptos, se caracteriza porque organiza los datos semánticamente.

Mucha información se guarda almacenada, empero, aunque no se olvida totalmente, es difícil que se recurra a ella después de cierto tiempo. El siguiente paso es la recuperación, que se distingue en el - instante en que se trae de la memoria a largo plazo la información - y se comprueba si fue o no aprendida.

Estos datos se regresan a la memoria a corto plazo, que es donde se vuelve accesible para el individuo, además es donde la información - se combina con otros datos para formar codificaciones nuevas, o --- bien, se transforma para que funcione el generador de respuestas - que va a organizar distintas actividades humanas, puesto que determina la forma de la reacción al estímulo que se presentó y va a --- equilibrar y regular el tiempo de ejecución de la respuesta, dando la pauta para que intervengan los efectores, que van a establecer - los lineamientos de actividad que se manifestaran exteriormente. El último paso del proceso de aprendizaje basado en el procesamiento - de datos es la retroalimentación que se presenta cuando el sujeto - observa sus reacciones y los efectos de la ejecución de sus respuestas, reafirmando lo aprendido y guardándolo en la memoria a largo - plazo, para tenerlo disponible en el momento indicado.

## 1.4.5. RESULTADOS DEL APRENDIZAJE.

Se acepta normalmente la existencia de cinco capacidades distintas- que aprende el hombre, independientemente de como se denominen en - otras materias y son:

o El uso de símbolos que se conoce como habilidad intelectual y que se desarrolla a través de la escritura, la lectura, el uso de números y de figuras que tienen un significado preestablecido.

o La expresión oral o información verbal: Que se utiliza para comunicar ideas, es decir, dar información.

o Estrategias cognoscitivas: Son procesos internos de que se vale - el sujeto para dirigir su aprendizaje, recordar y relacionar su - pensamiento, por medio de técnicas que él mismo crea o ejercita.

o Ejecución de movimientos o habilidades motoras: Son aquellas que se realizan con la intervención del cuerpo, como son jugar, escribir a máquina, etc.

o Actitudes: Son selecciones que realiza la persona entre varias - opciones, por ejemplo: recreaciones, moda, tendencias. (55)

---

(55) Véase MACKAY, KEN; Psicología Básica, Editorial Publicaciones Cultural, México; 1978; pág. 35.

## 1.5. NATURALEZA DE LA PSICOPEDAGOGIA

En términos generales, si se abarca a la totalidad de organizaciones, el desarrollo de la administración no ha sido extensivo en el medio mexicano, ni tampoco ha respondido a los requerimientos del país. Este se encuentra dividido en tres estadios de desarrollo, a saber: a) el México que pende aún de la época de la colonia, que ha tenido y tiene todavía un sector primario de sustento; b) el México pre-industrializado, alojado en ciudades de mediana y pequeñas proporciones, y c) el México moderno, que se caracteriza por un -- proceso intensivo de industrialización, por esquemas depurados de comercialización y distribución de bienes, y por la sofisticación de la prestación de servicios (56)

En nuestro medio, todavía se discute y hay polémicas relacionadas con el tópico: la administración como ciencia, como disciplina o como arte. No es objeto de nuestro seminario entrar a la polémica sobre el particular, pues sería desviarnos del objeto de nuestra investigación. Sólo para efectos de convención, la Administración es considerada por nuestro equipo como una ciencia en toda la extensión de la palabra, y la ubicamos en el contexto de las ciencias sociales. Ese enfoque sistémico, no ha satisfecho un marco de metodología y de instrumentación adecuado a la satisfacción de las necesidades de los tres tipos de producción que confronta actualmente el país y que señalamos en el párrafo precedente (57)

---

(56) BRACAMONTES, Luis Enrique: El Desarrollo Económico de México, Ed.-SOP., México, 1973., pág. 17

(57) Véase FERNANDEZ ARENA, José Antonio: La Perspectiva de la Educación México, ponencia presentada ANUIES, Seminario de Tecnología Educativa, 1970, p. 5.

Discutir sobre la naturaleza de la Administración sería distraer los esfuerzos de la investigación. En gran medida, los investigadores en nuestro medio, todavía discuten la naturaleza de la ciencia administrativa, en vez de dirigir sus esfuerzos a procurar herramientas, y los instrumentos, así como los marcos normativos para mejorar y perfeccionar los resultados y la consecución de metas. Por eso, cuando el grupo discutió sobre el enfoque de la investigación, consideramos que debería ser atendido el criterio de aplicabilidad, de dar a nuestra investigación una tónica que sirviese a propósitos prácticos, -- que aportara algo a nuestra casa de estudios, que fuera un punto de referencia para otras investigaciones, a efecto de que se considerara realizado en el campo que exploramos, para fundamentar un nuevo -- marco instrumental específico: el de la psicopedagogía.

El grupo consideró que no se trataba de dividir el campo de otras disciplinas para llevarlo arbitrariamente al campo de la Administración. En otras palabras, no se trataba de fundir psicología y pedagogía, para llevarlas disciplinas al ámbito de la Administración.

También se investigó entre un muy amplio repositorio y grande nómina de libros, las novedades que sobre el particular han aparecido en nuestro medio. En todos los casos, pudimos advertir que esta arista de investigación no se había estudiado, ni documentado, no obstante que en otros países como Colombia, Perú, Chile, Argentina, en América Latina, y Estados Unidos, Canadá, en el continente; y en Francia y Alemania, -- en Europa; en todos esos países ya se habían logrado importantes avances en materia de psicopedagogía. Se comienza a tener un enfoque más -- práctico, instrumental y propositivo.

La psico-pedagogía sirve a los propósitos de atemperar la distancia que se establece entre el campo de inducción de la conducta laboral y el ámbito de la pedagogía para reforzar la enseñanza-aprendizaje. Cuando el trabajador no aprende a pesar de tener aptitudes y estar emocionalmente equilibrado, de haber alcanzado su integración a la empresa, se puede hablar de problemas específicos de aprendizaje, a firma Gabriela Campero. La evasión laboral es un término que originalmente se utilizó para designar a las personas con incapacidad en el desempeño laboral que se innova o en función de la rotación de puestos.

Gabriela Campero se preocupa por las deficiencias del proceso citado enseñanza-aprendizaje en el campo del trabajo. Esta lo refiere a tres terrenos básicos: adiestramiento, capacitación y desarrollo. Y por otra parte, la misma autora puntualiza que la psicopedagogía es un instrumento importante para mejorar los niveles aludidos del adiestramiento, la capacitación y el aprendizaje para el desarrollo organizacional.

El grupo considera que la psicopedagogía viene a llenar un enorme vacío que se había advertido en el área organizacional. No se trata solamente de extraplar principios de psicología y de pedagogía, sino de fundamentar una nueva disciplina, en función de la cual, el sujeto es atendido de manera integral, considerado como una unidad bio-psico-social, capaz de producir, de inducir los procesos de administración; de producir resultados, de alcanzar objetivos y de observar políticas.

El problema de las organizaciones en la actualidad, es que se man tienen en gran medida con procedimientos obsoletos, que no siendo - medidos, ni tampoco actualizados, llevan a las organizaciones socia les a elevados grados de obsolescencia funcional. En pocos casos, e sos males son superados por el administrador, empleando exclusiva- mente las técnicas y herramientas de la administración.

Los principios de psicopedagogía se fundamentan en las siguientes - bases:

- o En toda organización, se integran recursos materiales, tecnológicos, financieros, y humanos. De su adecuada - interacción y de su correcta dirección depende el éxi- to de la entidad o dependencia. A efecto de asegurar - dicha interacción, es fundamental que se actúe inter- disciplinariamente.
- o La interdisciplina para administrar no es novadosa. Se aplica desde los tiempos de Fayol y de Taylor, así co- mo de los pioneros de la Administración Científica. En pero, no se ha podido determinar un marco instrumental que atienda al hombre en cuanto tal y a la institución como factor de integración de lo material y lo humano. En ese afán y con ese propósito, la combinación instru- mental de psicología y pedagogía es una opción para po der perfeccionar la Administración.
- o Los instrumentos y los marcos normativos y operativos-



que se derivan de las disciplinas administrativas, han sido insuficientes para lograr la convalidación de los principios de productividad idónea, a efecto de satisfacer los requerimientos de prestación de servicios, y de producción de bienes.

El marco instrumental de la psicopedagogía parte del diseño de elementos de aplicación práctica para poder ubicar adecuadamente al hombre en las organizaciones, estudia la ecología de éstas y procura la comprensión cabal del conjunto de procesos siguientes:

- . planeación
- . programación
- . presupuestación
- . gestión
- . dirección
- . control
- . supervisión
- . evaluación
- . información
- . retroalimentación.

Dichos procesos son integrados en un todo armónico, que pretende que el individuo sea inducido conductualmente -- desde el punto de vista laboral, para lo cual se sirve -- la organización de los elementos que se insertan tanto en la psicología como en la pedagogía para asegurar el proceso de innovación.

- o La psicopedagogía atiende también al marco instrumental de expresión comunicacional, con la finalidad de inducir no solo la conducta del trabajador y del funcionario o ejecutivo, sino también los motivos que generan dicha conducta.

De una parte, la psicología atiende a la inducción de las conductas, y la pedagogía, por la otra parte, a un conjunto de factores para transformar, reforzar o mejorar dichos elementos del sujeto.

- o El marco de información que proporciona la psicopedagogía no se limita exclusivamente al campo de la capacitación y el desarrollo del personal, sino que todos los subsistemas de personal son atendidos por esta rama del conocimiento humano, recientemente adoptada en los países que buscan a pesar de sus esquemas de subdesarrollo, nuevas herramientas de progreso institucional, teniendo en cuenta que el progreso de cada organización en particular, cuando se suma en el contexto administrativo (nivel macroadministrativo), facilita la elevación de los índices de productividad, atemperando la brecha en el suborganizar y subadministrar con los resultados correspondientes.

- o La clasificación de la psicopedagogía, se puede intentar a partir de tres criterios:

- . psicopedagogía aplicada
- . psicopedagogía funcional
- . psicopedagogía teórica o pura

En atención a lo expuesto, el grupo considera que la psicopedagogía puede conceptualizarse bajo cinco aspectos, de los cuales a continuación nos ocupamos:

a) Enfoque experimental:

La psicopedagogía es el conjunto de conocimientos sistematizados sobre el desarrollo de la conducta en el seno de la sociedad en general y de las organizaciones en particular, a efecto de que los individuos adquieran nuevas potencialidades, previamente validadas en laboratorio, en clínica de experimentación ó en los esquemas de operación piloto. (58)

b) Enfoque científico:

La psicopedagogía es la rama del saber que se inscribe en la combinación con rigor científico de la psicología y la pedagogía y que tiene por objeto, el diseño de modelos, la estructuración de teorías y la validación de principios, a efecto de reforzar el proceso de enseñanza aprendizaje, considerado como un proceso continuo que se da en la vida social, desde que los sujetos nacen hasta su muerte. (59)

---

(58) BERGSON, Frank: Psicología Aplicada, Ed. Ciencia y Cultura, Chile, - 1973., 2a. edición., pág. 357

(59) *ibidem*, p. 358

c) **Enfoque interdisciplinario:**

La psicopedagogía es la combinación de ciencias, técnicas y disciplinas que se originan en las ramas de origen y que tiene como finalidad objetiva, la racionalización y sistematización de métodos, sistemas y procedimientos para facilitar los esquemas de aprendizaje en el entorno social, colectivo, comunitario u organizacional. (60)

d) **Enfoque globalizador:**

La psicopedagogía es la suma de las ciencias del comportamiento humano, orientadas a mejorar la interpretación de la conducta, su motivación, inducción, reforzamiento y análisis para asegurar actitudes intencionalmente deseadas. (61)

e) **Enfoque administrativo:**

La psicopedagogía es la disciplina que tiene por objeto el tratamiento de la conducta para inducir motivos, reforzar hábitos, establecer pautas de comportamiento a fin de elevar la productividad en el seno de las organizaciones (62)

(60) ARANGUREN A., Eduardo: Psicología y Organización Moderna, Ed. Cultural, Bs. Aires, Argentina, 2a. Reimpresión., 1976., p. 123

(61) Ibidem., p. 132

(62) Ib., ibidem., p. 135. Véase también para las citas 60, 61 y 62: LOPEZ A. Francisco: Instrumentación Pedagógica de la Capacitación, Ed. Cultural, Bs. Aires, Argentina, 1a. edición., 1975, pp. 203-225

CAPITULO II

ADiestRAMIENTO, CAPACITACION Y

DESARROLLO DE PERSONAL

## CAPITULO II

## ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

SUMARIO: 2.1. Conceptualización de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal.- 2.2. Técnicas básicas para detectar necesidades de capacitación.- 2.3.- Planeación-programación-presupuestación - de la capacitación y desarrollo del personal.- 2.4. Entorno Mexicano.

## 2.1. CONCEPTUALIZACION DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

## 2.1.1. AMBITO SOCIO JURIDICO DEL ENTRENAMIENTO

La evolución de tipo social y la de carácter tecnológico, junto con los cambios económicos y políticos del ámbito en que se desenvuelve el hombre, traen como consecuencia la existencia de una necesidad constante de superación en cada uno de los elementos que constituyen factores de sobre y supervivencia; de igual manera -- las organizaciones deben adaptarse a las modificaciones que surgen en su entorno; deben también plantear esquemas de prevención para poder aprovechar al máximo los recursos y potencialidades.

En México se presenta una situación de elevado crecimiento demográfico que altera considerablemente los patrones de consumo, oferta y demanda de productos y servicios implicando un desaprovechamiento de por sí irracional de los recursos del país y un decrecimiento alarmante en la productividad. Ello no permite un desarrollo económico equilibrado y ocasiona un alto índice de inflación.

Tomando en cuenta la situación por la cual atraviesa México, - es menester considerar la importancia del rol que tiene la enseñanza como un factor que ayude a superar las limitaciones de la mano de obra, tanto en el conjunto para el país, como para las organizaciones, aprovechando los recursos naturales y técnicos que se tienen, lo cual se va a reflejar en un nivel de vida más elevado para toda la población. Especial atención amerita el sector público. Un considerable número de organizaciones invierten solo cantidades restringidas para atender los recursos humanos, su preparación, su adecuado desarrollo, y sobre todo para evitar una excesiva rotación de personal. En ello no es suficiente la educación eficaz, entendiéndose por educación "la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo, invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar, desde luego un producto mucho mejor, y como consumidor, porque al contar con mejores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo" (63)

Por lo que se refiere al ámbito legal del entrenamiento, conviene recordar que en el sector privado, y en las empresas del Estado que se rigen por el Apartado A del Artículo 123 Constitu -

---

(63) ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas, 1a. edición., México, 1973., pág. 307

cional, la Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1931, señalaba ya la obligación que tenían las empresas de contar con aprendices. En la Ley actual, se define la importancia que tiene la institucionalización del entrenamiento -se precisa cómo y quien debe proporcionarlo y a quién de ir dirigido-, así como también quién va a regularizar y vigilar que se cumplan las disposiciones pertinentes de ésta materia. Al respecto, el artículo 153 A precisa que: "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de manera que le permita elevar su nivel de vida- y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al 153 A - se precisó, en el apartado B, del mismo artículo 153, se establece que los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y - Previsión Social.

En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

La misma ley consigna en el siguiente artículo que las institu--



ciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y que los cursos y programas de capacitación o de adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa o varias de ellas, o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Por otra parte, es importante destacar que el legislador previene, que la capacitación o adiestramiento sea impartido al trabajador durante sus horas de jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, tanto al patrón como al trabajador, convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación desempeñada, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- o Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- o Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- o Prevenir riesgos de trabajo.

- o Incrementar la productividad
  
- o Mejorar en general, las aptitudes del trabajador.

Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las Condiciones Generales de Trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los Contratos Colectivos (64)

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- o Asistir puntualmente a los cursos; sesiones de grupo y de más actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
  
- o Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
  
- o Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos (65)

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes-

---

(64) Véase el artículo 153-G de la Ley Federal del Trabajo

(65) ibidem, Artículo 153-I

de los trabajadores y del patrón, las cuáles vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de -- los trabajadores, y requerirán así mismo, sugerir las medidas -- tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesida-- des de los propios trabajadores y a los requerimientos de las empresas (66)

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de -- Capacitación y Adiestramiento integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Al respecto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas-- ramas industriales o actividades, para considerar la constitución de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales - ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter- de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento -UCECA- a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

- . Participar en la determinación de los requeri - mientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- . Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacio- nal de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en exis

tencia y uso en las ramas o actividades corres-  
pondientes.

Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento  
para y en el trabajo, en relación con las ra-  
mas industriales o actividades correspondientes.

Formular recomendaciones específicas de planes y  
programas de capacitación y adiestramiento.

Evaluar los efectos de las acciones de capacita-  
ción y adiestramiento del personal en la produc-  
tividad dentro de las ramas industriales o acti-  
vidades específicas de que se trate.

Gestionar ante la autoridad laboral el registro  
de las constancias relativas a los conocimientos  
o habilidades de los trabajadores que hayan sa-  
tisfecho los requisitos legales exigidos para di-  
cho efecto. (66)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases pa-  
ra determinar la forma de designación de los miembros de los Co-  
mités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las  
relativas a su organización y funcionamiento, según se desprende

---

(66) *ibidem*, Artículos 135-J y 135-L

de lo dispuesto en el artículo 153-M.

En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos.

### 2.1.2. AMBITO CONCEPTUAL DEL ENTRENAMIENTO

El entranamiento que enuncia Agustín Reyes Ponce comprende: "toda clase de enseñanza que se dé con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas y capacidades para un puesto u oficio. Dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios: a) la capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados; b) el adiestramiento de carácter más bien práctico y para un puesto concreto, es necesario toda clase de antecedentes y es de carácter indispensable, aún suponiendo una capacitación previa; c) además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente ideas y hábitos, es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido" (67)

---

(67) REYES PONCE, Agustín: Administración de Personal, la. parte, Relaciones Humanas, Ed. Limusa., 13a reimpresión, México, 1981., pp. 103 y 104.

Killean refuerza el concepto de Reyes Ponce al decir que el entrenamiento es: "el proceso para ayudar al empleado a lograr eficientemente sus tareas presentes y futuras, este potencial se puede aprovechar mediante el desarrollo de hábitos apropiados,-- conocimientos y actitudes" (68)

Complementando las anteriores definiciones Andrew F. Sekula, expresa que el entrenamiento es "un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida" (69)

Las instituciones se han visto más inclinadas a lograr la evolución de los individuos a través del entrenamiento que va a "promover el aprendizaje del empleado en las habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas con su trabajo" (70) a lo cuál agregamos que el empleado va a acrecentar su acervo y su marco de referencia, que va a servirle para solucionar más fácilmente los problemas que se le presenten en la vida cotidiana.

Para concluir, citamos a Craig y Bittel (71) quienes definen al

---

(68) KILLEAN, A. Ray: Administración de Recursos Humanos: un enfoque del - RSI, Ed. Técnica, S.A. México, 1978, pag. 109

(69) SEKULA F. Andrew: Administración de Recursos Humanos en Empresas, Ed. Limusa., México, 1979; p. 259

(70) BASS, BM. y VAUGHAN F.A.: El Entrenamiento en la Industria, Ed. CECSA, México 1979., p. 98

(71) CRAIG L y BITTEL R. Lester: op. cit. p. 33

entrenamiento como un proceso por medio del cual, el experto espera originar un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias. Cuando el cambio se ha dado, decimos que el aprendizaje ha ocurrido.

Dentro del entrenamiento encontramos el adiestramiento, que se especifica como el proceso en el cual "se aprende haciendo, en sayando, bajo la ayuda de la inteligencia de un instructor experimentado. Alguien con la suficiente experiencia y la necesaria capacidad de comunicación que explique cual es el problema que es menester resolver, los elementos del mismo, la manera como deben ser organizados y utilizados luego, progresivamente y de acuerdo con un orden racional, el conjunto de factores innovados. Así operando metódicamente, se ataca la realización de complejos estructurales. Cuando alguien nos enseña y adiestra, entonces aprendemos a hacer con facilidad lo que parecían tan difícil" (72)

El adiestramiento tiene vital importancia dentro de las organizaciones porque a través de él se obtendrán mejores resultados en el desempeño de las labores ya que es "toda acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes directamen

---

(72) PINILLA Antonio: Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa., Ed. Técnicos Asociados, S.A., España., 1972, p. 133

te relacionadas con su participación en las actividades productivas" (73)

Asimismo por medio del adiestramiento es posible suministrar las experiencias que se calcula habrán de facilitar el desarrollo de actitudes o habilidades y conocimientos que más pueden contribuir al desempeño satisfactorio del trabajo" (74)

Otro aspecto del entrenamiento es la capacitación que según Alfonso Siliceo, es una actitud planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa -agrega el autor- de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras -- respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores"(75)

Odiorne introduce un nuevo aspecto conceptual: la capacitación -por objetivos a la que denomina "tecnología del comportamiento", significa comportamiento que cambia. La capacitación debería deformar el comportamiento de los individuos con miras a una meta predeterminada por las necesidades de la organización, los objetivos organizativos o por el individuo mismo.

- 
- (73) SERVICIO NACIONAL ARMO: Pedagogía del Adiestramiento, Vol II, num. 7, abril 1972., pub. trimestral., p. 13
- (74) SIEGEL Laurence; LANE M. Irving: Psicología de las Organizaciones Industriales, Ed. CECSA., 2a. reimpresión. México, 1981. p. 17
- (75) SILICEO Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal; ed. Limusa; 4a.-reimpresión, México 1981, p. 20



Por lo tanto si no se produce un cambio en el comportamiento, la capacitación no habrá tenido éxito" (76)

Al respecto, el grupo considera que no obstante haber citado ya a un considerable número de autores, se debe sostener el principio de la importancia de la capacitación, pues en la práctica, se ha podido advertir que es una de las funciones más descuidadas - en las organizaciones sociales, sobre todo en el área del sector público. El equipo del seminario, resume la importancia de la capacitación, en función de las siguientes variables:

. La capacitación es un factor de productividad, y es un elemento de apoyo para generar nuevas conductas de los empleados y trabajadores, de los jefes y funcionarios para acometer sus tareas -- de rutina y de excepción con mayor efectividad.

. La actividad de capacitación contribuye a que se facilite la organización empresarial, a partir - de una mejor división del trabajo, de una mayor profundidad en los alcances de la funcionalización y de un perfeccionamiento al tratar de departamentizar.

La importancia de la capacitación se puede destacar, si habida --

---

(76) ODIORNE S. George: Administración de Personal, Ed. Ateneo, México, 1977 p. 85

cuenta de los argumentos y autores citados, nos acercamos a un cierto consenso sobre los objetivos principales de la capacitación que a nuestro juicio son:

- . Proporcionar las condiciones necesarias para - que el aprendizaje sea eficaz y se produzcan - modificaciones en la conducta de los sujetos, - de manera que dichas conductas innovadas, reforzadas o habilidades, confluyen a un mejor desempeño laboral.
  
- . Ayudar a los trabajadores a que se adapten a su grupo de trabajo y que desarrollen habilidades para solucionar conflictos por la introducción de innovaciones técnico-científicas y administrativas o de carácter orgánico o estructural.
  
- . Permitir el desarrollo de carrera dentro de la institución, contribuyendo a su permanencia en el puesto, al desarrollo de la persona considerada como entidad y unidad bio-psico-social.
  
- . Despertar en cada uno de los individuos un sentimiento de seguridad en el trabajo, una actitud favorable hacia el desempeño laboral, en las acciones específicas de su competencia.

- . Contribuir al logro de la satisfacción de los intereses de los participantes y usuarios de los programas de capacitación.
  
- . Facilitar la cobertura de las necesidades vitales y existenciales en la perspectiva laboral del sujeto que se emplea, alquilando su fuerza de trabajo, mediante la contraprestación de la remuneración respectiva.
  
- . Obtener tendencias incrementales de productividad para que la correlación costo-utilidad sea la adecuada en función del techo financiero de la organización social que acomete las tareas de capacitación.

En resumen, se debe puntualizar que la función del Entrenamiento parte de una educación que se coloca al servicio del entranamiento en la vía del proceso del aprendizaje. Dicho entrenamiento, ha de comprender tres opciones:

- a) **Adiestramiento:** adquisición de habilidades prácticas
  
- b) **Capacitación:** adquisición de conocimientos teóricos
  
- c) **Desarrollo:** formación de hábitos.

## 2.2. TECNICAS BASICAS PARA DETECTAR NECESIDADES CAPACITACION

### 2.2.1 APROXIMACION A UN ENFOQUE DIAGNOSTICO

La capacitación de personal se concibe como un proceso complejo que persigue el cambio en la conducta del hombre, de tal manera que éste comprenda no únicamente su participación dentro del proceso productivo, sino también entender el fenómeno del cambio social y sus efectos en las relaciones consigo mismo, con sus semejantes y con su entorno físico.

Los procedimientos que comunmente se utilizan en la capacitación tales como conferencias, seminarios, cursos, simposios, congresos, etc., son auxiliares de gran importancia, pero las exigencias del mundo moderno plantean día con día, una mayor necesidad de introducir nuevos procedimientos, tanto en la detección de necesidades de capacitación -tarea que con frecuencia se soslaya, se pasa por alto o de plano se elimina-, como en los propios medios de enseñanza-aprendizaje.

Con el objeto de poder proveer de los medios para que se produzca satisfactoriamente el aprendizaje, es importante conocer primeramente lo que el empleado necesita conocer. Las necesidades de capacitación se encuentran conformadas por:

- . conocimientos
- . habilidades
- . actitudes
- . aptitudes

necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones tendientes a la ineficiencia o bien a la ineficacia. Para ubicarnos en el tema y para unificar criterios sobre ciertos conceptos básicos, a continuación se da cuenta de la definición de cuatro autores diferentes a fin de lograr la paralela tarea de concluir y aproximarnos a aplicaciones de carácter práctico.

Alejandro Mendoza precisa que "cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento" (77). Por su parte Ceramills, señala que "las necesidades de capacitación surgen de la insuficiencia de los empleados con un potencial adecuado o un uso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos existentes" (78) Y por su parte Warren alude a las deficiencias que se detectan, mediante la comparación de los requerimientos del trabajo con las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes actuales de los trabajadores (79)

En las definiciones dadas, que nos aproximan al tópico necesidades de capacitación, pueden observarse semejanzas entre los siguientes aspectos:

- 
- (77) MENDOZA Alejandro: Determinación de las necesidades de adiestramiento, Servicio Nacional ARMO., México, 1972., pag. 8
- (78) CERAMILLS: Glass and Mineral Products Industry Training Board -How to asses your training need. London Ed. Co., Inglaterra, 1957., p. 32
- (79) WARREN Malcom: Training for Results, Massachussetts, Adison Wesley, - E.U., 1969, p. 52

- . Las necesidades de capacitación no surgen por deficiencias administrativas, ni por la ausencia de aptitudes de los trabajadores, en forma químicamente pura. Se dan en función de las dos variables: deficiencias administrativas y limitaciones del personal. Surgen además, en todos los casos en que los trabajadores no saben desempeñar sus tareas de acuerdo a los requerimientos establecidos en el puesto.
- . Las deficiencias puede ser respecto a los conocimientos, las habilidades intelectuales, las destrezas o bien debido a las actitudes exigidas en las especificaciones de la tarea o del puesto.
- . Son insuficiencias que pueden superarse a través de un proceso de aprendizaje, cuando éste se encuentra debidamente programado y correctamente inducido.

Según Boydell, existen tres áreas principales a las que puede aplicarse el término necesidades de adiestramiento: a) necesidades de o a nivel organizacional; b) necesidades a nivel ocupacional; y c) necesidades a nivel individual. Veamos cada una de ellas.

a) Necesidades a nivel organizacional

En este nivel se trata de determinar las limitaciones o aquellos problemas de carácter general que presenta la institución como organización. Es decir, se trata de explo --

rar en cuál o cuáles funciones de la organización, tales como personal, supervisión, comunicación, etc. se requiere capacitación, identificando además, en dónde -en qué área- es necesaria.

b) Necesidades a nivel ocupacional.

Se refiere a aquellas anomalías o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación. Como ejemplo de ocupación, tendríamos: funcionarios, mandos intermedios, técnicos administrativos, técnicos operarios, y otros.

c) Necesidades a nivel individual

Este aspecto se refiere a las deficiencias particulares que presenta un trabajador, secretaria, auxiliar de intendencia, etc. para citar un ejemplo. Esas deficiencias particulares siempre se relacionan con una descripción de -- puesto.

Para reconocer realmente la existencia de necesidades de capacitación, se puede hacer un análisis partiendo de que éstas pueden -- ser manifestadas o encubiertas. Las manifestadas, conocidas también como manifiestas, por ser evidentes no exigen una ardua investigación; para esto, el proceso se compondrá de un estudio comparativo que de respuesta a:

- . personal de nuevo ingreso
- . personal transferido
- . personal ascendido
- . cambios en los procedimientos
- . cambios en la maquinaria o equipo

Para las necesidades encubiertas si es aconsejable el seguimiento de un proceso sistematizado. A continuación se presenta el - que a nuestro juicio resulta más idóneo a las organizaciones so ciales en nuestro medio:

- (1) . Buscar evidencias, las cuales ayudarán a determinar los - síntomas de los problemas que se están presentando en la - institución.
- (2) Localizar las áreas críticas, para precisar dónde se pre- sentan los problemas.
- (3) Llevar a cabo diversas acciones para plantear soluciones - preliminares. Estas podrán ser las que puedan resolverse - en el orden de la administración interna y las que se re- solvarán a través de la capacitación.
- (4) Selección de técnicas y diseño de instrumentos, las cuales - serán aplicadas a los individuos que requieran capacita - ción y que están provocando deficiencias en las áreas que - son objeto de análisis y de estudio.



- (5) Aplicación de instrumentos, cuyo objetivo es efectuar - el estudio analítico de la eficiencia y eficacia del elemento humano.
- (6) Recolección e interpretación de datos, que permitirá llegar a la síntesis ordenada de los resultados obtenidos - con la aplicación de los instrumentos para determinar el plan de acción a seguir.
- (7) Diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual resolverá las siguientes interrogantes, entre otras: ¿quiénes necesitan capacitación?, ¿en qué actividades? ¿cuándo se deben operar los programas de capacitación?

#### 2.2.2. TECNICAS Y MODELOS

Para determinar las necesidades de capacitación en una institución, existen una serie de técnicas que hacen posible obtener la información señalada. La mayoría de estas técnicas requieren de ciertos instrumentos tales como: cuestionarios, guías, cuadros de doble entrada y otros, los cuales ayudan a reunir los datos - y facilitan su interpretación. Es preciso señalar que para obtener resultados favorables se requiere de la combinación de dos o más técnicas, ya que no existe una técnica para cada caso que asegure resultados confiables. Debido a esto, para detectar necesidades de capacitación no se puede prescindir de la creación de modelos indicativos o modelos referenciales.

Por modelo debe entenderse "un patrón, un cambio general constituido por una serie de actividades debidamente secuenciadas y - que implica la aplicación de alcance al mediano y largo plazo, - a partir de la representación objetiva de una realidad abstracta. En ese sentido, los modelos concretan el uso de las técnicas para determinar, detectar y estudiar las necesidades de adiestramiento y capacitación" (81)

Algunos modelos emplean técnicas para la integración de grupos, - para autoevaluar conductas grupales, así como dramatizaciones y simulaciones.

En la práctica pueden ser empleados entre otros, los modelos que a continuación se precisan: •

#### Modelo para detectar necesidades de capacitación vertical

Comprende la detección de mecanismos de capacitación orientados a satisfacer los requerimientos agrupados por funciones especializadas. Así, se determinan las necesidades de cada área en particular, de ahí su nombre de vertical. Por ejemplo, la totalidad de necesidades de las áreas de ventas, producción, finanzas, administración, etc. Ello con independencia del tipo de puesto de que se trate. Es decir en este modelo lo que importa es la aproximación a las ne-

---

(81) SERVICIO NACIONAL ARMO: Pedagogía para el Adiestramiento; vol IV., número 16., julio-septiembre, 1979, pag. 37

cesidades tomando en cuenta la naturaleza de las funciones y actividades del área, con independencia del tipo de puestos de la plantilla que comprende dicha área.

Modelo para detectar necesidades de capacitación horizontal.

Por el contrario del modelo anterior, aquí lo que se trata es de determinar, en función de puestos análogos, qué-requerimientos existen de capacitación, con independencia del área en que se ubiquen los puestos. Por ejemplo en el caso de mecanógrafas. Estas se detectan en función del -- puesto: mecanógrafa. Esten ubicadas en cualquiera de las áreas citadas: producción, ventas, contabilidad, finanzas, administración.

### 2.2.3. CONVENCION SOBRE EL TIPO DE MODELOS

Los modelos se clasifican en dos tipos: los centrados en el analista y los centrados en la participación de los niveles afectados. La persona encargada de la capacitación en cada organismo, es quien tiene la responsabilidad de decidir sobre la aplicación del tipo de modelo, ello para detectar las necesidades de capacitación que existen dentro de la institución a que pertenece.

En el caso de los modelos centrados en el analista, se trata de la operación de una metodología, que radica en alcances y funcionalidad de quien aplica los instrumentos de detección. El analista para poder determinar las necesidades citadas de capacitación,

debe correlacionar: catálogo de puestos, especificación o perfil del puesto, descripción de éste, con la capacidad instalada. El modelo debe permitir advertir las deficiencias o desviaciones del titular del puesto sobre los requerimientos del mismo. Habrá también que producir un diagnóstico sobre las distorsiones en los sistemas de reclutamiento, selección e inducción.

El modelo centrado en el analista, es un camino general para alcanzar el objetivo específico que es la determinación de necesidades de capacitación a través de la opinión de los directivos. Las técnicas que generalmente sirven para este propósito, son: la observación, análisis de puestos, cuestionarios, entrevistas a los futuros usuarios del sistema de capacitación. Son aplicadas por especialistas, quienes además realizan la interpretación de los datos y la determinación final sobre necesidades de capacitación.

Este enfoque derivado del modelo, puede ser aplicado por empleados de la misma organización social, si el modelo es planteado en términos realistas sobre el funcionamiento y organización estructural. En otras palabras, para que el modelo funcione, es fundamental que exista un cierto grado de desarrollo organizacional, pues el analista debe cotejar la realidad orgánica contra la capacidad instalada, responsable de las operaciones y el funcionamiento de las estructuras.

Por lo que hace al modelo participativo, tiene como objetivo -- principal hacer intervenir a los ejecutivos y mandos medios de la institución, para que participen en la detección y explora

ción de necesidades de capacitación. Se trata de que los resultados de la detección de necesidades sea confiable, creíble, - y constituya una fuente efectiva para la toma de decisiones.

En la práctica suele capacitarse solamente con base en la intuición de los ejecutivos. Estos señalan cuales son las áreas débiles, precisan en que puntos y hasta donde se ha de capacitar al personal. En ocasiones, es el mismo ejecutivo el que determina el nombre del curso, el enfoque, los instructores, la orientación de éstos.

Ello rompe con todos los esquemas de una correcta planeación y programación de eventos de capacitación. Se parte de necesidades hipotéticas y los resultados que se alcanzan, siempre concurren hacia la eficientización de aquellas áreas o puestos en los cuales el ejecutivo siente subjetivamente que se está fallando dentro de la empresa. Pero no necesariamente el sentimiento del ejecutivo, su apreciación subjetiva corresponde necesariamente a la realidad operativa y funcional.

Estas distorsiones en la detección de necesidades de capacitación han llevado a un cierto grado de desprestigio de la capacitación. Se alude que ésta no funciona en virtud de que no se advierten resultados. No se advierten resultados, por la sencilla razón de que los cursos se imparten a partir de supuestos, no de realidades comprobadas mediante el cuidadoso análisis y eficaz detección de necesidades de capacitación.

A efecto de entender el alcance de las necesidades de capacitación, el grupo consideró conveniente hacer la representación de un modelo heurístico de capacitación general. Entendemos con el término modelo heurístico, la precisión de los componentes de un sistema o subsistema, - en cuya representación se señalan los factores de interacción.

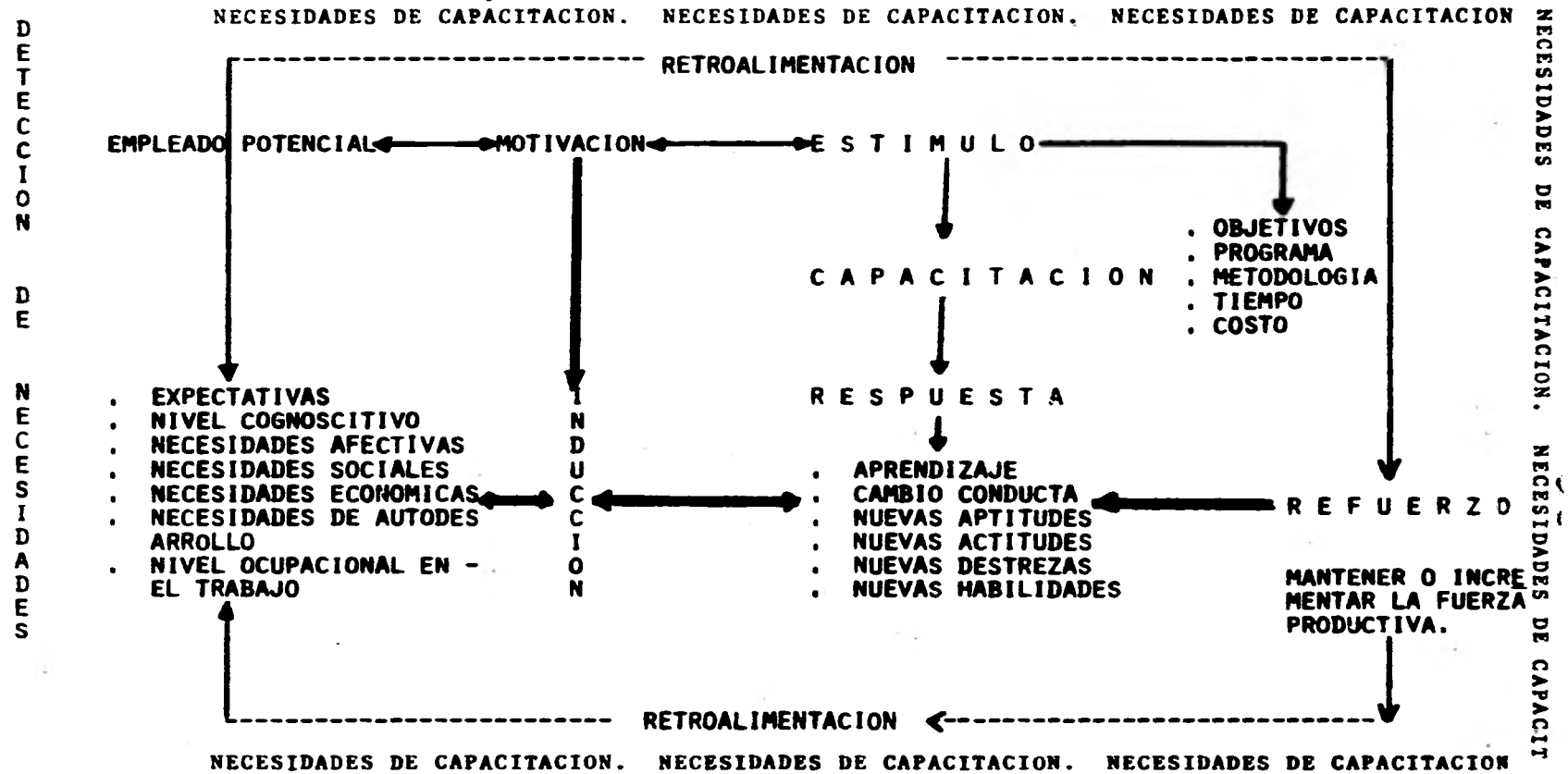
Las necesidades de capacitación, cualquiera que sea el marco instrumental que elija el funcionario responsable de los programas de desarrollo de personal, debe tener presente que todo empleado potencial, que todo candidato a un puesto dentro de la empresa, debe ser objeto de motivación, y al mismo tiempo ha de ser tratado en función de ciertos estímulos. En la parte superior se abarca un empleado potencial, debidamente motivado, correctamente estimulado. Para que esa potencialidad, esa motivación y ese estímulo se den, se deben formular los lineamientos de capacitación que abarcan: objetivos, programa, metodología, tiempo y el costo.

Por su parte, la capacitación debe provocar una respuesta en términos de aprendizaje, cambio de conducta, generación de nuevas: aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades. A su vez es generadora de un refuerzo conductual para mantener o incrementar la fuerza productiva.

Pero como el empleado potencial tiene: expectativas, nivel cognoscitivo, - necesidades -afectivas, sociales, económicas, de autodesarrollo- y un nivel ocupacional en el trabajo, debe ser objeto de Inducción.

Los elementos citados, están relacionados con la detección de necesidades de capacitación, pues como se advierte en el modelo, éste funciona en la parte superior e inferior, precisamente con la detección mencionada.

## MODELO HEURISTICO DE CAPACITACION GENERAL



En el modelo que se propone para la determinación de las necesidades de capacitación, se parte del supuesto de que se debe generar un marco normativo que precise:

- . formas de detección de necesidades de capacitación
- . alcances
- . políticas y estrategias para el acopio de información
- . sistematización de datos
- . integración de currículas de capacitación en función de necesidades detectadas.

El mismo modelo precisa tres etapas o fases:

- . planeación
- . ejecución
- . evaluación

La planeación abarca: determinación de necesidades propiamente dichas y - precisión de objetivos y programas de capacitación; la ejecución comprende: determinación de medios y principios de enseñanza aprendizaje, instrumentación, operación de sistemas integrados de capacitación y desarrollo. Todos estos aspectos se definirán en atención a las necesidades de capacitación que estén detectándose o se detecten.

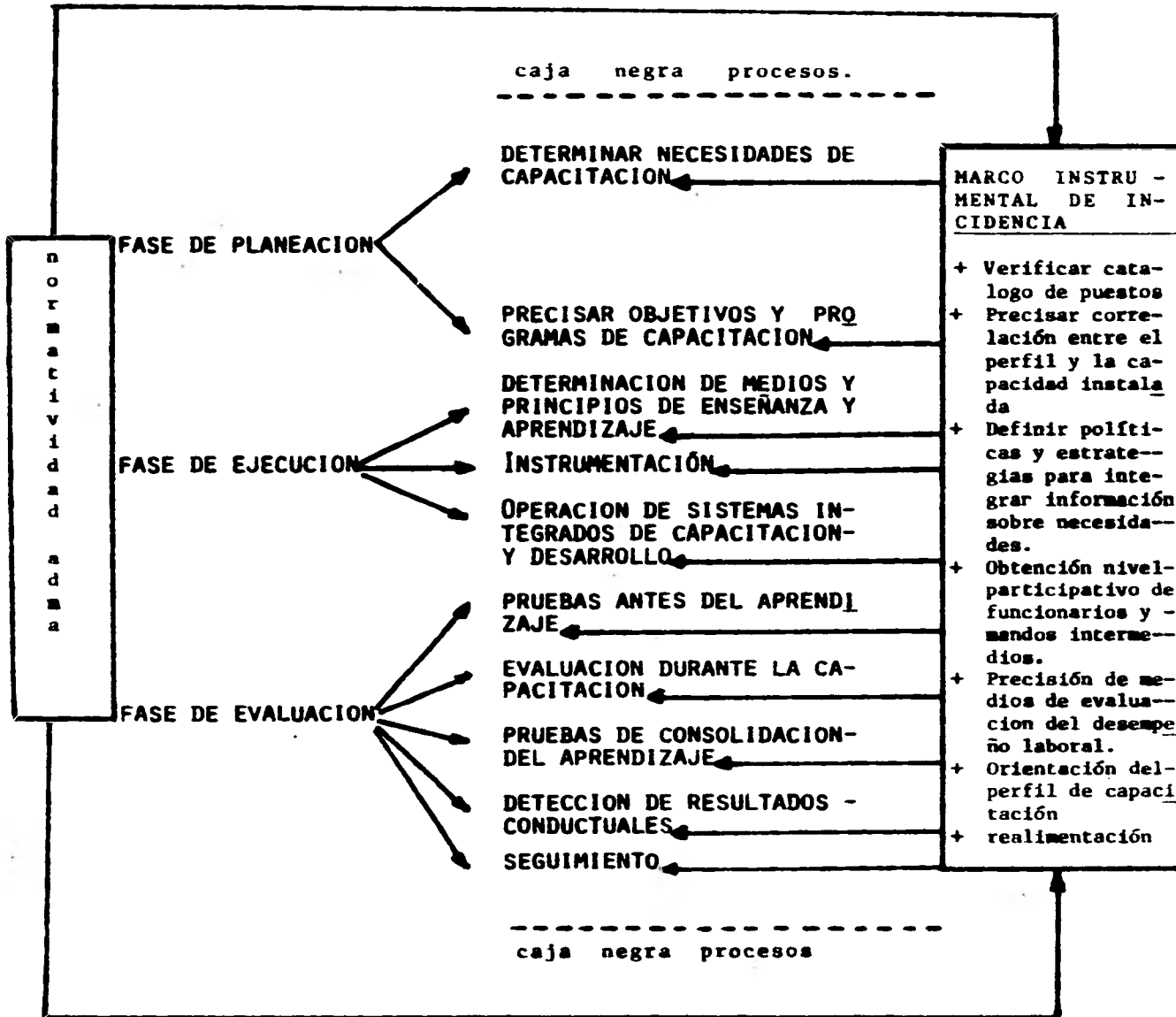
Por último, la evaluación tiene a lograr: aplicación de pruebas antes del aprendizaje, a fin de cotejar los adelantos logrados; la evaluación durante el proceso de capacitación; pruebas de consolidación del aprendizaje; detección de resultados conductuales y el seguimiento.



Los procesos de caja negra, desde el punto de vista de la administración sistémica comprenden las actividades que se acometen durante las fases - de: planeación, ejecución, evaluación. Son las acciones específicas que - habrán de converger al marco instrumental de incidencia, y en donde se - comprenden las siguientes acciones:

- . verificar catálogo de puestos
- . precisar correlación entre el perfil y la capacidad instalada
- . definir políticas y estrategias para integrar información sobre necesidades
- . obtener nivel participativo de funcionarios y mandos intermedios.
- . precisar los medios de evaluación del desempeño laboral
- . orientar el perfil de la capacitación
- . realimentación o retroalimentación

En el diagrama de la página 125 se presenta el esquema gráfico de correlación entre el entorno de normatividad y los instrumentos relacionados con la detección de necesidades.



## 2.3. PLANEACION-PROGRAMACION-PRESUPUESTACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

### 2.3.1. LA PLANEACION

La planeación de la capacitación va a realizarse a partir de los objetivos, de las necesidades a satisfacer, de los estándares y de las expectativas que se busca lograr tanto para la empresa como para los empleados.

Los objetivos de la planeación de la capacitación que se persiguen - son entre otros, los que a continuación se citan con carácter indicativo:

- . Aumento de productividad
- . Desarrollo del comportamiento individual
- . Desarrollo e integración de grupos
- . Aumento de las habilidades intelectuales y psicomotoras
- . Disminución de accidentes
- . Coordinación de ascensos, promociones y transferencias
- . Disminución de la rotación de personal
- . Minimización de ausentismo y retrasos de los empleados
- . Comprensión de la estructura organizacional
- . Incremento de la cultura administrativa
- . Desarrollo de ejecutivos y mandos medios
- . Mejoramiento de la motivación y de los niveles de actitudes positivas hacia la empresa y hacia sus ejecutivos o funcionarios
- . Mejoramiento y perfeccionamiento de las redes y mallas de comunicación

- . Disminución de costos
- . Desarrollo de carrera del empleado en la institución
- . Actualización de métodos, técnicas y sistemas de trabajo
- . Superación de la fatiga y monotonía del trabajo
- . Fomento de la creatividad de los empleados para solucionar problemas
- . Aliento de mecanismos de innovación

Conviene puntualizar algunos principios de la planeación de la capacitación. Existen ciertos parámetros o indicadores fundamentales de validez general que auxilian en la realización de los planes y de los programas, con el objeto de procesar el alcance de los objetivos establecidos. Estos parámetros o indicadores son:

- . Principio de la racionalidad: se determinan los cursos de acción para elegir entre ellos, de una manera lógica y racional, aquel que presente las mejores opciones, analizando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Aquí se comprenden los elementos-instrumentales. Se discierne por ejemplo si se ha de usar la técnica de seminario, la de curso, o la de taller.

Principio de la previsión: se trata de contrarestar aquellas posibles contingencias que se pudiesen presentar a futuro. Se trata de aproximarse a los resultados derivados de la capacitación. Si el ejercicio de dicha capacitación va a generar expectativas de mayor remuneración, de ascenso, etc. La previsión de los efectos de la capacitación es importante, en la medida que permite anticipar hechos, situaciones y circunstancias que eventualmente pudieran ser fuente de conflictos en la empresa, o con el sindicato, o con los mismos trabajadores.

- . Principio de la universalidad: es necesario visualizar de una manera integral el ámbito socio-económico y político, a fin de dar cuenta en todos los niveles, de que a todo programa de capacitación se sigan ciertas ventajas mínimas, se logren un número determinado de objetivos organizacionales, que concurran al perfeccionamiento en el campo de las estructuras o en el ámbito de los resultados. En resumen, la aplicación del principio de la universalidad, obliga a quien capacita a destacar que la obtención de las metas de los programas de capacitación, deben de asociarse a cierto tipo de progreso institucional y de tipo individual, con independencia de las modalidades y formas que asuma el quehacer de capacitación.
  
- . Principio de la unidad: la capacitación debe orientarse a propósitos definidos. Deberá ser institucional. Es decir, debe de responder a un planteamiento global y coherente, que asigne la misma orientación a los planes y programas con independencia de las áreas donde se generen las acciones de capacitación. Suele suceder que los programas son fraccionados por áreas, o por el tipo de puesto. Al carecerse de un marco de unidad, la capacitación es distorsionada en sus efectos. Se soslayan sus posibilidades. Al final de cuentas, se hace capacitación pero no se logran los resultados de cambios de conductas, de mejoramiento laboral, de perfeccionamiento de actitudes y aptitudes.
  
- . Principio de continuidad: la capacidad de los instructores y en general, el planteamiento de los programas, ha de referirse a un conjunto de actividades que se realicen secuencialmente, de manera general, no de forma aislada o esporádica.

- . Principio de la inherencia: no es posible pasar por alto la planificación porque existe el peligro de que los esfuerzos que se hagan se pierden en situaciones que no llevan a ninguna ventaja objetiva. Se dan cursos, se realizan eventos de capacitación, - pero al violarse el principio de la inherencia, se frenan las - acciones.

La secuencia para perfeccionar el proceso de capacitación que el grupo sugiere, se plantea a continuación con carácter propositivo y tiene, como en los casos anteriores, una tipología indicativa:

(1) Formulación de planes

- 1.1. diagnóstico de la realidad
- 1.2. fijación de metas
- 1.3. asignación de recursos

Este ítem se logra a través de las informaciones estadísticas, mediante la observación directa y a través de la consignación de los antecedentes que confluyen de la detección de las necesidades de capacitación.

(2) Planteamiento de un documento programático

- 2.1. sistematización de la información
- 2.2. concertación de voluntades de los funcionarios y ejecutivos para que dejen participar a su personal en los programas de capacitación y desarrollo
- 2.3. negociación del documento programático con las autoridades superiores de la organización.

El objetivo en el caso del documento programático, es el resguardo de los intereses de los principales elementos que concurrieron a la concertación de voluntades.

(3) Ejecución

3.1. Determinación de organismos ejecutivos

- . precisión de la estructura adecuada
- . división del trabajo racionalmente
- . determinación de las líneas de autoridad y de asesoría
- . precisar las funciones del personal
- . realizar la descripción actualizada de puestos
- . sistematizar los métodos y procedimientos
- . instalación conveniente de oficinas

3.2. Instrumentación de normas establecidas

3.3. Observancia en todos los casos, del marco jurídico

3.4. Estructuración de los mecanismos para decidir y dirigir.

3.5. Impulsar a la organización a la obtención de las metas del programa.

3.6. Establecimiento del marco regulador

**(4) Control y evaluación**

- 4.1. Informes por evento
- 4.2. Estructuración de informes periódicos
- 4.3. Presentación de estadísticas de resultados logrados
- 4.4. Evaluación de los resultados alcanzados
- 4.5. Establecimiento de acciones correctivas

**(5) Retroalimentación**

- 5.1. Sistematización de la información
- 5.2. Obtención del nivel participativo de los dirigentes
- 5.3. Análisis y estudio de la información
- 5.4. Adecuación de planes y programas
- 5.5. Instrumentación de los nuevos planes y programas
- 5.6. Vinculación con el sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal, para realimentar el sistema-- de detección de necesidades de capacitación.



En relación con la secuencia citada, se debe puntualizar que en el caso de la planeación, que se conforma de los pasos o etapas o fases citadas, se pueden advertir enormes deficiencias y distorsiones de la planeación. Se confrontan problemas por manejar distinta terminología. Se adolecen de situaciones conflictivas en la medida que no todos los cuadros medios y los directivos están convencidos de las bondades de la capacitación.

Los grupos interesados o que al menos deberían de estar interesados en capacitarse, son renuentes por su parte, en la medida que no encuentran a sus acciones de capacitación, ni estímulos que se reflejen en el sueldo, ni tampoco mecanismos de incentivación relacionados con el escalafón.

En la planeación de la capacitación se deben prevenir también algunos aspectos básicos relacionados con la motivación de todo el personal, a efecto de que participen en los programas.

Por lo que hace a la información, se omite con demasiada frecuencia el seguimiento de las conductas laborales de quienes han participado en eventos de capacitación.

Ello dificulta posibilidades esenciales y específicas para tratar de ver las respuestas y reacciones de los usuarios de los sistemas, provocando con ello, graves taponamientos en los canales de comunicación.

## 3.2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Un programa se define como el conjunto de planes, que según el mismo Reyes Ponce, permiten no solo la determinación y fijación de objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes (82). En el campo de la capacitación, antes de delimitar el contenido en y de los programas, debe identificarse el o los problemas que se van a solucionar, ya que los modelos son el marco de referencia que se habrán de seguir.

Un programa no debe limitarse solamente a contener una secuencia de las operaciones y el tiempo fijado para cada una de ellas, sino además debe generar las rutas críticas para proporcionar una descripción de la conducta esperada de los sujetos usuarios de los sistemas de la capacitación. Asimismo aportará las condiciones en las cuáles se dará el comportamiento y el marco de referencia para medir el grado de enseñanza aprendizaje, así como las técnicas de seguimientos para poder observar la gama de comportamientos adquiridos después del aprendizaje, una vez que terminan los usuarios del sistema de capacitación.

El programa requiere de objetividad bien definida, de principios coherentes, consistentes y lógicos. Demanda que estén de acuerdo con las condiciones y recursos de la institución. Pretende contribuir al alcance del objetivo principal de cada institución.

La programación de la capacitación, como se indicó en otra parte del seminario de investigación debe ser institucional, es decir, de toda la organización social. No puede ser producto de esfuerzos fragmentados.

Sobre este particular, Craig puntualiza que "las consideraciones ti  
picas que afectan las decisiones sobre los objetivos de un programa  
de capacitación son:

- . estándares de desempeño: ¿cuáles son los estándares que -  
se requieren en el trabajo?, ¿qué nivel de calidad debe -  
de tratar de lograr en las funciones cada empleado en par  
ticular y las áreas en general?
- . habilidades y capacidades de las personas entrenadas: ¿es  
tá bien seleccionado el grupo o se tiene que partir de un  
grupo heterogéneo?. Los objetivos de desempeño deben ser-  
consistentes con la capacidad de aprendizaje de los indi-  
viduos, dentro del tiempo razonable dedicado al entrena -  
miento.
- . factores temporales: ¿cuál es la presión del tiempo en el  
departamento en que se va a dar el entrenamiento? ¿qué ni  
velea de desempeño de trabajo se deben lograr? ¿en qué --  
lapso y para qué tipo de sujetos? ¿cuánto tiempo se pue-  
de dedicar al entrenamiento?
- . factores de costo: ¿cuáles son los costos de entrenamiento?  
¿qué porcentaje representa la producción de medios de apoyo  
audiovisual? ¿qué costo tiene el tiempo del personal de en-  
trenamiento y de los entrenados?
- . beneficios: ¿cuáles son los ahorros en producción o costo -  
de materiales que se pueden atribuir al entrenamiento? Se -  
determinarán las mejoras previsibles en servicio a la clien  
tela, el incremento de la moral laboral y de seguridad"(83)

Los programas de capacitación deberán abarcar los aspectos fundamentales que a continuación se señalan como indicadores principales para el diseño correspondiente:

- . Objetivos
- . Políticas
- . Estrategias de negociación para persuadir a usuarios potenciales del sistema de capacitación
- . Nombre de los cursos
- . Temarios
- . Objetivos educacionales por temario
- . Conductas terminales por temario
- . Calendarios
- . Expositores
- . Material didáctico
- . Material de apoyo
- . Medios didácticos
- . Memorias didácticas por cada materia
- . Instructivos para detección de necesidades de capacitación
- . Formas de inscripción y modalidades de control de los usuarios.
- . Sistemas de evaluación de la enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, los programas de capacitación deberán precisar el alcance de los elementos básicos de retroalimentación del sistema a utilizar, con el objeto de que en cada cursos se vaya generando un banco o una base de datos que facilite la toma de decisiones.

### 2.3.3. PRESUPUESTACION DE LA CAPACITACION

La idea de presupuestar siempre ha existido aunque de manera empírica. Fue hasta el siglo XVIII que el presupuesto empezó a utilizarse como apoyo de la administración pública en Inglaterra. Cuando Francia adoptó el procedimiento del presupuesto (1820), seguida de varios países Europeos y por los Estados Unidos (1821), todavía se destacaba la idea del control de gastos que los funcionarios encargados del presupuesto gubernamental, consideraban necesaria para el buen desarrollo de sus actividades.

La iniciativa privada es la que empezó a utilizar el presupuesto en este siglo para controlar sus gastos, después lo emplearon para pronosticar en forma razonable las ventas y el costo de producción. Como se puede observar, el presupuesto ha venido ampliando su campo, ya que es un instrumento indispensable que toda organización moderna debe emplear.

Etimológicamente, el término presupuesto, proviene de dos raíces latinas: pre: que significa antes de, o desenlace de; y suponer, en latín, facio, en español, hacer. Se vincula con el supuesto: fictus, es decir, hecho, formado. Con factum. Desde el punto de vista industrial, la palabra presupuesto es: la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

El presupuesto es asimismo una herramienta de administración, y por ese ángulo se le considera como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por

un organismo, en un periodo determinado. Así, si se generaliza, se puede advertir que el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado (84). Estas definiciones las hemos mencionado, en virtud de que se trata de establecer los mecanismos inherentes a la presupuestación de la capacitación, a cuyo propósito se propone utilizar los basamentos de la presupuestación y los de la programación para ser aplicados a las tareas de capacitación y desarrollo de personal.

Desde la vertiente que nos interesa, debemos puntualizar que la presupuestación de la capacitación, habrá de considerarse como un conjunto de técnicas tendientes al logro de los propósitos que a continuación se mencionan, y que desde el punto de vista funcional, puede ser considerada una secuencia, de aplicación inmediata, en las tareas a cargo de los responsables de esta función tan importante, que ahora ocupa nuestra atención.

Por lo que hace a las finalidades en el caso del presupuesto de capacitación, a juicio del grupo, se deben puntualizar las siguientes:

- . Estructurar una guía que unifique y sistematice las actividades de acuerdo con los objetivos capacitacionales e institucionales que se persiguen
- . Mantener el desarrollo equilibrado de las fuerzas, dando al presupuesto un tratamiento que facilite la composición de poder en la estructura orgánica.

---

(84) PEREA FRANCISCO Y BELMARES JAVIER: Información Financiera -Lecturas-, Ed. contables y administrativas, S.A., 3a. ed. México, 1978, p. 306

- . Establecer el marco de referencia para poder llevar a cabo el control de las principales acciones de capacitación
- . Instrumentar los indicadores y parámetros para determinar si es idóneo o no, el cumplimiento de las tareas, acciones y actividades de capacitación.

Los beneficios que se derivan del establecimiento de mecanismos que se inscriben en los propósitos señalados, son:

- . Facilitar a la organización una adecuada, precisa y funcional -estructuración del quehacer de capacitación.
- . Instrumentar parámetros e indicadores de eficiencia que se puede correlacionar a través de la vinculación entre la capacitación, la evaluación del desempeño laboral y los elementos derivados de la proposición presupuestal, que a su vez se convierte en elemento de control.
- . Comparar los resultados con los aspectos y factores presupuestados.
- . Cooperar a la obtención -respecto de las metas- de objetivos, facilitando el seguimiento de políticas organizacionales y operativas.

La presupuestación de la capacitación es pues una fase que se debe acometer, casi de alcance simultaneo y de manera paralela con la programación.

2.3.4. APLICACION DE LA TECNICA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS A LA CAPACITACION.

El grupo entiende la expresión presupuesto por programas, con Francisco Perea, como "un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tas reas a efectuar, señalando los objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto, mejorando la selección de actividades" (85)

Desde el punto de vista gubernamental, para la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por programas, es un "sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere, están referidas a control específico, las acciones que realiza a un plan específico y a un planteamiento de carácter programático" (86)

El presupuesto por programas está orientado a reducir al gasto a largo plazo y a mejorar las actividades, en cuanto a los planes de desarrollo e inversión, además de subsanar la falta de información en el campo de la operación y de la gestión.

El presupuesto por programas, es el resultado de la modernización de -- las técnicas presupuestales, y presenta una orientación clara y de tipo objetivo de la política económica y fiscal en una entidad o en una orga

---

(85) PEREA y BELMARES., op. cit. p. 326

(86) ONU: Presupuesto por Programas y Ejecución por Actividades, E/CN.12/BRW. 1/L., 1959., citado por MARTNER GONZALO en Planeación y Presupuesto por Programas, Ed. Siglo XXI, 11a ed. México, 1979., p. 195.



nización social, mediante el establecimiento de la sistematización de acciones de tipo programático, y a través de la clasificación idónea de ingresos, egresos y erogaciones. Esto es, el mecanismo para hacer confluir en un solo documento y en un solo ejercicio de presupuestación: gasto corriente e inversión.

El contenido del presupuesto por programas es la distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando en cuenta las metas fijadas.

Dentro de los programas se pueden encontrar diversas categorías de tratamiento de partidas. Además el tratamiento funcional puede ser en atención a subprogramas, acciones, actividades, terminales, proyectos, y otras denominaciones de uso frecuente. Esta categorización pretende la funcionalización y la distribución de los objetivos y actividades básicas entre las áreas tanto sustantivas (técnicas) como adjetivas (administrativas).

Es válido señalar que no está establecida la uniformidad en torno del manejo y orientación del presupuesto por programas, perdiéndose con ello una serie de ventajas, entre ellas:

- . Existencia de una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decidir acerca de la cantidad de servicios.

- . Acumulación de la información indispensable para hacer y proporcionar versiones actualizadas en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.
- . A través de los índices de aprovechamiento y evaluación del -- desempeño laboral, se puede detectar con objetividad el nivel de rendimiento, se puede asimismo, acercar a cierta aproximación que facilite la toma de decisiones.
- . Orientación de los índices de aprovechamiento, de rendimiento, de productividad y de costo-beneficio

Las principales restricciones que se pueden advertir en la aplicación del Presupuesto Por Programas en el ámbito de Capacitación son:

- . Debido a que la medición de los resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas elejidas no son representativas, o debido a que las acciones realizadas no sean aplicables.
- . Se tiene la tendencia a ubicar todas las situaciones gubernamentales como medibles, aún cuando muchas de ellas son intangibles, pues se trata de servicios.
- . Trazo de metas irreales, sea en función de tiempo o de recursos-disponibles.

La estructuración del Presupuesto por Programas en la Capacitación - debe orientarse a efecto de que:

- . Permita la evaluación de las acciones de capacitación en los - diversos sectores gubernamentales
- . Facilite la medición clara de los logros y costos de las acti- vidades objeto de programación.
- . Determine el grado de coordinación entre las partes de cada -- programa, además de establecer coeficientes de rendimiento e - indicadores de eficiencia con que se emplearán y determinarán- los elementos de consistencia entre metas y medios.
- . Promueva la coordinación de los programas a corto, mediano y- largo plazo, precisando los planes de desarrollo de personal.
- . Aliente la identificación y medición de costos de los productos finales, de los insumos y de las actividades específicas
- . Controle adecuadamente los resultados y permita la contabiliza- ción de los gastos, la evaluación de la eficiencia de las opera- ción y la determinación del costo-beneficio.

En este tipo de enfoque, el Presupuesto por Programas aplicado a la - Capacitación y Desarrollo de Personal, puede ser orientado en función del enfoque sectorial o institucional, según el caso.

En el diagrama que se ilustra en la página 144 se puede advertir como el Presupuesto Por Programas aplicado a la Capacitación y Desarrollo de Personal, abarca cuatro grandes fases, a saber:

- . Planificación
- . Programación
- . Presupuestación
- . Instrumentación

La base del modelo para presupuestar por programas, está referida en la parte inferior de la representación, a la productividad y desarrollo organizacional. En ese sentido, dos son los aspectos fundamentales:

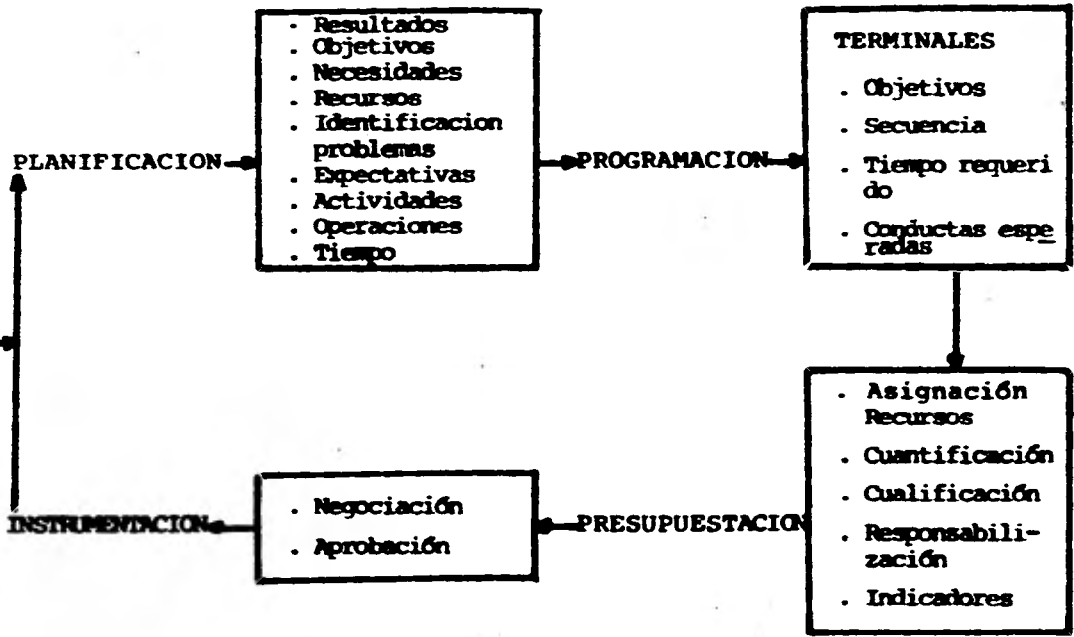
- . Desarrollo del comportamiento individual
- . Fomento de la creatividad y ambiente laboral.

Cada una de las grandes fases -planificación, programación, presupuestación e instrumentación- tienen variables componentes que habrán de tomarse en cuenta para la aplicación del modelo que se propone.

Se trata en primer lugar de poder optar para la toma de decisiones sobre elementos específicos relacionados con la psicopedagogía.

En el entorno de la psicopedagogía, conviene insistir, es preciso no perder de vista que no se trata de desagregar dos disciplinas: pedagogía y psicología, sino de alternar los marcos de referencia e instrumentales de cada una de ellas, para llevar al campo práctico los aspectos específicos como se advierte en el citado diagrama.

C  
A  
P  
A  
C  
I  
T  
A  
D  
O  
N



**PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Desarrollo del comportamiento individual  
Fomento de la creatividad y ambiente laboral

También es importante destacar que la aplicación del Presupuesto por Programas aplicado al proceso de Capacitación, se ha considerado por el grupo, tomando en cuenta la aplicabilidad de algunos principios, - que basados en la obra de Francisco Perea, pueden ser de utilidad in discutible para la aplicación del proceso de psicopedagogía tanto en lo que se refiere al propio modelo de Presupuesto Por Programas como en lo que hace al término de Desarrollo de Personal. Los instrumentos que se utilicen deben de documentar puntual y eficientemente los aspectos que se señalan a continuación, según el autor mencionado:

. **Función**

Conjunto de gastos presupuestales, cuya finalidad inmediata o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.

. **Programa de operación:**

Es el instrumento destinado a cumplir con una función mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, de carácter financiero, y para cuyo proceso de instrumentación se utilizan recursos materiales, técnicos, presupuestales y humanos, todos ellos que habrán de ser costeados.

. **Subprograma:**

Es una subdivisión de un programa, según su finalidad, o función específica, y habrá de determinarse atendiendo - metas parciales.

. **Actividad:**

Es la realización de una meta u objetivo de acuerdo con un programa o dentro de un sub-programa, es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de recursos materiales, humanos y financieros para cumplir con metas específicas.

. **Tarea:**

Operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

. **Programa de Inversión:**

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

. **Proyecto:**

Es el conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el propio programa o subprograma.

. **Obra:**

Parte de un proyecto, es un bien específico de capital.

. **Trabajo:**

Es el esfuerzo específico dentro de un proceso (87)

El Presupuesto por Programas aplicado al Proceso de Capacitación y al Desarrollo de Personal, debe también concurrir a la medición, evaluación previo costeo y planeación de 12 siguientes indicadores que a nivel enunciativo se precisan a continuación:

(1) Necesidad Pública

Es el conjunto de elementos que la colectividad estima vital y tiene consecuencias sociales. Se mide a través del volumen del deficit real. Para solucionarla el Gobierno establece propósitos, que es la esencia de su política y acción, posteriormente se cuantifica la acción fijando una meta que se expresa por un resultado, para lograr éste último se establece el producto final a realizar, que se traduce en una meta, en una acción.

En el ámbito de la capacitación, la necesidad pública, su satisfacción o su inducción, su orientación o el apuntamiento de soluciones, constituye una de las variables fundamentales para dar sustentación a la capacitación, al adiestramiento y en general al desarrollo de personal.

La capacitación si no se dirige a la inducción de planteamientos para solucionar necesidades públicas, deja de tener vigor, pierde gran parte de su propia esencia.

(2) Productos finales

Son todas las categorías tangibles de actividad estatal como es el caso de los expedientes tramitados, carreteras construídas,



soldados entrenados, toneladas de alimento transportados, hectáreas de reforestación, etc. La capacitación habrá de orientarse a la inducción de conductas laborales para la obtención de dichos productos finales, o bien se habrá de dirigir a efecto de mejorar o perfeccionar los productos finales existentes.

En ese sentido, la capacitación apoyada por la psicopedagogía, puede tener elementos importantes de reforzamiento y aspectos muy prácticos de fundamentación que permitirán acometer tareas concretas de orientación de tipo conductual.

(3) Sub-productos finales

Son los componentes de los productos finales, que adquieren por sí solos algún valor específico, sea este agregado o derivado. En los programas de capacitación se se orientan las acciones únicamente hacia el logro de productos finales, el programa en cuestión decae en funcionalidad, pierde opciones importantes de economía de esfuerzos, de trascendencia operacional.

(4) Volumen de tareas o trabajo

Es la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo para la realización del producto final o del subproducto. Se mide en unidades de trabajo.

En los programas de capacitación, el volumen de trabajo o denominado también volumen de tareas, es un importante indicador a fin de orientar la currícula o cargas de enseñanza aprendizaje-

## (5) Inducción de la fuerza de trabajo

En los programas de capacitación se deben considerar como elementos integrantes de las curricula, los factores que induzcan, modelen, orienten o proyecten factores específicos a fin de inducir la fuerza de trabajo. Esta es considerada como la capacidad instalada en función de la cual se realizan las funciones, operaciones o en general los programas, atendiendo unidades de medida como son horas-hombres.

En los casos en que los programas de capacitación pasan por alto la inducción de la fuerza de trabajo, se ha podido constatar que a la postre se convierten solamente en rituales de tipo político, que son todo, menos verdaderos programas de capacitación.

Se trata en esos casos -en los cuales se soslaya la inducción de la fuerza de trabajo- de meros mecanismos para cubrir expedientes ante las secretarías globalizadoras como son SHCP, la de SPP o la propia Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Empero como son mero-escaparate, la capacitación perderá su función y su razón de ser. Al término del proceso de enseñanza aprendizaje, como este se ha generado sin elementos de apoyo y sin rigor científico, los resultados demasiado pobres, en general, son también antecedentes que desacreditan la importancia del quehacer de capacitación.

(6) Coeficiente de rendimiento

Otro de los aspectos que suelen pasarse por alto en el proceso de capacitación es el relacionado con los aspectos de evaluación acerca del rendimiento de los programas relativos. El coeficiente de rendimiento permite la evaluación y seguimiento de los eventos considerando el costo-beneficio, los elementos facilitantes del mejor desempeño, los factores indicativos relacionados con las conductas antes, durante y después del proceso de enseñanza-aprendizaje.

(7) Materiales y Equipos

Es la cuantificación de los servicios derivados del uso de los aparatos, instrumental y elementos de apoyo que se emplean durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el presupuesto por programas, es aconsejable se de un tratamiento específico a este renglón, con la finalidad de poder evaluar su planteamiento presupuestal, su incidencia en el costo-usuario del sistema de capacitación.

Se mide el número de unidades de material necesarias para realizar las tareas o actividades.

(8) Insumos

Este renglón constituye un elemento importante para la cuantifi--

cación del presupuesto por programas aplicado al contexto de la capacitación. Los insumos pueden ser: de personal, de materiales, de equipo, etc. Son especificados por coeficientes de rendimiento:

- a) Personal: se clasifica en base a las especialidades técnicas y a los ingresos.
- b) Material: son de acuerdo con su origen y a las clasificaciones sectoriales.
- c) Equipos: se clasifican según su uso y su naturaleza.

(9) Unidad Ejecutora del Programa

Otro importante indicador que se puede utilizar en el manejo del presupuesto por programas aplicado a la capacitación, es el constituido por la identificación de la unidad ejecutora del programa. Se trata de ubicar a la dependencia o unidad administrativa que va a llevar a cabo el programa.

Se pueden establecer convenciones para facilitar la presupuestación. Así, la unidad ejecutora de un programa tendrá siempre una correlación con una dirección general; la de un subprograma, lo será un departamento; de una actividad lo podrá ser una sección.

(10) Costo total del programa

Es la suma del costo de la actividad dentro de un contexto global. Incluye:

- a) Costo del personal, materiales, transferencias (programas de operación)
- b) Gastos de sueldos y salarios; materiales, insumos, costos de otros factores del proyecto (programas de inversión)

(11) Costo de Operación

No incluye las transferencias, gastos de capital, solo los servicios personales y materiales.

Este renglón resulta fundamental para la presupuestación de los programas institucionales de capacitación. Generalmente se manejan en cifras globales, pero no se lleva a la cuantificación relacionada con cada uno de los distintos eventos que concurren al planteamiento global del programa institucional de capacitación.

(12) Costo total de personal

Se refiere a las diversas remuneraciones, procurando determinar el costo unitario-hora-hombre. Este rubro también se ha pasado por alto en el planteamiento global.

Para medir los resultados de la capacitación, una vez aprobado el -- presupuesto por programas y las actividades correspondientes, se procede a analizar los programas y actividades para determinar las mediciones físicas que se utilizarán para revisar y para evaluar.

Las operaciones que es posible medir y a las cuales se les aplica una medición de resultados, proporcionan datos más exactos sobre las necesidades financieras y de mano de obra especializada para la emisión en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Insistimos en el planteamiento del presupuesto por programas para aplicarse a la capacitación por tres razones fundamentales: a) en las dependencias y entidades del sector público, en las empresas en sector privado, la capacitación se lleva a cabo sin una presupuestación idónea, a lo sumo se aproximan a cierto grado de planeación, pero no de presupuestación; b) la técnica de presupuesto por programas de carácter reciente, no ha sido asimilada del todo. Ello obedece a que -- para su implantación se requiere un mínimo de desarrollo organiza -- cional, sin cuyo marco, el presupuesto por programas resulta hasta -- cierto grado fallido; c) en virtud de que las acciones de capacita-- ción no se han acreditado del todo, la aplicación de este tipo de herramientas de la modernización administrativa, permite en el corto -- plazo, eficientar y mejorar los esquemas de operación, no solo del -- proceso de capacitación que nos ocupa, sino de otras áreas funcionales de las empresas, de los organismos sociales, de las institucio -- nes.

## 2.4. ENTORNO MEXICANO

Uno de los graves problemas para acometer las tareas relacionadas con el adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal en el medio mexicano es el relativo al establecimiento de coeficientes de rendimiento, a la determinación del costo unitario, en general a la presupuestación global. Ello obedece a que en las dependencias y en las entidades, como se ha apuntado, se ha desacreditado el quehacer capacitacional. A esta situación problemática contribuyen entre otros factores negativos: a) ausencia de mecanismos para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje; b) limitaciones para cuantificar y evaluar el quehacer citado; c) falta de apoyo político de las autoridades y funcionarios superiores; d) deficiencias y limitaciones de la capacidad instalada.

Las unidades de trabajo encargadas del quehacer citado adolecen de fallas severas en lo que hace a:

- . Mecanismos de contabilización coherentes
- . Mecanismos de control a priori y a posteriori sobre usuarios del sistema de capacitación
- . Deficiencias para establecer marcos de correlación y de comparación.
- . Limitaciones de los sistemas de registro, información y análisis.

Por otra parte, también es conveniente insistir, en que durante nuestras investigaciones de campo, pudimos advertir severas dificultades

relacionadas con:

- . Especificación por escrito de los aspectos cualitativos y cuantitativos de las organizaciones, que de cuya carencia se derivan severas limitaciones en el proceso capacitacional.
- . Defectos generalizados para establecer distintas normas de calidad para evaluar el trabajo terminado, es decir, se carecen de un marco instrumental para llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral.
- . Falta de asignación de responsabilidad a los supervisores para poder fincar los mecanismos de retroalimentación sobre el mínimo de calidad del trabajo realizado.

A tal efecto, la capacitación puede ser un instrumento fundamental no solamente para superar los vicios enunciados, sino también para acometer tareas de perfeccionamiento administrativo, actividades de reforma o de innovación organizacional.

En ese sentido, podemos advertir, a reserva de que en el capítulo respectivo se demuestre, cómo en nuestro medio mexicano empresarial, se han generalizado situaciones que impiden:

- . Elegir un método adecuado para medir los resultados, a nivel de programas, subprogramas y actividades.
- . Designar unidades representativas para la medición de los resultados, de manera tal que se apliquen criterios más objetivos y sistemas instrumentales de periodicidad definida



- . Establecer métodos de registro sobre los volúmenes de -  
trabajo realizados
- . Instrumentar un marco normativo que permita la tutelación,  
de los coeficientes y estándares de rendimiento
- . Precisar los criterios relacionados con la puntual conta-  
bilización de costos históricos (el valor de los costos -  
según las experiencias pasadas y utilizados en la contabi-  
lidad tradicional)
- . Precisar los criterios de costeo precalculado.

Además, es importante destacar que en el entorno capacitacional mexi-  
cano, se han soslayado aspectos tan importantes como son la aplica-  
ción metodológica de:

- . Costeo total de programas de capacitación y adiestramien-  
to, y en general de desarrollo de personal.
- . Costo unitario de metas, considerado como el valor de ca-  
da producto o servicio prestado o producido.
- . Costo por actividad: tomando en cuenta el valor de los -  
bienes y servicios insumidos en cada acción.
- . Costo de los insumos en función de programas: tomando en  
cuenta el valor del material directo que se asigna al cum-  
plimiento de cada una de las actividades que integran un-  
programa.

Las afirmaciones anteriores se pueden contrastar e incluso validar de  
manera documental si se atiende que "en el marco de la Reforma Admi-  
nistrativa, la capacitación debe ser entendida como un instrumento ne-  
cesario para alcanzar estadios más satisfactorios de eficiencia, de

donde se deriva la importancia de precisar a la capacitación un papel central en el proceso administrativo de las organizaciones del sector social, público e incluso privado, si se le refiere como un proceso de carácter:

- . integral
- . programático
- . sistemático
- . permanente
- . obligatorio
- . funcional

carácter que en la perspectiva de un diagnóstico para la década 1960 1970 no ha tenido la capacitación y el desarrollo de personal" (88)

En el entorno mexicano se deben también precisar los esfuerzos aludidos de la UCECA, del Instituto Mexicano de Investigaciones del Trabajo, el Centro Nacional de Productividad, el Sistema Armo, del Instituto Nacional de Administración Pública, de los Institutos de Administración Pública Estatales. En todos los casos, cuando se han orientado actividades a formular diagnósticos sobre el área de capacitación, según apunta el mismo autor, Rodrigo Moreno, los problemas saltan a la vista, se evidencia el enorme marco de limitaciones del entorno mexicano de la capacitación y el desarrollo del personal. (89)

El grupo ha considerado la importancia capital de nuestro tema como objeto de investigación, debido a la posibilidad que tiene el egresado de la Licenciatura en Administración para actuar en el entorno citado de la capacitación y desarrollo de personal.

---

(88) MORENO, Rodrigo: Bases para un Diagnóstico sobre la Capacitación del Servidor Público en México., CGEAPM., México, 1978, p.133

(89) ibidem., p. 148

Por otra parte, en entrevista que le hicieron en rueda de prensa al Doctor Alejandro Carrillo Castro, en el momento Coordinador General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, señaló el funcionario, en relación al entorno mexicano de la capacitación que las deficiencias se pueden advertir y se pueden diagnosticar, considerando los siguientes aspectos: (90)

- . Carencia de continuidad y coordinación de los cursos que se imparten dentro de las instituciones públicas
- . Repetición incongruente de cursos, tópicos y temarios sin tener una clara detección de necesidades de capacitación
- . Manejo deficiente de los recursos con que se cuenta
- . Falta de técnicas y elementos normativos para controlar la calidad de los eventos.

Sobre el particular considera el grupo que es muy importante destacar un renglón del cual se hace caso omiso, con demasiada frecuencia: las deficiencias de la aplicación de técnicas de psicopedagogía en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En atención al criterio del grupo, las deficiencias de aplicación de técnicas de psicopedagogía en el proceso de capacitación, inciden a:

- . Unidades de capacitación
- . Instructoras

- . especialistas
- . expositores
- . ponentes
- . mandos medios relacionados con el personal

Los problemas anteriores se agudizan en la medida que no existe en - sistema central rígido, que además de normar controle; que amen de - señalar criterios operativos fiscalice; que con independancia de la - autonomía de las instituciones que imparten programas de capacita -- ción, tengan factores de reglamentación estricta en diversos ámbitos como son los casos de:

- . Centro Nacional de Capacitación Administrativa
- . Unidad Coordinadora del Empleo, Adiestramiento y Capaci-  
tación
- . Instituto Nacional de Estudios del Trabajo
- . Centro Nacional de Productividad
- . Servicio Nacional ARMO
- . Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal
- . Coordinación General de Estudios Administrativos de  
la Presidencia de la República

En la situación de las entidades señaladas, más todavía en el caso de las dependencias globalizadoras: Secretaría de Programación y Presu-- puesto, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc. no se han gene-- rado elementos básicos de desarrollo de personal en el enfoque que o-- cupa la atención de nuestra investigación.

Por observación directa, el grupo considera necesario añadir a los aspectos problemáticos citados para el entorno mexicano de la capacitación y el desarrollo de personal, algunos planteamientos fundamentales relacionados con la ausencia de lineamientos que rijan a las unidades de capacitación en cada Secretaría de Estado, en cada Departamento Administrativo y en general en los organismos que componen el Sector Paraestatal. Ello ha ocasionado que los programas de capacitación no sean consistentes y despierten en los trabajadores expectativas de desarrollo que no llegarán a lograrse, puesto que no hay una adecuada vinculación con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las dependencias.

El Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal -organismo que augura una vida muy efímera, pues duplica las funciones de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal-, había intentado desde su creación y hasta el cierre de nuestro seminario de investigación, llegar a planteamientos tendientes a la coordinación de los programas de cada institución con todas las demás, evitando duplicaciones y dispendio o derroche de recursos.

En la etapa inicial, se procuró que dicho Consejo asumiera la realización de acciones para obtener los siguientes objetivos:

Vincular y al mismo tiempo integrar los esfuerzos -  
de las instituciones que tienen a su cargo funcio -  
nes globales de capacitación en la Administración -

Pública Federal.

- . Participar en la coordinación de los programas de capacitación a nivel global, sectorial y también institucional.
- . Coadyuvar a la institucionalización del Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal
- . Procurar la congruencia de los programas de capacitación con las necesidades y demandas de las actividades programáticas del Gobierno Federal
- . Apoyar las programaciones de capacitación y desarrollo en cuanto a planeación, ejecución y evaluación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- . Ayudar a que se aprovechen al máximo los recursos e instalaciones disponibles para accionar los programas de capacitación

La capacitación en el sector público también su enfoque se dirige al ámbito de los ascensos a que los trabajadores puedan aspirar, puesto que a través de ella es factible proporcionar conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes que se desean, como mínimos requisitos para el desempeño eficaz y adecuado del puesto.

En uno de los documentos producidos por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, queda claramente puntualizado que: "uno de los principales factores que influyen en el bajo nivel social de la población mexicana y en general del servidor público en particular, es sin duda el hecho de que los trabaja-

dores reciben ingresos mínimos durante los primeros años de servicio, y posteriormente, tropiezan con grandes dificultades para completar su formación por falta de buena base técnica. La escasa formación de los trabajadores no les permite esperar un futuro más alentador y sólo cifran sus esperanzas en que los mecanismos de regulación de los salarios mínimos permitan que éstos sean suficientes para mantenerse con dignidad" (91)

El entorno mexicano de la capacitación está urgido pues de elementos que alienten vientos de innovación, que faciliten una institucionalización a través de la cual no solo se perfeccione el aparato que imparte la capacitación y propicia el desarrollo del personal de la burocracia, sino que además, es importante destacar que - la falta de técnicas específicas, como las que tratamos de investigar acerca del enfoque relacionado con la psicopedagogía, se deben de intensificar en los elementos de documentación, para llegar a la detección integral de carencias y limitaciones.

Psicopedagogía sin investigación e investigación de la capacitación sin psicopedagogía son polos que al separarse, mutilan la esencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, son aspectos que al desvincularse generan más problemas y hacen más pesada, monerona y dificultosa la tarea del desarrollo del personal.

---

(91) COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA: Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal., -Documentos Básicos-, Col. Admon. y Desarrollo de Personal., Núm. 9., México 1979., p. 103

En el diagrama que se ilustra en la página 164 se muestra como la capacitación en el entorno mexicano debe enfocarse hacia cualquiera de las terminales que se citan: adiestramiento; entrenamiento; capacitación propiamente dicha; inducción; formación; información; sensibilización; concientización; orientación; adoctrinamiento.

Cada una de dichas terminales, tendrá su propia reglamentación práctica y teórica para llegar a la determinación de los medios y técnicas, y sobre todo a efecto de establecer los mecanismos de concertación y de negociación.

En el diagrama de la página 165 se trata de ilustrar la interacción - entre planeación-presupuestación-programación de la capacitación, aspectos éstos, que considerando el costo-beneficio al cual se aspira - en el proceso, deben ser atendidos con extremo cuidado en el entorno-administrativo mexicano. Los tres elementos citados, sale sobrando de cirlo y se puede demostrar, en materia de capacitación tienen severísimas limitaciones, por lo que habremos de enfocar el esfuerzo del -- grupo no solamente a la prueba de los elementos que se invocan, sino-también a la propuesta de innovación y de perfeccionamiento, que se - pueden derivar de una investigación realizada con más o menos rigor - como en el caso del seminario que nos ocupa.

Por todo lo anterior, en los dos diagramas finales con que se cierra-el capítulo segundo, tratamos de resumir uno de los aspectos propositivos a que luego haremos referencia en el momento en que se deba de-plantear el esquema operativo que se propone para insumir al proceso-de capacitación una estrategia relacionada con la aplicación de prin-cipios de psicopedagogía al proceso de desarrollo de personal.



TERMINALES

C  
A  
P  
A  
C  
I  
T  
A  
C  
I  
O  
N



- . Adiestramiento
- . Entrenamiento
- . Capacitación
- . Inducción
- . Formación
- . Información
- . Sensibilización
- . Concientización
- . Orientación
- . Adoctrinamiento

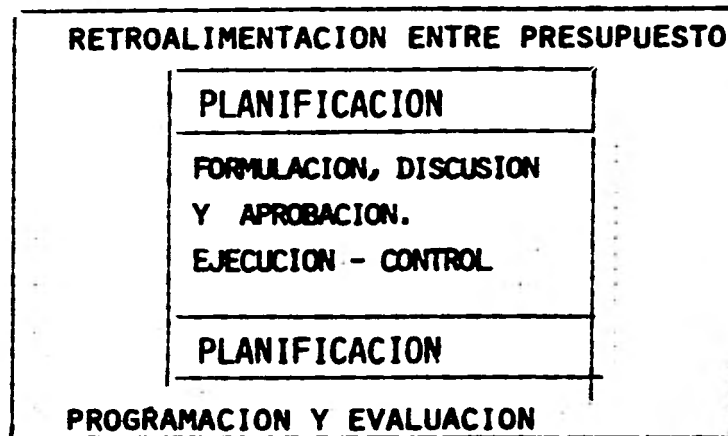


DETERMINACION DE:  
MEDIOS Y TECNICAS

CONCERTACION Y NE  
GOCIACION

La aplicación del presupuesto por programas en el ámbito de la capacitación debe de orientarse al logro de las terminales que se precisen en la parte superior del cuadro sinóptico. Si el presupuesto no refleja elementos para utilizar como indicadores los que se señalan, implica que la determinación de medios y técnicas de capacitación así como la concertación y negociación pueden ser elementos fallidos de todo el proceso. Así la capacitación además de no tener fundamentos de apoyo logístico, puede provocar distorsiones y disfunciones dentro de las estructuras burocráticas.

**PRESUPUESTACION: PROGRAMA + COSTOS + DETERMINACION METAS**



**PROGRAMACION: ASIGNACION RECURSOS + TIEMPOS + COSTOS**

**INTERACCION ENTRE PLANEACION - PRESUPUESTACION - PROGRAMACION.**

CAPITULO III

ELEMENTOS DE PSICOPEDAGOGIA

## CAPITULO III

## ELEMENTOS DE PSICOPEDAGOGIA

SUMARIO: 3.1. Marco instrumental de psicología aplicada.- 3.2. Los factores que condicionan la evaluación psicotécnica.- 3.3. Instrumentos básicos para la medición conductual.- 3.4. Los instrumentos de apoyo para la capacitación: reseña de una estadía de campo.

## 3.1. MARCO INSTRUMENTAL DE PSICOLOGIA APLICADA

## 3.1.1. PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

El desarrollo del marco instrumental de la psicología aplicada debe de referirse necesariamente a la posibilidad de generar los basamentos para operar el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Sector Público. En el campo que ocupa nuestra atención como motivo de investigación, es importante destacar que los elementos que se busca documentar, deben conducir a la facilitación de acometer las 33 recomendaciones que en materia de Administración y Desarrollo de Personal aprobó el Ejecutivo Federal con el objeto de que en todas las dependencias se perfeccionase el sistema de manera que se garantizara un desempeño laboral eficiente y honesto, referido tanto a premios y estímulos, pero también a la cabal observancia de las obligaciones derivadas del propio marco laboral.

Las recomendaciones de referencia fueron:

- (1) Integrar el sistema de Administración y Desarrollo en los ámbitos Global, Sectorial e Institucional, a través del desarrollo-

armónico de los subsistemas que lo componen

- (2) Establecer el órgano central administrador del sistema que vincule los mecanismos normativos, ejecutivos, operativos y consultivos, señale los lineamientos para el desarrollo de una política congruente y unitaria, conforme a las disposiciones legales vigentes; que evalúe resultados y corrija dispersiones, incongruencias y duplicaciones, y, además, preste asesoría en la materia al Ejecutivo Federal.
- (3) Vincular las acciones de los órganos y mecanismos encargados de la administración y desarrollo de personal público en los niveles global, institucional y sectorial.
- (4) Elaborar catálogos de funciones específicas de las dependencias en los que se describan con precisión las actividades concretas que deben desarrollar los trabajadores.
- (5) Elaborar el catálogo general de puestos de la Federación con base en los catálogos de funciones específicas por dependencias, en el cual los puestos se ordenen en ramas y éstas en grupos.
- (6) Elaborar tabuladores salariales que contengan una estructura en la que se señalen valores mínimos y máximos para cada puesto y se establezcan reglas para aplicar los diversos salarios en relación con la intensidad y calidad del trabajo.

- (7) Estructurar una compactación de las partidas en que se desagrega el salario de los trabajadores.
- (8) Analizar y revisar los sobresueldos para establecer una política uniforme en la aplicación de la partida presupuestal correspondiente.
- (9) Establecer estructuras escalafonarias en las que las líneas de ascenso se comuniquen una con otras para permitir que los trabajadores tengan siempre la posibilidad de ascender hasta los máximos niveles de escalafón.
- (10) Implantar procedimientos escalafonarios que garanticen una correcta evaluación de los factores que integran el derecho de ascenso.
- (11) Establecer procedimientos adecuados para comprobar la posesión de los conocimientos y aptitudes que el puesto demande y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia en el puesto.
- (12) Revisar y actualizar los reglamentos de escalafón de las dependencias, teniendo en cuenta los lineamientos y el programa formulados al respecto por la actual Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, la Secretaría de Programación y Presupuesto y el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos.

- (13) Fortalecer la intervención y decisiones de las comisiones mixtas de escalafón en el otorgamiento de ascensos.
- (14) Establecer un sistema de promociones económicas periódicas como compensación por años de servicios prestados, para que la antigüedad opere realmente como factor de desempate en el concurso-escalafonario y no como elemento decisivo del ascenso.
- (15) Integrar las actividades de capacitación y desarrollo al sistema de Administración de Personal.
- (16) Vincular las actividades de capacitación y desarrollo de personal con los programas prioritarios del Gobierno Federal y de las instituciones en lo particular.
- (17) Responsabilizar a las unidades de capacitación de la identificación de las necesidades reales de la institución y del seguimiento y evaluación del personal capacitado, así como del adecuado aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por el personal.
- (18) Establecer una estrecha vinculación entre los programas de capacitación y el sistema escalafonario, con el objeto de que la capacitación sea un efectivo instrumento mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios.

- (19) Establecer un programa-presupuesto para efectos de capacitación, a partir de criterios que permitan ponderar el costo--beneficio.
- (20) Establecer programas integrales de capacitación globales, -- sectoriales e institucionales, que abarquen a todos los niveles jerarquicos y a todas las unidades desconcentradas.
- (21) Integrar en los programas de capacitación todas aquellas opciones que amplien los medios de superación individual y de desarrollo institucional, así como las oportunidades de estudio que ofrecen al Gobierno de México los de otros países y organismos internacionales.
- (22) Aprovechar para fines de capacitación los recursos educativos y de tecnología con que cuentan las instituciones del sector-público.
- (23) Fomentar en el personal una actitud completamente y de amplia participación, con base en estudios que permitan conocer el - grado de integración e identificación del personal con las instituciones y el trabajo que realizan.
- (24) Establecer mecanismos y estrategias para mejorar la comunicación entre los niveles directivos y operativos, así como difundir la información básica entre el personal para que conozca sus obligaciones y derechos, los fines de la institución, su estructura y personal directivo.



- (25) Revisar y actualizar la dispersa legislación vigente a fin de establecer un sistema jurídico-laboral homogéneo y uniforme, - que garantice la justicia y la equidad de la relación entre el Estado y sus trabajadores.
- (26) Establecer una adecuada reglamentación jurídica para regular - las relaciones del Estado con sus trabajadores de confianza.
- (27) Integrar en las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal las facultades necesarias a fin de que desempeñen correctamente las funciones jurídico-laborales de las dependencias.
- (28) Actualizar y difundir en cada dependencia las Condiciones Generales de Trabajo, a efecto de mejorar las relaciones con el personal.
- (29) Proveer lo necesario para el debido cumplimiento de los Acuerdos Presidenciales en materia de honorarios, vacaciones y reasignación y reubicación de personal.
- (30) Realizar una efectiva compactación de los horarios (horarios con tinuos), a fin de elevar los índices de eficiencia de la Administración y permitir, por otro lado, que los trabajadores y funcionarios cuenten con tiempo suficiente para el desarrollo de las - actividades familiares, culturales y de recreación.

- (31) Otorgar seguridad social a todos los trabajadores que presten sus servicios al Estado, independientemente del tipo de nombramiento que les sea expedido.
- (32) Promover el establecimiento y la aplicación de normas que tengan como finalidad lograr condiciones adecuadas de higiene y seguridad en los centros de trabajo.
- (33) Proveer las medidas, mecanismos y procedimientos necesarios para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas a los trabajadores al servicio del Estado.

Las 33 Recomendaciones aparecen en un considerable número de documentos, la mayoría publicados por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Entre ellos destacan Lineamientos para la Reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal; Guía Técnica para la Constitución de Unidades Centrales de Personal; Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

En resumen, es en función de las multicitadas recomendaciones, donde el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de personal se debe de instrumentar en el sector público mexicano -nivel central- y por lo que hace al ámbito paraestatal, se trata de asumir los lineamientos de carácter sectorial que se tracen.

El grupo considera que el capítulo elementos de psicopedagogía, debe aportar factores prácticos que sirvan a los propósitos instrumentales de las citadas 33 Recomendaciones. De ello nos ocuparemos en seguida.

### 3.1.2. CLASIFICACION DE INSTRUMENTOS DE PSICOPEDAGOGIA

Los principales instrumentos de la psicopedagogía aplicada, están constituidos por pruebas psicológicas, por elementos programáticos y por principios de aplicación pragmática para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Conviene advertir que una prueba psicológica es "la que mide una muestra estándar de la conducta humana" como lo apunta el experto y especialista, Blum. La definición implica que las pruebas psicológicas o tests, deben ser objeto de aplicación representativa del universo. Además han de ser confiables, válidas y estándar.

Los resultados de una prueba o test por sí mismo, no poseen ningún significado, por lo que se han creado normas que contienen las características de la población estudiada y en base a ellas se determina si las respuestas de un individuo a la misma prueba, son o no, acertadas.

En atención a los criterios sustentados por Blum y Naylor, las pruebas psicológicas se dividen en:

#### Tipo de conducta medida

Se referirán a la medición de una conducta como elemento generalizante, o bien a una parte de la conducta, como es el caso de la inteligencia, la personalidad, las aptitudes específicas.

. Pruebas de desempeño y aptitudes

Esta clasificación aunque útil para propósitos de identificación plantea el género de pruebas de desempeño y aptitudes como uno de los instrumentos de mayor cuestionamiento. Es confusa su interpretación en la medida que se utiliza como elementos instrumental de detección en la misma categoría: desempeño y aptitud. Se les define como las que miden el potencial de una persona en un área específica y las de aptitudes son las que miden la destreza o habilidad presente del sujeto en el instante en que efectúa el test.

. Pruebas de papel y lápiz en el desempeño:

Las primeras están diseñadas e impress en un folleto y las respuestas van a ser escritas en una hoja especial para este fin. Algunas pruebas requieren de respuestas, no por escrito, sino manejando algunos objetos y se les llama de desempeño.

. Pruebas de rapidez y pruebas de poder:

Las primeras son diseñadas para ser accesibles y fáciles de responder en un breve lapso. En periodos de tiempo cortos. Las pruebas de poder son las que admiten todo el tiempo razonable para ser contestadas y dan más importancia a la capacidad que el individuo demuestre al responder.

. Pruebas individuales y de grupo:

Las pruebas individuales no pueden aplicarse a diferencia de las de grupo, a más de una persona a la vez, y son utilizadas preferentemente para evaluación clínica, mientras que las de grupo sirven para usos industriales

En la práctica el nivel de aplicación se determina en atención al tipo de aptitudes que se requiere detectar.

. Pruebas de lenguaje y no idiomáticas:

Algunos tests son indicados en función de su diseño, de manera que la variable principal sea la lingüística. Se trata en estas baterías de detectar la capacidad lingüística del sujeto, independientemente de la habilidad conductual que la prueba vaya a medir. A estas pruebas se les denomina pruebas de lenguaje. Las pruebas no idiomáticas no necesitan de las capacidades lingüísticas del individuo para ser efectuadas.

### 3.1.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Las principales ventajas de las pruebas psicológicas son:

- . Los tests psicológicos representan una conducta objetiva y estándar, que implica una evaluación estadística.
- . No están determinadas por prejuicios sobre todo si son de desempeño.

- . Su costo no es muy alto en comparación con otras funciones que se realizan para evaluar personal, preponderantemente si las pruebas son de lápiz y papel.
- . Mejoran el proceso de selección y perfeccionan el instrumental de medición correspondiente.
- . Disminuyen el costo de la contratación, ya que pronostican el desempeño de los candidatos a una vacante.
- . Por la ética que se sigue en el uso que se le da a los tests psicológicos, se garantiza la discreción que las personas que los aplican deben guardar en cuanto a la difusión de los resultados.
- . Las pruebas no se dan a conocer en el término en que se utilizan, hasta en tanto no sean debidamente investigadas y estudiadas para comprobar su validez y confiabilidad.

Los factores que se plantean como principales desventajas son a nivel de limitaciones, entre otros, los siguientes:

- . La actitud de defensa de que se imbuye la gente frente a este tipo de pruebas psicológicas, que es, generalmente de temor e incertidumbre.

- . La actitud de desagrado que los sindicatos tienen hacia la aplicación de los tests y que no permiten fácilmente que se introduzcan en las organizaciones ni planes ni programas de aplicación de baterías o de tests.
  
- . Existe el peligro de que se exagere el alcance y valor de las pruebas.
  
- . Las pruebas deben ser aplicadas por personas calificadas y competentes para no correr el riesgo de malinterpretar los resultados.
  
- . Se debe comprobar la validez y confiabilidad de los tests.
  
- . Se puede plantear falta de ética profesional de las personas que aplican los tests.

### 3.1.3. IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE PRUEBAS

Es conveniente antes de introducir una batería de pruebas psicológicas en la institución, investigar y consultar con especialistas, sobre cuales son y deben ser los paquetes más adecuados, sobre qué elementos se apegan más a la realidad operativa de la institución que acomete este instrumental para innovar sus mecanismos de medición de conductas e inducción de habilidades o aptitudes.

Por otra parte, se debe tener cuidado al elegir las pruebas, porque pueden tener nombres engañosos, o en muchas ocasiones, cierta fama de ser efectivas y no es que no lo sean, sino que han servido para otro-

género de propósitos.

Es también frecuente el hecho de que las baterías pasen al medio mexicano sin que sean objeto de estandarización. Así los resultados no son representativos. Es decir, que o los elementos de validación y confiabilidad de las pruebas en particular, de las baterías en general, no han sido objeto de convalidación experimental-estadística, y pese a la fama que precede a determinada prueba, no se deriva de ahí una aplicación objetiva para efectos de medición según los propósitos que se persiguen.

El procedimiento que aconsejan Blum y Naylor consta de la secuencia-procedimental que a continuación se señala:

- . Análisis de puestos objeto de medición a los candidatos.
- . Selección de un criterio-selección de un predictor
- . Medición del desempeño en el trabajo y medición del desempeño en la prueba.
- . Relación del desempeño en las pruebas con el rendimiento en el trabajo.
- . Aceptación o rechazo de la prueba, considerándola o no como válida, confiable y representante de objetividad evaluatoria.

Las pruebas objeto de aplicación deben ser consideradas en función de algunos factores que determinan la conveniencia o inconveniencia para su aplicación en el proceso de Administración y Desarrollo de Personal. En primer lugar, se debe estudiar la conveniencia política del establecimiento de baterías. Las resistencias pueden provenir no solo del sindicato, sino también de los mismos funcionarios. La psicología aplicada



no ha acreditado aun en el entorno mexicano su prestigio, ni tampoco ha ameritado el reconocimiento instrumental de validez necesario para que constituya un aspecto de aplicación inmediata en nuestro medio. A ello han contribuido diversos obstrutores. En primer lugar, la gente no siempre -se dice- reacciona de idéntica manera en la aplicación de baterías. Influye su estado anímico. Las variables de conducta que tratan de medirse o que se pretende sean objeto de observación, no siempre tienen la exactitud instrumental que es deseable.

Además, las distintas escuelas psicológicas han ido provocando distintas instancias de importancia en la aplicación de pruebas para medir determinado tipo de conductas, para evaluar diversos tipos de comportamiento o simplemente para llegar a la predictibilidad de la conducta.

No obstante las limitaciones señaladas, se puede abonar en favor de este marco instrumental, que por lo que hasta el momento puede apreciarse, el proceso de predicción conductual es uno de los aspectos básicos para racionalizar el proceso todo de Administración y Desarrollo de Personal, sobre todo en el sector público, en donde en opinión de los mismos promotores de la Reforma Administrativa, como apunta el propio Carrillo Castro, han privado diversos criterios de tipo totalmente subjetivo, alejando toda posibilidad de instrumentar criterios que propendan o que por lo menos aproximen a un escenario ideal de evaluación del desempeño, o a otros horizontes administrativos, tales como el caso del reclutamiento, selección e inducción de personal.

En el campo de la capacitación y desarrollo de personal, las objeciones son todavía más marcadas. El marco instrumental más limitado.

### 3.2. LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA EVALUACION PSICOTECNICA

En el ambito de aplicación de los instrumentos para llegar a la predicción de conductas laborales, debemos insistir que se abarcan o se pueden alcanzar los siguientes subsistemas:

- . Planeación de la fuerza de trabajo, en la medida que en este subsistema se previene el desarrollo de los requerimientos de personal. El nivel práctico que el administrador debe conocer se fundamenta en la necesidad de cotejar los requerimientos del puesto, las especificaciones del mismo y el tipo de persona en principio idónea y capaz para ocupar la titularidad del puesto en cuestión.
  
- . Empleo, que abarca a) reclutamiento; b) selección y c) inducción. El subsistema de Empleo, tiene en el marco instrumental de la psicología aplicada un numeroso instrumental de predicción de conductas, de evaluación y desempeño, útil en la medida que la objetividad de los instrumentos, facilita la selección del candidato. El viejo principio del puesto adecuado para el hombre adecuado, aunque ha sido superado por el enfoque sistémico de la Administración Moderna de Personal, en algunos aspectos, sigue teniendo enorme peso específico dentro de la racionalidad del proceso de administración de recursos humanos.
  
- . Apoyo a la capacitación: trátase de: a) adiestramien

to, b) entrenamiento, c) capacitación, d) inducción  
e) formación, f) información, g) sensibilización, h)-  
concientización, i) orientación, j) adoctrinamiento  
el nivel de predicción de conductas laborales resul-  
ta fundamental para la optimización del proceso de  
racionalidad y perfeccionamiento de la administra-  
ción de personal.

Contratación, en cuyo subsistema se agrupan los pro-  
cedimientos para hacer de un precandidato o de un -  
candidato al puesto, un empleado y de éste un buen  
empleado. Se advierte también la importancia de los  
elementos de la psicopedagogía aplicados si se re--  
fiere al proceso de inducción, pero con mayor razón  
si se le relaciona con el procedimiento de incorpo-  
rar legalmente a un sujeto que proviene del exterior  
de la empresa a la organización social de que se tra-  
te. El marco instrumental que aludimos, es el marco-  
fundamental para superar equívocos, ahorrar medidas-  
de tipo correctivo, en la medida que los instrumen--  
tos de psicometría, facilitan el proceso de contra-  
tar solo cuando la predictibilidad del sujeto objeto  
de estudio, marca pautas de productividad, tendencia  
de sociabilidad y otros elementos necesarios para a-  
cometer las tareas para las cuales es contratado con  
índices idóneos de productividad.

En el campo que nos ocupa en este momento, el problema de los condicionamientos de la evaluación psicotécnica son importantes para nuestro grupo de investigación, sobre todo en el ámbito de la capacitación. ¿Por qué se capacita la gente?. Anteriormente se tenía la concepción de que el hombre solo se capacitaba en función del adiestramiento, y que la manera para conocer y obtener una aproximación a indicadores, era en función de los resultados de los eventos que integraban un programa de capacitación y desarrollo de personal. El tiempo se ha encargado de poner en evidencia como ese enfoque no resulta del todo exacto. Ahora es posible advertir que la capacitación y el desarrollo del personal obedece a una serie de razones que van más allá del mero enunciado de las ventajas de la capacitación por sí misma.

También se ha superado el viejo criterio de que la capacitación y el adiestramiento estaban dirigidos fundamentalmente al incremento de la productividad, al mejoramiento de las condiciones individuales para producir más, en menor tiempo y con el costo mínimo. Esos aspectos aunque subsisten en la actualidad, han sido por el momento superados debido a nuevos enfoques que van de la administración científica, pasan por la administración sistémica y terminan en novedades como la ergonomía aplicada a la productividad.

En etapas de crisis o en momentos que le preceden, los índices de productividad, el abatimiento de costos y otras variables para elevar la rentabilidad tanto en el sector público paraestatal como en el privado o en el social, son objeto de mayor atención por parte de los funcionarios y de los ejecutivos. Son tópicos de interés para los mandos intermedios. Para los supervisores. Los límites que permitían

tareas improvisadas o improvisación en las tareas, han sido objeto de reducción. En otras palabras, se trata ahora de que la mayor parte de empresas y organizaciones sociales, instituciones y organismos, no deben ni pueden continuar en márgenes de empirismo por acertado que resultaren en el pasado próximo.

Con el paso del tiempo se pensó que el modo de aumentar la productividad sería con la reorientación de las relaciones humanas. Así surgió el neohumanorelacionismo. Se llegó a instrumentar un sistema de ambientación, edición de publicaciones, adaptación de música suave e incremento de salarios y prestaciones sociales.

Sin embargo, ninguno de esos sistemas resolvió los problemas plenamente, tampoco fueron un motivador suficiente. El neohumanorelacionismo, pronto pasó de moda, fue eliminado.

La psicología por una parte y la capacitación por la otra, fueron objeto de estudio por parte de los especialistas de la conducta humana, y sostuvieron que existen mejores medios de motivar a los hombres.

La vieja idea de que a mayores sueldos y más prestaciones, automáticamente dan por resultado una mayor productividad, pronto dejó de ser válida. En virtud de esas orientaciones equívocas, se comenzó a animar al trabajador a permanecer en su empleo, pero no se le aseguraba a la empresa ni una mayor productividad, ni eficiencia en el desempeño laboral, mucho menos se mejoraba la relación laboral citada. De ahí - que Bergson señalara a principios de la década 1950-1960 que era fundamental pensar principalmente en los medios de satisfacer necesidades psicológicas, tales como el sentido de responsabilidad, el impulso

creador, el nivel de seguridad, el afán de desarrollo. El mismo autor trató de correlacionar el aprendizaje y el reforzamiento de la conducta, procurando incorporar al proceso la actitud de supervisores, en especial la de aquellos que se encontraban adscritos a los niveles que afectan la productividad. Un empleado puede ser inteligente y capaz, pero habrá pocas posibilidades de que éstas cualidades se afloren en la vida laboral, si el jefe adolece del anticuado prejuicio de que todo trabajador es perezoso, y hay que obligarlo a producir. Más grave todavía, si el supervisor tiene convicciones firmes e infundadas sobre la capacitación.

La capacitación es uno de los instrumentos que permiten un cambio de actitudes y aptitudes del personal, se resume en un conjunto de actos intencionalmente deseados que procuran medios para que tenga lugar el aprendizaje en función del trabajo que se desempeña.

El aprendizaje en el ámbito de la capacitación se realiza a través de toda la vida del individuo. A cada momento el sujeto aprende algo nuevo en forma espontánea. Cuando dicho sujeto se vincula con el aprendizaje intencional y sistemático, se asume la presencia de la capacitación. No es el interés meramente científico o especulativo lo que impulsa la capacitación, sino la idea de que el individuo va a adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que lo van a hacer más apto para el trabajo, es decir, en este caso, la enseñanza está orientada hacia el interés práctico inmediato.

Por medio de la capacitación se procura que el trabajador mejore su aptitud mediante la adquisición de ciertos conocimientos y destrezas,

que le permiten y lo van a hacer más apto para el trabajo, estando a demás en función de acometer tareas que le faciliten eficazmente su propio desempeño laboral. Se trata en resumen, de tomar en cuenta su capacidad para aprender, en base a las experiencias anteriores y se acredita asimismo el deseo de superación de acuerdo con las metas propuestas y para lograr la aplicación correcta de lo aprendido en su medio de trabajo.

Expuesto lo anterior, el grupo considera de importancia puntualizar - que los elementos de psicopedagogía por los cuales nos inclinamos, y en atención a los cuales acometimos la tarea de investigación:

El conjunto de elementos que integran el proceso interactuante de los subsistemas de Administración y Desarrollo de Personal, deben robustecerse mediante el empleo de factores insertos en la psicopedagogía, de entre los que destacan:

- + Perfiles de diagnóstico por la aplicación de tests
  
- + Determinación de factores conductuales para predecir los motivos que inducen la conducta, precisando tendencias de: a) temperamento; b) carácter; c) personalidad.
  
- + Medición de posibilidades de: a) actitudes; b) aptitudes; c) destrezas; d) habilidades.

Los instrumentos de la psicopedagogía pueden facilitar:

- + Predicción de conductas.
- + Anticipación de comportamiento laboral.
- + Determinación de elementos de entropía personal, considerados como tendencia natural a la desorganización.

La capacitación en cualquier institución privada o pública, puede ser objeto de perfeccionamiento, en la medida que:

- + Se genere un marco normativo para el uso de instrumentos de psicopedagogía.
- + Se instrumenten elementos prácticos de aplicación inmediata para diagnóstico y pronóstico.
- + Se definan terminales conductuales de inducción hacia el desempeño laboral.

En tanto que la capacitación es una obligación y un derecho, en ambos sentidos tanto para el trabajador como para el empleador, si se adolece de instrumentos de psicopedagogía, se pueden generar una o varias de las siguientes variables:



- + Realización de programas de capacitación sin finalidades conductuales, que al término de la realización de acciones, el empleado mantenga las mismas actitudes o aptitudes, alejado de cualquier posibilidad de innovación.
  
- + Operación de márgenes fallidos de resultados por lo que hace al desarrollo organizacional, a la institucionalización de elementos nuevos, a la instrumentación de nuevos procedimientos.

El problema de la capacitación se ha estudiado fragmentadamente, debido a la falta de correlación entre psicología y aprendizaje, sobre todo cuando se trata de capacitación especializada, a cuya optimización, la psicopedagogía puede contribuir de manera significativa con los siguientes instrumentos:

- + Baterías sobre inclinación de intereses, aptitudes e inclinación vocacional.
  
- + Tests para evaluación psicométrica de: inteligencia, aptitudes, personalidad, inclinaciones, carácter, y otros elementos constitutivos del entorno personal.

Los responsables de levantar el inventario de necesidades de capacitación, además de que no usan los instrumentos administrativos para acometer esa tarea, tampoco emplean los que proporciona la psicopedagogía, que podría facili-

tar:

- + Integración de programas de carácter curricular.
- + Definición de conductas terminales.
- + Precisión de objetivos educacionales
- + Mecanismos de precisión para la consolidación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los encargados de planear programas de capacitación y de llevarlos a la práctica, localizan ahora, tanto en áreas administrativas como técnicas, a diferencia de la década 1950-1960 en que generalmente se realizaban los programas de capacitación en las áreas de tipo administrativo básicamente, en donde la capacitación tenía limitaciones de tipo presupuestal, de carácter técnico y de enfoque didáctico.

En las Secretarías de Estado, en los Departamentos Administrativos, en las empresas del sector paraestatal, bien se trate de puestos administrativos o de puestos técnicos, la capacitación como tarea obligatoria se ejerce en todas las áreas, y desde 1970 hasta la fecha, es una actividad de carácter adjetivo, que complementa el ejercicio de labores, y que ha acreditado no obstante las limitaciones de la psicopedagogía, - cierto grado de innovación en materia de capacitación, como en seguida tratamos de demostrar.

El desarrollo en el quehacer de las técnicas administrativas, hace manifiesto un conjunto de cambios y de sistemas, lo cual evidencia cada-

vez más, la necesidad de capacitar personal en las diferentes áreas de las dependencias del sector público. Se plantea la conveniencia del diseño y desarrollo de programas definidos de capacitación a modo de que pueda darse un control, dirección y ejecución adecuados, para que los empleados de la institución logren el máximo aprovechamiento de los recursos a su disposición.

Con el propósito de conocer las experiencias que en capacitación se apoyan en materia de psicopedagogía, en distintas dependencias del sector público, y aprovecharlas como marco de referencia para la elaboración de este seminario de investigación, y para formular propuestas que apoyen los programas internos de capacitación, se ha recurrido a las siguientes dependencias, obteniendo material documental e información oral acerca de sus experiencias, según se indica a continuación:

- o Instituto Mexicano del Petróleo, del área del Sector Energéticos.

En esta institución el grupo recopiló materiales tales como formularios de detección de necesidades, de programación y de evaluación.

Se conoció el material que se utiliza para la inducción tanto a la institución como al puesto, circunstancia que se no explicó, no media en todas las unidades de Pemex. El grupo acudió al Instituto citado, por tener antecedentes de su avanzada tecnología en la materia.

o Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.

El grupo obtuvo material utilizado para sus seminarios sobre tecnología de la Capacitación. Además del material e intercambio de experiencias, se obtuvo información sobre los programas que en materia de capacitación estaba llevando a cabo ese Centro.

o Secretaría de Comercio.

Se obtuvieron documentos en los que se establecen los criterios para la detección de necesidades, los programas implantados y la evaluación de éstos. Asimismo, se nos facilitó acceso al tipo de baterías que se utilizan en la institución para la inducción de personal, no así para la selección, por ser consideradas de carácter confidencial.

Se nos informó sobre los elementos y mecanismos de tipo psicométrico con que se selecciona personal para cierto tipo de desarrollo organizacional y eventos de capacitación.

o Secretaría de Turismo

Se obtuvo una serie de documentos sobre capacitación. Se proporcionó información verbal sobre los elementos de tipo psicométrico que apoyan el quehacer de capacitación.

## o ARMO

Se adquirieron las publicaciones que en materia de capacitación ha difundido ese centro. Asimismo se ha mantenido comunicación con algunas personas y funcionarios, cuya experiencia principal radica en la capacitación de mano de obra.

## o Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Se tuvo contacto con la Dirección de Personal de la propia Secretaría y con su Academia de Capacitación, con el propósito de conocer la labora que estaba realizandose al momento de la investigación. En esa dependencia se cuenta con una metodología propia de capacitación, misma que resulta muy interesante en el sentido de que ha sido utilizada en el área de las Subsecretarías de Ingresos, de Egresos y en la Oficialía Mayor, con muy buenos resultados.

Se hizo una visita de 5 días durante los cuales se obtuvo valiosa información acerca del sistema de capacitación que se desarrolla, así como sobre las políticas y contenido de programas de selección y reclutamiento de personal.

En función de las investigaciones practicadas en esas dependencias e instituciones, pudimos precisar algunos de los factores que condicionan la evaluación psicotécnica y que nos llevan a resumir en tres grandes vertientes, a saber:

- a) Comprensión de los principios para elaborar y aplicar tests.
- b) Conocimiento psicológico de la conducta objeto de medición.
- c) Familiarización con el campo de instrumentos disponibles.

Se entiende con el término de test psicológico a la batería o conjunto de éstas, debidamente estandarizado para medir objetivamente, de manera tipificada, una muestra de conducta.

El psicólogo procede de manera semejante a un biólogo que lleva a cabo el análisis de sangre de un paciente, o el especialista que determina químicamente los elementos componentes de un líquido. A diferencia de esos profesionistas que disponen de herramientas e instrumentos exactos para la medición, el psicólogo apenas ha comenzado a disponer desde hace no más de 30 años, de factores para obtener su propósito: - observar y cuantificar conductas.

En el sentido apuntado, la psicometría supera la confusión actual sobre el significado de las puntuaciones de los tests, la cual se deriva del desconocimiento de la conducta, para las que dichas pruebas están diseñadas para dimensionar, para cuantificar, para medir objetivamente, en vez de las circunstancias de subjetividad como elemento de juicio.

Los datos procedentes de dicha ciencia -la psicología- los elementos -derivados de la disciplina de psicometría -rama de la psicología-, -- constituyen una ayuda evidente para conocer cuáles son los requisitos de ubicación, selección y aplicación de dichos instrumentos en función

de cinco factores que a continuación se mencionan:

- . Carácter
- . Temperamento
- . Intereses
- . Personalidad
- . Entorno socio-económico y cultural

Otro campo de evaluación es el que se inscribe en la naturaleza misma del test, que se puede resumir en los siguientes grandes rubros:

- . Tests psicológicos
- . Tests de desarrollo intelectual
- . Tests de aptitudes diferenciales
- . Tests de personalidad

Un rápido repaso sobre los antecedentes históricos que ubican las funciones y los orígenes de este tipo de instrumentos, debe remitir a la administración empírica empleada en el modo de producción pre-esclavista, en donde se aplicaban lo que podría llamarse con toda validez, pruebas rudimentarias de inteligencia y de aptitud. Entre los japoneses, por ejemplo, la selección de samurais estaba precedida de la aplicación de un complicado sistema de pruebas, lo mismo de destreza física que de habilidad mental.

En los primeros años de lo que va de la mitad del siglo, se han generado, de entonces a la fecha, diversas corrientes para alcanzar la aplicación de pruebas psicológicas. Los primeros intentos trataron de re -

resolver los problemas de sujetos identificados en la tipología patológica de la dimensión retraso mental, dislexia, staxia, etc. Luego, - por los estudios de Galton, McKeen Cattel y las aplicaciones que de éstos hace el psicólogo italiano Ferrari y sus discípulos, se llegó al esquema de Binet, el cual logró el desarrollo de tests de inteligencia.

Posteriormente, la American Psychological Association llegó incluso a recomendar e instrumentar el perfeccionamiento de tests colectivos, hasta que hacia finales de la década 1950-1960 se estandarizaron los primeros tests de aptitudes y los llamados tipificados de rendimiento.

En las reflexiones que ocupan nuestra atención, se pudieron perfeccionar los elementos denominados de "inventario", para detectar rasgos de personalidad, carácter, posible temperamento, aptitudes, destrezas, habilidades y actitudes.

La psicometría emplea el término diagnóstico, con la finalidad de precisar los tipos de predicción o pronóstico en relación a los cuales la conducta puede ser tipificada en atención a dificultades, ambientes adversos, medios favorables, señalando la correlación entre el número de casos y puntuaciones, a cuya medida se denomina índice estandarizado.

En otras palabras, los gradientes o puntuaciones empleados, están relacionados con el proceso de estandarización mediante el cual se establecen las pautas de normalidad de la medida conductual y se precisan los rasgos que exceden los límites de dicha normalidad.



Al establecimiento de estándares se le llama también determinación de la estandarización del test, cuyo conocimiento implica la posibilidad de poder utilizar en su justa dimensión la información que se deriva del examen de la batería o del diagnóstico para ubicar al personal en las tareas que debe acometer o en las funciones para las cuales, en principio resulta apto. En consecuencia, los aspectos básicos de la psicometría que hemos mencionado, es fácil advertirlo, no son del dominio general, tanto porque por una parte la psicología aplicada ha tenido un sinnúmero de obstrutores en el medio laboral mexicano, pues no existe consenso en el país hacia una escuela o corriente determinada de la psicología.

A diferencia del campo de la administración, en donde los profesionales de esta disciplina han asumido posiciones, bien con el esquema o enfoque científico, o bien con el mecanicistas, o con el sistémico, en el fondo utilizan el mismo marco instrumental, es decir, se basan en una especie de marco de referencia común, que permite en última instancia la coordinación de esfuerzos para la obtención de resultados. En la psicología la situación no es así. Cada escuela o corriente tiene sus propias reglas del juego, su propia dinámica, aunque el objeto del conocimiento es el mismo: la conducta. En todo caso, los problemas de la orientación especializadas conlleva a diversos niveles de actitudes y actuaciones de tipo profesional, que para el caso que nos ocupa en la investigación debemos precisar, habida cuenta de que tratamos de señalar los elementos de la psicopedagogía, y sobre todo, en esta parte del capítulo, del marco de la psicometría, como apoyo a los programas de capacitación y desarrollo de personal.

En la psicología, las escuelas o corrientes llevan al manejo de instrumentales diferentes, por ejemplo: psicoanálisis, análisis, análisis transaccional, esquemas conductistas, autoanálisis, etc. que dificultan la concertación de metodologías, de cuya aplicación se deriva un planteamiento básico para tomar decisiones.

Lo anterior pone de relieve si se explora, por citar un caso, el campo de la capacitación. Al respecto conviene recordar que investigaciones recientes evidencian, en opinión del Instituto Nacional de Psicólogos al servicio del Estado, que solo tres de todas las dependencias del sector central utilizan psicometría antes, durante y después de eventos de capacitación.

Más grave resulta esta afirmación si se considera que la capacitación y el adiestramiento deben corresponder a un seguimiento conductual, a efecto de verificar y de constatar que lo aprendido se aplica después del aprendizaje, en la práctica cotidiana del desempeño laboral.

En abundamiento de lo anterior, es importante destacar que la ausencia de un marco psicométrico vinculado a la capacitación dificulta la evaluación del desempeño laboral, toda vez que las entradas al sistema de capacitación, o sea los usuarios potenciales y reales que se inscribirán a los programas de adiestramiento y de desarrollo de personal, al pasar a la caja negra del sistema, o sea: proceso de enseñanza-aprendizaje, el único elemento de aplicación tendiente al diagnóstico es el de las pruebas de evaluación, que derivan a la medición del grado de adelanto sobre la información obtenida, pero no necesariamente reflejan intercambio de elementos conductuales, ni modificaciones de hábitos o de aptitudes.

Por último, la salida del sistema se circunscribe solamente al manejo de personal que tiene un mayor caudal de información, sin explorarse a fondo si efectivamente ha cambiado o no sus conductas laborales.

El tema podría seguir siendo objeto de reporte para efectos de nuestro seminario, empero, por las limitaciones de espacio, a continuación se presentan aspectos específicos de la psicometría en torno de los cuales se pueden desprender las características de la nueva disciplina que con el nombre de psicopedagogía apoya nuevos horizontes en el quehacer de la capacitación y el desarrollo del personal.

Hay consenso entre los especialistas que han estudiado la psicometría, de que la psicopedagogía puede nutrirse en su marco instrumental, a través de la aplicación de tests o baterías, según se ha señalado. Empero, para que exista un proceso de eficiencia y de eficacia en dicho apoyo, es importante destacar que el test, considerado como instrumento básico, debe tener los requisitos que a continuación se señalan:

o **Fiabilidad**

Es la característica de un test en atención a la cual las opiniones que se derivan de su aplicación tienen una base objetiva, superan sospechas no fundadas y rebasan el campo de la hipótesis. En otras palabras, es la característica resultante de una valoración objetiva de la conducta o de alguna vertiente de esta.

La expresión fiabilidad implica consistencia, o sea, requiere de la consistencia en las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les aplica la batería o el test, en otras circunstancias, el mismo test o una forma equivalente del mismo.

Por ejemplo, si un empleado obtiene un coeficiente intelectual de 110 a principios de semana, y final de la semana llega solo a 80, es evidente que el instrumento no despierta ninguna confianza, bien porque la estandarización no es correcta, o porque el marco instrumental de confiabilidad psicométrica rebasa los márgenes de seguridad para medir conductas.

o Validez

Es el factor que proporciona al test la perspectiva de representatividad que ponga de relieve el control directo de la forma en que cumple su función. En otras palabras, se trata del manejo de variables construidas a base de criterios independientes de lo que el test está orientado a cuantificar. Por ejemplo, si se pretende utilizar una batería de aptitud para seleccionar aspirantes a un curso de alta dirección, la impartición de la validez se deriva de la significancia de aquellos individuos que habiendo sido sometidos al test, realmente están alojando marcas estadísticas representativas de tipo de conducta objeto de conocimiento.

Un ejemplo mejorará la comprensión del asunto: cuando las instituciones organizan eventos destinados al desarrollo de personal,

generalmente todos los esquemas de promoción empleados se dirigen a reclutar un número determinado de participantes, los cuales se seleccionan a lo sumo, mediante concurso abierto de conocimientos; pocas veces mediante instrumentos psicométricos.

En los casos en que se utilizan éstos, la práctica es desacreditada y desvirtuada en la medida que los test carecen de lo que técnicamente se llama coeficiente de validez, o sea la correlación entre la conducta que es objeto de predicción y las posiciones personales que contradicen, niegan o destruyen el resultado mismo.

o Roles de control

La expresión roles de control se utiliza para definir el grado de familiaridad general del contenido del test que invalida a la postre la medición que se pretende hacer, toda vez que falsea los resultados.

Es frecuente emplear baterías sobradamente conocidas, que incluso la gente puede ser adiestrada para satisfacer las preguntas, reactivos y elementos comprendidos en una batería, de manera tal que llegan a falsear los resultados relacionados con la conducta objeto de medición.

Si bien es cierto que en muchas ocasiones es difícil engañar al profesional de la psicología por la diversidad de baterías que éste aplica, también es cierto que por lo que se refiere a la administración de personal, el conocimiento previo de los contenidos de dichas baterías inciden a la manipulación de los resultados.

## o Confiabilidad del Rapport

Es la medida de validación efectivamente relacionada con la aceptación o rechazo del entrevistado o del sujeto a quien se le aplican paquetes o baterías de tests, en relación con el personal responsable de la medición de la conducta. En otras palabras, se puede señalar que el "rapport" es la posibilidad de participar activamente durante el proceso de aplicación de baterías, sin resistencia, nerviosismo o modificación psicofisiológica del ambiente en que se aplique la batería.

Al igual que en los casos anteriores, un ejemplo clarificará el vocablo especializado. En caso de que se persiga el propósito de seleccionar participantes para un evento de formación de cuadros para esta dirección, quienes van a ser objeto de diagnóstico conductual deberán ser preparados previamente a la aplicación de las baterías, con el objeto de que tengan la firme convicción relacionada con la posibilidad de ejercitar su propia confianza, que habrá de caracterizar las actitudes al momento de responder las pruebas alojadas en una batería o en un paquete de tests.

Es quizás uno de los aspectos más difíciles de superar en la medida que cualquier diagnóstico de esta naturaleza engendra en quien es sujeto pasivo de la aplicación, un cierto temor o inseguridad, que se inscribe en el hecho mismo de ser sujeto de evaluación.

Las bases en que se sustenta la correlación entre psicometría, capacitación y administración, están íntimamente vinculadas con el fenómeno de interpretación de puntuaciones, y en ello las normas para el empleo de conceptos estadísticos, resultan fundamentales.

Lo importante para el administrador es disponer de información básica relacionada con el tipo de batería, los instrumentos de medición, los factores de análisis utilizado y la presentación de resultados.

En las seis instituciones que fueron objeto de nuestra atención, pudimos observar que tienen diversos grados de intensidad en la aplicación de factores de evaluación psicotécnica.

En las seis organizaciones sociales citadas se aplican instrumentos de tipo psicométrico para los procesos de reclutamiento, selección y solo en dos de ellas en los casos de inducción. En un solo caso, se utilizan estas herramientas para optimizar el proceso de capacitación: el Instituto Mexicano del Petróleo.

En resumen o a modo de conclusión preliminar, conviene puntualizar que los factores que condicionan la evaluación psicotécnica son desde el punto de vista instrumental cuatro:

- .           Fisibilidad
- .           Validez
- .           Roles de control
- .           Confiabilidad del rapport

### 3.3. INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA MEDICION CONDUCTUAL

Los enfoques modernos de la administración han rebasado la escuela científica sostenida a principios de siglo por los seguidores de Taylor y de Fayol. Aunque perfeccionada esta corriente por el neohumanorelacionismo y modernizada por Max Weber y luego por Wiener, en el enfoque sistémico, conviene señalar que el desarrollo de las ciencias administrativas ha puesto de relieve la vinculación entre dos disciplinas, la psicología y la educación. En la actualidad, sea en el seno de las organizaciones o en el de las escuelas que imparten nuestra licenciatura, se educa para administrar, y a su vez, la administración requiere de herramientas básicas para orientar las conductas.

Uno de los problemas básicos para poder aplicar idóneamente los instrumentos a través de los cuales se pueden evaluar objetivamente -- conductas, detectar hábitos, inclinaciones, aptitudes o intereses, -- está constituido por el instrumental que aporta la psicometría. Esta es una disciplina reciente, inserta en la psicología.

La psicometría tiene como propósito medir científicamente la conducta, prevenir el comportamiento, predecir las tendencias y ubicar idóneamente la perspectiva del individuo en un marco global.

Es importante destacar que de ninguna manera se quiere decir que necesariamente se deben tener conocimientos profundos en psicología, -- psiquiatría o psicometría, para usar sus respectivos marcos instrumentales. Empero, la administración de personal, el administrador de



la capacitación, si deben tener un marco de referencia cognoscitivo que les permita interpretar idóneamente las puntuaciones y resultados que se derivan de cada test. Este fundamenta su operabilidad y su funcionalidad en conceptos estadísticos, empleándose el esquema de distribución de frecuencias que generalmente se presentan en forma de histogramas, conocidos también como polígonos de frecuencias. Y en esencia equivalente a las curvas de distribución.

En virtud de que el objeto de análisis que nos ocupa, es solamente el ámbito de la perspectiva de la psicometría inscrita en el campo de la psicopedagogía, en la administración o en el control de gestión, se pone de relieve la importancia de la validez estructural de este marco de instrumentos.

La aplicación de los tests se maneja en dos niveles que se llaman escalas: la verbal y la de ejecución. La llamada escala verbal tiene como propósito advertir coeficientes intelectuales relacionados con las siguientes variables:

- . Información
- . Vocabulario
- . Operaciones lógicas
- . Semejanzas
- . Comprensión
- . Manejo lingüístico

Por su parte la escala de ejecución contempla la velocidad de respuesta para integrar manualmente composiciones de espacio, lugar y de otros elementos. Abarca:

- . Figuras
- . Instrumentos para determinación de reflejos
- . Instrumentos de velocidad psicométricos
- . Capacidad corpórea
- . Percepción audiovisual

Tanto las escalas verbales como las de ejecución permiten llegar a un diagnóstico sobre los siguientes aspectos básicos que confluyen a la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral, que se basa en una conducta típica compuesta por variables predictivas y en razón de las necesidades que se derivan de la especificación del puesto, el perfil del mismo y del catálogo correspondiente.

A tal efecto, Guilford precisa una tabla de categorías principales de operaciones, según la teoría de la estructura del intelecto, considerando las que a continuación se señalan:

- . Memoria
- . Pensamiento
- . Inteligencia

En lo que hace al intelecto en general abarca las tres variables citadas. Por lo que toca a la última, inteligencia, comprende: cognición evaluación y producción.

La aplicación de esta categoría permite correlacionar mediante análisis factorial, las distintas capacidades humanas, de manera que resulta muy útil para el administrador de personal conocer en un marco de fiabilidad y validez, la posibilidad de predecir conductas.

En atención al propósito señalado al inicio de nuestro capítulo, el uso del instrumental que proporciona la psicometría, facilitará al administrador de personal interpretar correctamente lo que los técnicos han de nominado matriz de factores cognitivos, estrechamente relacionados con tres aspectos típicos del desempeño laboral, a saber:

- . Conducta en el desempeño
- . Comportamiento en función de actitudes y aptitudes
- . Percepciones de aceptación, rechazo e indiferencia hacia el grupo, hacia la institución y sus funcionarios.

Por su parte Guilford señala los siguientes factores:

- . Cognición visual
- . Cognición auditiva
- . Cognición simbólica
- . Comprensión verbal
- . Clasificación figurativa

En atención a la experiencia de campo que pudimos advertir como grupo, durante nuestra visita tanto al Instituto Mexicano del Petróleo, como a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, consideramos interesante explorar la posibilidad de señalar que en el campo de la capacitación y desarrollo de personal, se pueden utilizar los siguientes instrumentos básicos o factores de medición conductual, según se resumen a continuación:

(1) **Cognición visual**

Aptitud para reconocer figuras familiares en condiciones que dificultan su visión, velocidad de clausura.

(2) **Cognición auditiva**

Aptitud para reconocer estructuras sonoras

(3) **Cognición simbólica**

Aptitud para reconocer unidades simbólicas tales como palabras

(4) **Comprensión verbal**

Conocimiento del significado de las palabras

(5) **Clasificación figurativa**

Aptitud para clasificar figuras de acuerdo con sus propiedades figurativas.

(6) Cognición de clases simbólicas

Aptitud para clasificar signos de acuerdo con sus rasgos comunes.

(7) Clasificación conceptual

Aptitud para clasificar conceptos verbales

(8) Deducción de relaciones simbólicas

Aptitud para descubrir las relaciones entre estímulos simbólicos o estructurales

(9) Educción de relaciones semánticas

Aptitud para descubrir relaciones entre conceptos verbales.

(10) Orientación espacial

Aptitud para percibir relaciones espaciales tomándolas en función de uno mismo como punto de referencia.

(11) Educción de esquemas simbólicos

Aptitud para descubrir la organización o el sistema tanto en estímulos geométricos como verbales

(12) Razonamiento general

Aptitud para comprender o estructurar un problema como preparación de su solución.

(13) Visualización

Aptitud para transformar o manipular visualmente un objeto, por ejemplo la aptitud para percibir las relaciones espaciales entre los objetos, sin tomarse uno mismo como punto de referencia.

(14) Penetración

Aptitud para calar en la esencia de una idea; quizá, aptitud para pensar profundamente.

(15) Anticipación perceptiva

Aptitud para realizar exploraciones visuales de posibles acciones con objeto de seleccionar las que puedan ser más eficaces.

(16) Cognición de implicaciones simbólicas

Aptitud para preveer las consecuencias de las ideas expresadas verbalmente

Como se puede advertir en dicha matriz, el administrador de personal puede conocer anticipadamente las principales reacciones básicas de los sujetos que se adscriben a cierto entorno laboral; predecir las formas de-

reacción que planteará el sujeto cuando sea sometido a un proceso de capacitación; anticipar las conductas que se derivan de todo proceso de desarrollo de personal.

En abundamiento, la psicometría facilita la medición de cinco variables para el desarrollo de las organizaciones, como son:

- . creatividad
  - . resolución de problemas
  - . planeación
  - . desarrollo sensorial
  - . aptitudes psicomotoras
- factores de: velocidad, coordinación y eficiencia física.

Por último, dentro de los elementos que se pueden predecir mediante la aplicación de instrumental psicométrico, se encuentran en materia de eficiencia física, entre otros los siguientes:

(17) Fuerza fulminante

Capacidad para movilizar energías en un esfuerzo súbito

(18) Fuerza estática

Energía de los músculos del brazo o de la pierna para sostener o soportar el cuerpo repetidamente durante un período de tiempo.

**(19) Fuerza dinámica**

Aptitud para ejercer una fuerza máxima durante un breve período de tiempo.

**(20) Grado de flexibilidad**

Aptitud para mover o extender el cuerpo o una parte de él en alguna dirección.

**(21) Flexibilidad dinámica**

Aptitud para flexionar o extender repetidamente

**(22) Balance o equilibrio estático**

Aptitud para mantener el equilibrio en alguna posición fija.

**(23) Balance dinámico**

Aptitud para mantener el equilibrio mientras se hace algo.

**(24) Balance de objetos**

Se explica por sí mismo.

**(25) Coordinación múltiple de los miembros**

Aptitud para concretar elementos de coordinación de movimiento.



Anticipar la conducta laboral bajo esta vertiente de la psicometría, lleva a la posibilidad de predecir en los sujetos, las opciones de la cantidad de producción, su calidad. Su adecuación a la capacidad y la perspectiva de capacitación.

Por otra parte, se pueden facilitar las tareas de anticipación acerca de cierto tipo de tendencias respecto a la ausencia o permanencia en el puesto, sus índices de progreso, el registro de accidentes, la estadística de incidencias.

Las escalas de calificación se sujetan a criterios, entre otros, como los que a continuación se señalan:

- . de bajo a alto
- . de excepcional calidad a trabajo raramente satisfactorio
- . de demasiados errores a la ausencia de éstos
- . a destacar las posibilidades de alta a baja precisión
- . óptima a baja economía
- . excelente a nula limpieza

En resumen como se puede advertir, la psicometría empleada idóneamente, supera los principios de la evaluación subjetiva, considerando que el comportamiento correctamente calificado, puede ser el marco de referencia para una evaluación idónea, empleando tanto conceptos de valor absoluto como relativo, o bien utilizando criterios mixtos.

### 3.4. LOS INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA CAPACITACION: RESEÑA DE UNA ESTADIA DE CAMPO.

#### 3.4.1. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS DE APOYO DE LA CAPACITACION

Los instrumentos de apoyo de la capacitación se conciben como el conjunto de herramientas operativas de tipo funcional que convergen al proceso de enseñanza aprendizaje. Son los elementos que hacen tangible el mensaje educativo, transformandose además, en un medio de comunicación con el educando, en este caso con el usuario potencial o real del sistema de capacitación y desarrollo de personal.

Los elementos de la psicopedagogía que pueden apoyar el proceso de capacitación están referidos a los siguientes niveles:

- o Nivel de reclutamiento y sensibilización para participar en programas de capacitación.
- o Nivel de creación de conciencia sobre las necesidades de actuar, -asimilar y procesar información para un mejor desempeño laboral
- o Nivel de activación para participar más profundamente en el proceso de capacitación, durante el desarrollo de la relación que se deriva de la enseñanza-aprendizaje.
- o Nivel de consolidación del conocimiento inscrito en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los instrumentos específicos que se pueden emplear en el proceso que nos ocupa son:

- . Perfil diagnóstico de intereses
- . Perfil de personalidad
- . Test vivencial de aptitudes
- . Pruebas de evaluación psicométricas

Esos instrumentos se deben apoyar o se pueden perfeccionar mediante el uso de otros factores de apoyo, como es el caso de:

- . Entrevistas
- . Aplicación de cuestionarios
- . Encuestas
- . Sondeos y perfil de opinión
- . Charlas

Desde otro punto de vista, los instrumentos de apoyo a la capacitación que se fundamentan en el uso de técnicas y factores de psicopedagogía, son:

- . Medios visuales y gráficos
- . Medios audiovisuales
- . Medios automatizados de enseñanza
- . Multimedia

En el contexto de la capacitación, con independencia de los instrumentos de psicopedagogía que se utilicen, conviene señalar, que la motiva

ción es un elemento de gran importancia, tanto para la enseñanza individual como la grupal, quedando este papel en manos del capacitador, en dicho sentido; pero además, quienes son responsables de la promoción de eventos, no pueden ni deben soslayar el importante papel que desempeña la motivación como factor de participación en el proceso que ocupa nuestra atención.

En función de las observaciones que venimos haciendo, el marco instrumental de la psicopedagogía aplicada al proceso de la capacitación, son también marco obligado de referencia para comprender cabalmente otros aspectos, insertos en la motivación para atender integralmente el proceso, si se pretende llevar a cabo tareas de perfeccionamiento del proceso citado.

Para ello sugerimos los planteamientos en función de dos vertientes: a) - la relacionada con la promoción y organización de la capacitación y b) la relativa a la operación de los esquemas de capacitación y desarrollo del personal.

a) En función de la promoción y organización de la capacitación

En la estadía de campo que practicamos en las instituciones citadas (Instituto Mexicano del Petróleo; Centro Nacional de Capacitación Administrativa; Secretaría de Comercio; Secretaría de Turismo; Armo; Secretaría de Hacienda y Crédito Público) pudimos advertir que los niveles de motivación y los correspondientes a la aplicación del marco instrumental de la psicopedagogía son poco intensos en el área de motivación.

De ello nos ocuparemos con mayor detalle a partir de la página 217

## b) Motivación durante el proceso de capacitación

En idénticas circunstancias que en el caso del ítem anterior, también pudimos advertir que la orientación de los motivos que inducen la conducta de los empleados al servicio del Estado, no se atienden durante el proceso de capacitación, menos en función del esquema de enseñanza-aprendizaje. Ello deriva hacia mecanismos de obstrucción y al planteamiento de severas limitaciones.

Según lo expresamos en la metodología, requerimos de elementos que validen nuestras hipótesis, y consecuentemente que prueben los planteamientos que se pretenden sustentar.

En esta parte de la investigación, diseñamos un sondeo de diagnóstico funcional sobre el entorno de la capacitación y desarrollo de personal, considerando tres variables básicas: a) grado de aplicación de instrumentos de psicopedagogía en el ámbito de la motivación; b) aplicabilidad de principios de psicopedagogía .) antes, .) durante y .) después del proceso de capacitación; c) operatividad de diseño de instrumentos de psicopedagogía en el entorno del proceso de administración y desarrollo de personal.

El diseño que hicimos de la investigación de campo se orientó a fundamentar en el primer caso, los principales esquemas de motivación existentes en las instituciones; en el segundo, los relacionados con el proceso de capacitación y los terceros, en un nivel más amplio en función de la totalidad del proceso de administración y desarrollo de personal.

La GUIA INDICATIVA para el acopio y sistematización de información en las seis instituciones fue la que se transcribe a continuación.

Item 1: Detección del grado de influencia del sistema de motivación sobre el entorno de productividad. Descripción del sistema. Planteamiento de la operatividad de interacciones. Marco de carácter propositivo.

Item 2: Diagnóstico sobre la interacción de motivación-capacitación. Descripción sistémica. Obstructores. Facilitadores. Planteamientos propositivos.

Item 3: Diagnóstico sobre la operatividad de mecanismos de seguimiento de los usuarios. Marco normativo. Marco instrumental.

Se tuvieron entrevistas con funcionarios de dichas instituciones, que desde el tramo de los mandos intermedios, podrían proporcionar información, señalar sus puntos de vista, referenciar sus propios modelos, precisar algunos elementos operativos y funcionales.

El total de entrevistas practicadas fue de 18, considerando que practicamos tres entrevistas en cada una de las instituciones. En todos los casos se trató de nivel de subdirector de área hacia arriba.

También en todos los casos, se nos pidió omitir el nombre de los funcionarios y la alusión del grado de eficiencia de las instituciones, por considerar que no había autorización superior para practicar formalmente la investigación.

## 3.4.2. RESULTADOS DE LA ESTADIA DE CAMPO

Item 1.

Influencia del sistema de motivación sobre el entorno de productividad.

En las seis instituciones se pudo advertir que desde el punto de vista instrumental normativo existe un marco referencial práctico de motivación que concurre a esquemas de productividad.

Se considera en las 6 instituciones que la productividad se referencia como la perspectiva de lograr: a) optimizar la correlación costo-beneficio; b) perfeccionar los esquemas de operación tanto técnicos (sustantivos) como adjetivos (administrativos); c) lograr el abatimiento del gasto corriente, optimizar el gasto o costo de inversión y alcanzar las metas programadas.

Las seis instituciones han asumido el papel de la motivación, considerandola como el escenario ideal que fundamentó la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. En todos los casos existía un Programa Institucional de Productividad.

Los esquemas de motivación utilizados son los tradicionales del -- sector público.

Los componentes de dicho sistema de motivación, o si se prefiere, del subsistema de motivación, son:

- . Plan de cultura administrativa
- . Plan de comunicación social
- . Plan de participación

En la realidad operativa, los funcionarios estuvieron de acuerdo en que el diagnóstico formulado por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, era válido en los siguientes términos:

- (1) Se carece de una unidad administrativa rectora de los programas motivacionales, habida cuenta de que éstos recaen de manera global en las seis instituciones en el área de Personal, an una de cuyas organizaciones se denominaba todavía de Recursos Humanos y en otra más, era una sección, dado el tamaño de la institución.
- (2) En los seis casos, la ubicación del funcionario responsable de la operación del sistema de motivación es muy heterogénea y al carecerse de homogeneidad en el posicionamiento jerárquico, pudimos advertir que no se tiene la necesaria influencia o poder operativo o político para instrumentar verdaderos mecanismos de motivación. Estos se limitan a uno o varios capítulos formalmente sancionados en el Contrato Colectivo de Trabajo, y en el caso de las Secretarías a sus Reglamentos Internos como dependencias.
- (3) El tratamiento de la motivación es más bien de carácter político y constituye una especie de escaparate para señalar la eficiencia en el área de tipo adjetivo, o sea de carácter ad-



ministrativo.

- (4) En las seis instituciones precisaron que se aplican instrumentos de psicometría para:

- + Seleccionar personal
- + Contratar personal
- + Promover por concurso a ciertos elementos

- (5) Ninguna de las seis instituciones pudo demostrar, salvo una, el Instituto Mexicano del Petróleo, que los planes de productividad están relacionados estructural y funcionalmente con los de motivación. En los casos de Hacienda y Comercio, se trata de programas muy globales, de tipo institucional, que no tienen un elemento orgánico de funcionalidad y operatividad.

- (6) Los entrevistados manifestaron en todos los casos, que entre el personal no había cultura administrativa para conocer los tres instrumentos básicos de referencia para el desempeño la boral, a saber:

- + Manual General de Organización
- + Condiciones Generales de Trabajo
- + Reglamento Interior

- (7) Los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los problemas de productividad se iniciaban fundamentalmente en situaciones conflictivas de carácter estructural, que se iniciaban en un-

proceso de motivación fallida, lo cual incide a una productividad deficitaria.

- (8) El tratamiento que se proporciona a los empleados aunque en teoría es homogéneo y se apega a derecho, en la práctica,-- en un sentido de estricta autocrítica, se manifestaron los entrevistados que aunque en un número reducido de casos, se daban situaciones de excepción.

Las situaciones de excepción, por experiencia personal de los entrevistados, origina baja productividad, sensaciones de marginación, circunstancias adversas para el desempeño laboral.

- (9) Sostuvieron que solo 10 de las treinta y tres recomendaciones estaban siendo objeto de atención prioritaria, que en los otros casos, faltaba el apoyo político para llevar hasta sus últimas consecuencias.

En todos los casos, repasamos con los funcionarios las 33 recomendaciones citadas y que transcribimos en el primer inciso de nuestro capítulo tercero. Coincidieron que teóricamente estaban bien diseñadas, pero que desde el punto de vista político, presupuestal y programático tenían severas limitaciones y se daban en función de tremendos impedimentos y obstructores.

También coincidieron los entrevistados --salvo 4-- en que las soluciones se darían a mediano y largo plazo, no en la inme-

diatez.

- (10) Hubo consenso en la totalidad de los entrevistados sobre el borrador que había producido la Coordinación General de Estudios Administrativos que consigna como objetivos de la motivación:

- 10.1 Adecuar la estructura orgánico funcional del programa de motivación al de las unidades de administración y desarrollo de personal, a fin de que atienda en forma debida la realización de los programas globales, sectoriales e institucionales en la materia.
- 10.2 Apoyar y promover políticas y mecanismos que regulen la seguridad y estabilidad en el empleo, así como el eficiente desempeño de los trabajadores.
- 10.3 Brindar el apoyo necesario para que se vaya alcanzando una equidad remunerativa para los trabajadores, con base en la evaluación periódica del desempeño de sus funciones.
- 10.4 Rectificar y ratificar , con base en una situación de adecuada programación-evaluación, los objetivos, políticas, estrategias y estructura del programa de motivación para el trabajo.

- (11) Los entrevistados señalaron que el problema de alcance y fondo de la productividad, aunque se origina en el espectro y

gama de la motivación, se deben considerar algunas variables que tradicionalmente se soslayan por problemas estructurales, entre ellas:

- 11.1 Remuneración al personal abajo del pago del mercado
  - 11.2 Inestabilidad de puestos de importancia debido al entorno político.
  - 11.3 Inoperancia de las políticas relacionadas con el servicio civil de carrera, que hace que la gente ante la inseguridad de permanecer en su puesto, acometa tareas con superficialidad y falta de honestidad.
  - 11.4 Irracionalidad de los sistemas de gestión, en los que cuenta más el aspecto subjetivo del funcionario y la composición de fuerzas de los grupos que la eficiencia y la institucionalización de medidas de productividad.
- (12) Baja moral de los empleados para llevar a cabo su desempeño laboral, fue otra de las premisas que aceptaron los entrevistados.
- (13) Coincidieron también en precisar que hablaban a título personal, para colaborar en la documentación de una investigación de tipo académico, pero que en el lenguaje oficial, la situación no podría ser descrita como lo habían hecho en relación con el tópico que nos ocupa en estos 13 resúmenes de respuestas.

## Item 1. Información complementaria

Motivación-productividad un binomio de alta prioridad nacional -

(14) El esquema operativo en que se ha venido desarrollando la burocracia central y paraestatal, al carecer de un marco-normativo operativo que aliente un sólido mecanismo de motivación vinculado con la productividad, ha producido en los últimos treinta años:

14.1 Hipertrofia del aparato productivo del estado empsario.

14.2 Incremento del aparato burocrático y generación de -  
la Ley de Parkinson

14.3 Operación empírica de esquemas de planeación, referidos a programas indicativos, más que a planes operativos, de instrumentalidad definida.

14.4 Aumento del déficit presupuestal para operar el poder y el aparato que lo sostiene

14.5 Aplicación de medidas coyunturales de carácter correctivo, en vez de una planeación integral que refiera a la productividad como una obligación vinculada tam --  
bién a mecanismos coercitivos o compulsivos para asegurar que lo planeado se ejecute.

- (15) La planeación se ha desfasado de la ejecución. Se planea por exceso o por defecto. No hay una planeación realista. La economía mixta resulta de una economía de subsidio. De ahí la importancia de trazar una programación nacional de productividad. Para ello se hace fundamental la justificación e instrumentación de un sistema integrado de motivación.
- (16) Los instrumentos de psicometría no se han utilizado para apoyar la evaluación de la productividad.
- (17) Los instrumentos de psicopedagogía no se han empleado a su máxima expresión para apuntalar la productividad e incrementar los niveles conductuales de motivación.
- (18) En las instituciones investigadas, los planes de productividad no necesariamente disponen de elementos instrumentales para aplicar medidas preventivas en vez de correctivas.
- (19) No se ha establecido un código terminológico e instrumental que garantice la optimización del incremento de operaciones volúmenes de trabajo, asignación racional de recursos. Es decir, el binomio motivación-productividad se manifiesta de manera desagregada.
- (20) Los trabajadores al servicio del Estado se van mimetizando con las estructuras viciadas, debido a que se alienta en muy pequeña escala la posibilidad de innovación en aras de un planteamiento de disciplina en el trabajo.

## Item 2:

Capacitación

- (1) Se advirtieron esquemas de metodología en principio aceptables e incluso viables. Espero como la capacitación funciona o se distorsiona en atención a una metodología válida, aunque ésta exista, si se carece del apoyo político y de la concertación de voluntades, no surte el efecto deseado. En la metodología se incluyen algunas provisiones de tipo psicopedagógico, que de llevarse a cabo, contribuirían a perfeccionar el sistema de desarrollo de personal.

Las seis instituciones realizar en principio detección de necesidades de capacitación. Espero existen obstructores - y graves limitaciones para determinar el contenido de los eventos en general, de los cursos en particular. Se advierten de problemas para programar y dotar a los operadores - de los programas de apoyos didácticos que optimicen las secciones.

- (2) En las instituciones investigadas se pudo advertir que el nivel del lenguaje es sencillo y accesible durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta variable se maneja en atención al grupo que se va a capacitar y al nivel de conocimientos que éste posee. Los instructores en general, aunque no tienen problemas de comprensión hacia los usuarios, si - pero confrontan limitaciones en relación a la profundidad de los currícula, a la profundidad temática y a la propia exposición.

- (3) En las instituciones investigadas, aunque no con la intensidad deseada, disponens de medios de apoyo adecuados a la profundización de los esquemas de enseñanza-aprendizaje. En todos los casos se dispone de los elementos mínimos:

- + pizarronas
- + rotafolios
- + encerados o pizarrón magnético
- + proyectores y retroproyectores
- + pantallas

Hay limitaciones empero en la producción de materiales didácticos para alimentar el uso de pizarron magnético, de retroproyectoras y proyectores (slides, transparencias, películas)

- (4) El uso del pizarron se dirige al apoyo visual para anotaciones cortas, diagramas sobre la exposición, etc., operaciones matemáticas, formulas y dibujos sencillos. Se advirtieron vicios como:

- + saturar los campos de escritura durante la exposición
- + utilizar espacio fragmentados, manteniendo el pizarron con anotaciones diversas
- + prevalencia del gis blanco

- (5) El uso de rotafolios también tiene problemas, no se utiliza el diagramado o dibujo previo a la exposición. Durante el desarrollo de la sesión se va trazando el esquema. Es una especie de sustituto del pizarrón. Ahí se pierde eficiencia



- (6) Se limita el uso del franelógrafo, tanto por desconocerse la técnica para su producción, como por limitaciones de tipo presupuestal, no obstante su bajo costo.

Se entendió muy bien que el franelógrafo consta de un pedazo de franela o paño, en donde se colocan variadas ilustraciones cubiertas en el reverso con papel lija; las ilustraciones pueden ser fotografías, dibujos, recortes de periódicos, revistas, esquemas, gráficas, figuras de papel y letras de cartoncillo o plástico.

- (7) El uso de carteles se orienta hacia la promoción de eventos pero no como un instrumento de tipo didáctico. Se limita el alcance que se inscribe en los principios de psicopedagogía para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

- (8) Prevalece en la operación de programas de capacitación, el medio de exposición verbal y directo. Se frena considerablemente la participación del grupo.

En las seis instituciones, sin embargo, se han acometido programas que incluyen el uso de las técnicas de discusión en grupo. El éxito ha sido evidente. El nivel participativo de los integrantes del grupo se logró aumentar en todos los casos. Se pudo advertir la limitante que en el medio mexicano laboral, la discusión en grupo, casi siempre deviene en disputa o en polémica y se aparta del objeto de conocimiento.

- (9) Los entrevistados señalaron que si se llevara a cabo la capacitación con apoyos psicotécnicos, ésta mejoraría de manera sensible, y que resultaba necesario para ese propósito, establecer mecanismos para asegurar instrumentos de capacitación en el puesto, sobre todo para los empleados administrativos y orientar al desarrollo de las habilidades o destrezas necesarias para el trabajo con el fin de lograr un aumento en la eficiencia y eficacia del logro de los objetivos institucionales. Ello debería ser además objeto de mediciones objetivas.
- (10) La capacitación debe estar orientada hacia una mayor movilidad escalafonaria y la psicopedagogía es instrumento de apoyo para lo que será necesario revisar y adecuar el siatema escalafonario.
- (11) La capacitación debe ser orientada tomando en cuenta el punto de vista del evaluador psicométrico hacia el capacitado y hacia los instructores o expositores que participan en los programas.
- (12) La evaluación servirá para la selección de candidatos y será realidad en los términos que participen los supervisores y los mandos medios. La evaluación se acometerá hasta en tanto se estandaricen las pruebas y las baterías.

- (13) La detección de necesidades de capacitación habrán de realizarse por las propias áreas, mismas que deberán efectuar un inventario de los recursos humanos en relación a sus características y puestos que desempeñan.

Parte del fracaso que hasta ahora tan tenido los programas de capacitación se fundamentan esencialmente en situaciones que van contra lo especificado anteriormente - en el párrafo precedente.

La ausencia de un inventario de personal, referido a sus características principales es la fuente para poder luego acometer tareas de evaluación, seguimiento y desde el principio, los fundamental de la psicopedagogía, puede ser puesto en marcha por los organismos sociales.

- (14) La continuidad deberá ser -en imagen y opinión en todos los entrevistados- una de las características, de modo que puedan satisfacerse las necesidades actuales y las futuras creadas éstas últimas por las innovaciones técnicas y administrativas.

El quehacer de capacitación es tan importante, que sus efectos se pueden advertir en el plazo medio. La mayor parte de las organizaciones sociales, no acuden a la estrategia de la capacitación por desconfiar de ésta, por una serie de prejuicios en torno de su evolución y en atención a su desarrollo.

(15)

Otro de los problemas de la capacitación, que durante la estadía de campo ubicamos, es el que se relaciona con la capacidad del individuo para adecuarse al crecimiento orgánico de las instituciones y para ser objeto de cambio en los procesos de innovación a los cuales va tendiendo de manera natural la propia institución.

Pudimos advertir que en el conjunto de las empresas donde se llevó a cabo la estadía, los programas de capacitación no necesariamente iban intencionalmente seguidos por medidas de reforma que apoyaran el cambio actitudinal o aptitudinal, después de los cursos o eventos de capacitación.

Tuvimos la impresión y pudimos constatarlo en la práctica, que la acción de adiestrar y de capacitar, no han logrado todavía una generalización en nuestro medio, ni tampoco se puede decir que sean posibilidad inmediata en el seno de las empresas.

Se trata de un fenómeno generalizado de cierto grado de des-  
crédito de la capacitación. No se le considera como el instrumento idóneo de cambio, tampoco como instrumental teórico práctico de gestión.

En otras palabras, se pudo advertir en todas las empresas que abarcó nuestra estadía de campo, que se encuentran con un actitud si no adversa, si cautelosas hacia la capacitación y sus programas.

## Item 3

Operatividad de los mecanismos de seguimiento de los usuarios. Marcos normativo e instrumental.

En el transcurso de la estadía, se pudo advertir en las diversas empresas e instituciones que nos permitieron advertir la situación que guardaba la capacitación, cómo se atiende a los fines de la educación aplicables al sistema de la capacitación, y atendiendo a la escala de Frederick Mayer, hay obstáculos y diversos obstrutores para efectuar de manera sistemática el seguimiento de los usuarios del sistema de capacitación.

Los titulares del quehacer de capacitación estuvieron de acuerdo, en que era válido estructurar los indicadores para efectuar el seguimiento de los usuarios del sistema de capacitación. En seguida se precisan los elementos fundamentales que se pueden incorporar a un subsistema de seguimiento, los cuales se encuentran fundamentados en principios de psicopedagogía.

Los elementos que a continuación se detallan, se deberán tratar de manera que se instrumentarían dándoles puntos. A cada factor se le asigna al mismo tiempo una escala de medición. Todos los empleados que utilicen el sistema de capacitación serán objeto de evaluación. Los elementos en atención a los cuales se evaluarán serían los 15 factores que ocuparán --

los campos de seguimiento de las conductas laborales en los casos en que se determine llevar a cabo el seguimiento de la conducta de los e lementos de la empresa que usan los sistemas de capacitación.

- (1) Ejercicio de la capacidad de reflexión. Lleva implícita una actitud de objetividad. Implica que quienes usan los sistemas de desarrollo de personal deberán aumentar sus habilidades para ejercitar la objetividad en la toma de decisiones.
- (2) Transferencia cultural. Demuestra la habilidad o aptitud de los sujetos para lograr una transferencia de valores a actitudes por las cuales se va a presentar un cambio en la actividad laboral, condicionando de esta manera las acciones a cargo de los sujetos.
- (3) Desarrollo del espíritu creativo. Puesto que la creación implica concentración, ha sido menoscabada en el medio laboral mexicano. Requiere dedicación. Es menester estimular los talentos ocultos.
- (4) Comprensión. Implica la aplicación de la ciencia. La finalidad del seguimiento es facilitar el equilibrio de los sujetos en función de su entorno laboral. Se trata de aumentar las habilidades para discernir entre su posibilidad y sus limitaciones.

Los cuatro factores señalados en el ítem que nos ocupa, para ser objeto de reseña nuestra estadía, pueden ser objeto de seguimiento si además de establecer los elementos de cuantificación, se precisan los mecanismos de calificación y evaluación del desempeño laboral.

Otros indicadores que no suelen inscribirse en los sistemas de seguimiento de usuarios de capacitación, son los que a continuación señalamos y que de acuerdo o con los funcionarios o con los mandos medios entrevistados, serían de utilidad que se establecieran como factores objetivos para el desempeño laboral, una vez que los empleados terminan ciclos completos de aprendizaje. A este propósito, los instrumentos de psicopedagogía pueden ser objeto de aplicación y operabilidad, mediante un idóneo diseño. Estos son:

- (5) Detección de ideas. Las ideas son funcionales y dan alcances de medición, para ser convertidas en pautas que aseguren transformaciones sociales, laborales, etc. todas ellas de carácter conductual. Permiten la correlación de tiempo-espacio-cultura, constituyendo los medios para modificar a su vez, de nueva cuenta, las pautas y conductas del individuo.
- (6) Valores. Puede ser de dos tipos: morales y laborales. Cada empresa postulará su propia escala. En el contexto, los valores objeto de medición son muy semejantes, o tienen tendencias parecidas.
- (7) Técnicas Básicas. El mecanismo de seguimiento laboral, - el sistema de detección de evaluación del desempeño, debe comprender también la medición de técnicas básicas empleadas en el proceso de trabajo de cada sujeto. El sistema de evaluación debe establecer los instrumentos para evaluar.

- (8) Eficiencia profesional. Se trata de dar una puntuación de carácter objetivo a las conductas laborales, según los es tándares de producción o de prestación de servicios. Este aspecto se cuantifica en los planes y programas. Se corre laciona con la posibilidad vocacional del titular del pues to.
- (9) Educación efectiva. Se trata de ir localizando las opcio nes aprovechadas por los empleados a efecto de incrementar sus conocimientos y aptitudes. En resumen, se pueden esta blecer los records sobre distintos eventos de capacitación información o formación en que participe cada uno de los trabajadores. Ello permitirá atender demandas específicas de capacitación y registrar puntualmente las tendencias de participación de áreas o de unida des operativas específicas
- (10) Nivel de participación corporativa o institucional. Se eva luará según se vaya llevando a cabo el programa de capacitación y desarrollo, las gamas de reacciones de los traba jadores, calificando su más amplio nivel de participación tanto corporativa o institucional.

Los factores que hemos indicado con los números (5) al (10) aunque han sido objeto de preocupación en la instituciones investigadas, en el te rreno de los hechos de la evaluación, encontramos severas limitaciones. Los factores de evaluación citados, no se han podido instrumentar de ma nera integral, por limitaciones a su vez en el campo de psicopedagogía.



Los entrevistados manifestaron que en atención a los cinco factores señalados, se podrían establecer escalas que con apoyo de instrumentos psicotécnicos, permitirían vincular la capacitación con los elementos de la evaluación del desempeño laboral, transformando los -- conceptos citados en los siguientes indicadores:

- . Aportación de ideas para el mejoramiento técnico-administrativo.
- . Movilidad de conductas en función de valores morales y laborales.
- . Aplicación de técnicas básicas, evaluando precisión puntualidad, limpieza y desarrollo operativo eficaz.
- . Eficiencia profesional, en función de las variables que se asignen por puesto.
- . Correlación entre educación permanente laboral recibida y el nivel de participación corporativa o institucional.

Por otra parte, en el ítem 3, se destacan los resúmenes de respuestas, según indicamos a continuación:

- (11) En el seguimiento de la capacitación, conviene llevar a cabo puntualmente el registro de incidencias, a efecto de conocer: grado de salud física y desarrollo psicológico. Son aspectos determinantes para el máximo aprovechamiento de la

del potencial derivado de la fuerza de trabajo. En principio es deseable que el seguimiento de la capacitación, como se apuntó en otros resúmenes de respuesta, se encuentre vinculada al subsistema de escalafón y al de remuneraciones.

- (12) Personalidad. Uno de los efectos de la educación y de la capacitación debe ser el cambio de actitudes y del individuo en general, puesto que el saber auténtico hace del individuo un sujeto más dinámico y entusiasta, encaminado hacia la búsqueda de mejores horizontes.

El seguimiento de capacitados requiere que también se vayan determinando diversos aspectos de la personalidad que en un principio deben ser objeto de análisis y de evaluación. Se procura que el sujeto objeto de observación desarrolle ciertos elementos de apoyo laboral al elevar sus rendimientos, originado ello, en las modificaciones de su conducta laboral.

- (13) Intereses permanentes. Este punto en opinión de los entrevistados, se relaciona con eficiencia profesional e implica que la persona debe de poseer una constante inquietud para su superar su propia situación, su acerbo de conocimientos y mantenerlos actualizados.

La orientación de los mecanismos de seguimiento, se dirigirán para la constatación de las inclinaciones laborales de los usuarios de la capacitación.

- (14) Eliminación de los elementos de conflicto. Se trata de establecer en paralelo con el proceso de seguimiento de ca capacitación, los elementos de apoyo tendientes a que el usuario de cualquiera de los eventos, entre a un banco o base de datos para que se puedan detectar sus factores de inadaptabilidad, de irritabilidad, inestabilidad, etc. de manera que el proceso de capacitación sea un apoyo indirecto para la detección de fuentes de conflicto, la afectación de los intereses en grupo y en el entorno general, de la empresa o de la institución.
- (15) Perfeccionamiento y actualización del usuario de la capacitación. Los problemas de falta de continuidad en los programas de capacitación, se han tratado de solucionar mediante la estrategia de lo que se conoce como educación permanente, llamada también educación continua. Coincidieron los entrevistados de que para subsanar esos problemas, las empresas o instituciones deben de trazar programas operativos tendientes al afianzamiento de nuevos conocimientos y hacia la adquisición de factores de innovación para modificar los entornos cultural y social, procurando que los beneficios tengan un impacto multiplicador en todo el organismo social.

En función del ítem 3, podemos advertir que el seguimiento de los usuarios de los programas de capacitación y desarrollo de personal, demanda de instrumentos y factores de desarrollo organizacional muy complejos, pues no es fácil establecer estándares, precisar indicadores, determinar la variables que van a ser objeto de observación y evaluación.

Los objetivos de seguimiento y evaluación de los capacitados y de los capacitandos, solo podrán lograrse por medio de la instrumentación de sistemas y procedimientos que vinculen en la práctica dos aspectos operacionales: capacitación y evaluación del desempeño laboral.

Se trata de que empleados, trabajadores y funcionarios adquieran en forma práctica: conceptos, valores, habilidades, aptitudes, actitudes todos éstos que se puedan trasladar a la vida práctica, ya sea en el entorno del trabajo, de la familia o de la sociedad en general.

Se ha comprobado que el ser humano tiene toda una gama de necesidades y de motivos por los cuales actúa y a los cuales busca satisfacer, recurriendo al marco de referencia que posea. Es por esto que los enfoques tradicionales de los organismos sociales en que se suele considerar que el trabajador está satisfecho y es productivo, si cuenta con suficiente sueldo, buenas condiciones de trabajo y seguridad. Sin embargo el marco teórico de la motivación suele ser solamente eso, marco teórico, si se carecen de mecanismos prácticos a través de los cuales, cada quien desde el lugar que ocupa laboralmente, es capaz de acometer sus acciones con una mística de servicio, con conocimiento de causa, y sobre todo, con un grado mínimo de motivación.

El seguimiento de los capacitandos y capacitados es pues uno de los aspectos críticos que no se acometen por considerar que se requeriría de un enorme aparato burocrático para que se sustente su desarrollo integral.

De ahí la importancia para determinar en función de los ítem 1, 2 y 3 que hemos tratado de indagar mediante entrevista, que se puedan resolver prácticamente las siguientes cuestiones:

- . Hacia dónde va dirigida la capacitación
- . Cuáles son los medios con que se pueden instrumentar los procesos de enseñanza-aprendizaje y de capacitación.
- . Quiénes son los responsables de la emisión, es decir, de que elementos se dispone para el inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje y de capacitación en general.
- . Qué método es el más eficaz para desarrollar el programa de acuerdo con sus contenidos, pero sobre todo, considerando un conjunto de elementos programáticos, denominado currícula.
- . Hacia que inquietudes se debe canalizar el programa - y en qué términos se pretenden solucionar requerimientos, apremios y necesidades.
- . Cuáles son las expectativas en el corto, mediano y el largo plazo que se pueden satisfacer.

En función de nuestra estadía de campo, podemos concluir que los diversos elementos instrumentales que disponemos en la psicopedagogía, pueden ser de enorme utilidad si se determina primero el marco operativo de dicho instrumental, se determinan los factores que condicionan la evaluación psicométrica y se pueden aplicar los factores de medición conductual.

CAPITULO IV

MODELOS DE PSICOPEDAGOGIA

APLICADA

## CAPITULO IV

## MODELOS DE PSICOPEDAGOGIA APLICADA

SUMARIO: 4.1. Perfil de modelos. 4.2. Modelos heurísticos de psicopedagogía. 4.3. Instrumentación de modelos en función de las necesidades de capacitación.- 4.4. Fundamentos básicos de la evaluación y seguimiento de la capacitación mediante la operación de modelos.

## 4.1. PERFIL DE MODELOS

El avance industrial ha traído como consecuencia la transformación de los procedimientos de capacitación y adiestramiento tradicionales. En los tiempos que se denominan de modernidad o de industrialización, y que abarcan desde la segunda mitad del siglo veinte, los estudiosos del área de personal, han investigado minuciosamente las fases adecuadas a través de las cuales, la actividad de capacitación y adiestramiento se fundamente en un instrumento que proporcione eficiente y eficazmente en el menor tiempo posible, la formación y desarrollo de los capacitandos, a fin de satisfacerles las necesidades básicas.

## 4.1.1. OBJETIVOS DE LOS MODELOS DE CAPACITACION

Los principales objetivos de los modelos de capacitación se pueden resumir según se indica a continuación:

- . Definir las exigencias de la institución en cuanto a personal por capacitar y capacitado.
- . Identificar las necesidades de los trabajadores en cuanto al desempeño de sus labores

- . Establecer objetivos y metas de los programas de capacitación acordes con las necesidades presentes y futuras, considerando los recursos de la institución y el tiempo en que deben de presentarse los resultados de la propia capacitación.
- . Subsanan carencias de planificación, control y evaluación en la impartición de la capacitación.
- . Hacer más explícitas, prácticas y costeables las acciones de capacitación.
- . Delimitar los procesos de aprendizaje, tomando en cuenta las motivaciones de los empleados para hacer efectiva la capacitación.
- . Perseguir un incremento en la productividad y en la moral de los trabajadores.

#### 4.1.2 CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS

Las características deseables en cualquier modelo de capacitación que se instrumente previo diseño, son:

- . Deben ser factibles de instrumentación en el corto plazo y precisar los elementos componentes, sean de carácter instrumental o de tipo operacional.
- . Procurar el desarrollo de los empleados, fundamentalmente con el propósito de adquirir y perfeccionar sus conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar las tareas que les correspondan.
- . Los modelos van a ser viables en la medida que se adapten en su aplicación dentro de las instituciones a los entornos del sistema.



- . Los principales entornos del sistema administrativo que inicialmente limita cualquier aplicación de modelo de capacitación, están referidos a: instalaciones deficitarias, -obsoletas, inapropiadas o sin funcionalidad; obstructores de apoyo político; limitaciones en las negociaciones con las representaciones del sindicato.
- . Los modelos deben prevenir la forma en que se facilite la coordinación y armonización de los intereses y necesidades tanto de la institución como del empleado.
- . La instrumentación de modelos debe orientarse a la elevación de la productividad del trabajador en operación individual y grupal.
- . Todo modelo de capacitación debe prever la transferencia de nuevos conocimientos aprendidos en el desempeño laboral.

En relación a los objetivos y características de los modelos de capacitación, es importante puntualizar que en principio, no se debe hablar de buenos o malos modelos, se trata de características administrativas, y consecuentemente se deben expresar en -- términos de modelos eficientes o deficientes, eficaces o ineficaces.

#### 4.1.3 DISEÑO E IMPLANTACION DE MODELOS

El éxito o fracaso de la instrumentación de modelos de capacitación comienza en su diseño. Otra de las fases críticas es la que corresponde a su implantación. El conjunto de diseño e implantación se conoce con el nombre de instrumentación.

El grupo ha considerado que para la idónea instrumentación de modelos de capacitación habrán de tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- . Determinar los modelos siguiente como guía, el proceso administrativo.
- . Contar con el apoyo y aceptación de las autoridades del organismo, previa sensibilización de los trabajadores y de la representación de los sindicatos.  
Establecer políticas y procedimientos en los cuales se definan las interacciones de los programas de capacitación en todos los niveles de la organización.
- . Proporcionar a la unidad de capacitación todos los recursos humanos, técnicos y financieros, así como materiales para desarrollar optimamente los modelos diseñados.
- . Implantar programas de actualización para el personal encargado de desarrollar la capacitación como son los instructores o capacitadores, quienes deberán complementar sus conocimientos participando en cursos, conferencias, seminarios, simposios, y mesas redondas, en que se traten temas relacionados con la capacitación y las técnicas psicopedagógicas básicas para aplicarlas en los programas establecidos en la empresa.

Los modelos de capacitación que se introduzcan en la institución deben contemplar la situación actual y futura de la misma, en cuanto al potencial de los recursos humanos con que se esté laborando y los que se vayan a requerir en un tiempo próximo, considerando los cambios de estructuras por expansión, por diversificación de actividades, por introducción de tecnología e incluso-

por reducción de actividades, como se observa en las diversas situaciones adversas que se originan en momentos de crisis económicas o políticas o sociales.

Los modelos de capacitación, son representaciones gráficas de las realidades que condicionan o inducen los procesos de enseñanza aprendizaje en el seno de las organizaciones. Tienen como propósitos, los objetivos que se detallaron al principio de este capítulo y están siempre referenciados con una realidad funcional y operativa. En el primer caso, se trata de la descripción de las acciones básicas, en el deber ser, en el marco normativo o ideal de las organizaciones. En el segundo, se trata en principio de llegar al punto medular de la acción, documentándose su enfoque y definiéndose la estructura en función de la cual se acometen las tareas tanto de rutina como las de excepción.

En todos los casos, el modelo funciona o deja de tener operatividad según los posibles alcances que den a los probables apoyos los responsables de la operación de los programas de capacitación y desarrollo de personal.

En el capítulo tercero hicimos hincapié en una serie de principios de carácter instrumental que se fundamentan en la psicopedagogía, y en este capítulo, tenemos el propósito de llevar a la práctica dichos elementos, documentando la forma en que conviene acometer la tarea de instrumentar modelos de capacitación.

#### 4.2. MODELOS HEURISTICOS DE PSICOPEDAGOGIA

El término modelo heurístico de psicopedagogía, lo empleamos para definir al conjunto de variables instrumentales que componen un proceso tendiente a la posible optimización del entorno de la enseñanza aprendizaje. Puede o no ser representado gráficamente.

Es heurístico no porque carezca de valor científico, sino que el conjunto de variables que se alcanzan a manejar en el modelo, no tienen todavía una comprobación de alto rigor científico en el laboratorio. De ahí el tratamiento heurístico para definirlo con objetividad y honestidad intelectual.

En otras palabras, el modelo heurístico, a diferencia del modelo científico, debe ser objeto de validación, de más y profundas pruebas, de elementos fundamentados en el propio laboratorio para probar o disprobar hipótesis de conductas, elementos de caracteriología, y otro tipo de variables que se relacionan con la observación de la conducta. Conviene recordar que en psicopedagogía aplicada a la capacitación, se trata de probar o disprobar hipótesis tendientes al comportamiento laboral; se orientan las predicciones a fundamentar los elementos caracteriológicos que conforman tendencias de comportamiento.

Para objeto de nuestro capítulo, utilizaremos el sistema descriptivo, ello facilitará la exposición y comprensión de la sistematización de datos que pudimos obtener en la práctica de nuestro seminario de investigación.

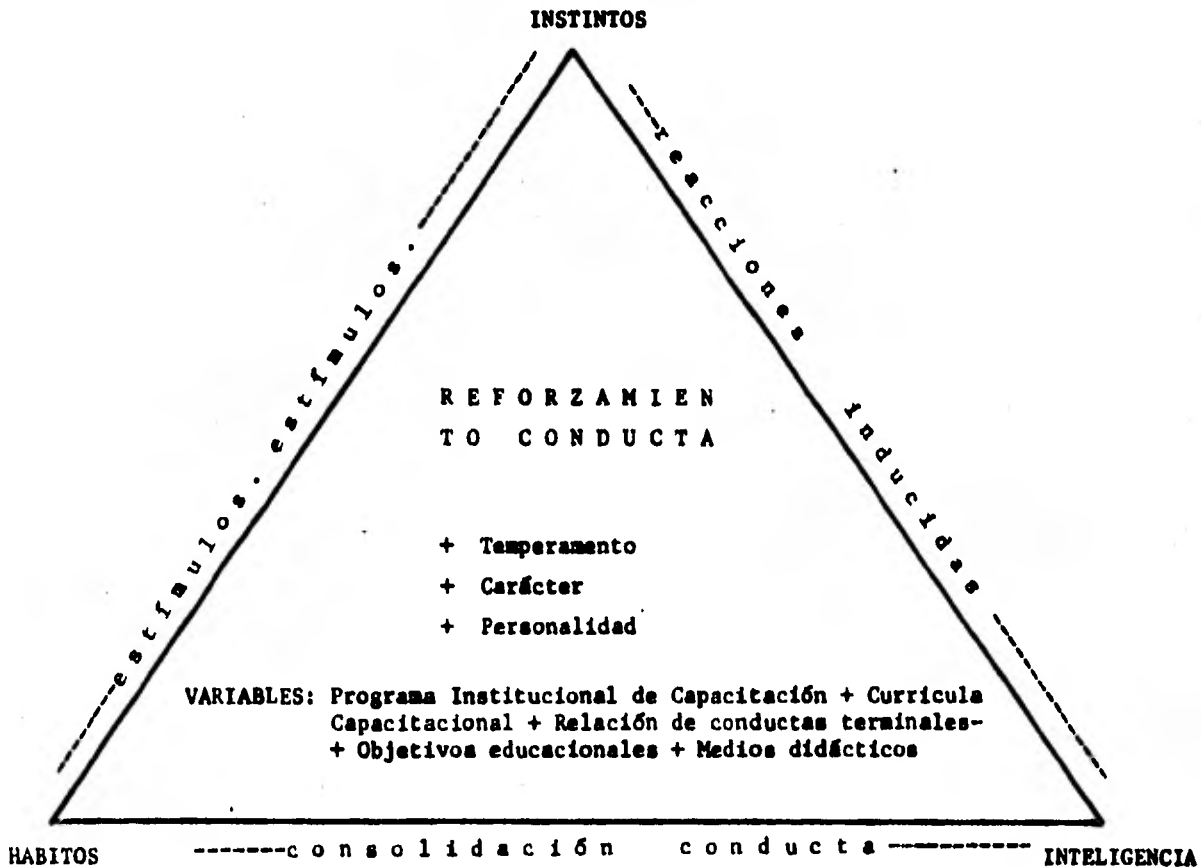
#### 4.2.1. MODELO EDUCATIVO CAPACITACIONAL

La psicopedagogía se fundamenta en el conjunto de métodos para su aplicación integral y efectiva, considerando los diversos aspectos de formación humana -la moral, el derecho, la economía, el arte y la --ciencia-, que en conjunto forman la cultura de una sociedad humana.- El hombre dirige sus esfuerzos a conocer el universo, el mundo que le circunda, y se vale de tres elementos que complementan el estudio y la investigación de los fenómenos:

- a) El instinto que son los reflejos de defensa, conservación y protección que el individuo realiza inconscientemente.
- b) El hábito de la repetición constante de un hecho, que se torna con el tiempo, en acciones automatizadas, es decir, que el individuo actúa sin meditar previamente.
- c) La inteligencia, que es la aptitud de la mente para responder a situaciones nuevas.

El modelo educativo capacitacional contempla estas tres variables o elementos: instinto-hábito-inteligencia. El modelo se basa en la posibilidad de interactuar dichas variables, enfocandolas a la adquisición de conocimientos y aptitudes nuevas, orientadas básicamente a la integración a la personalidad de conductas laborales.

El modelo se fundamenta en la aplicación de programas rígidos de enseñanza-aprendizaje, que se van modulando de manera integral, según el diagrama que se ilustra en la siguiente página -247-



### M O D E L O    E D U C A T I V O    C A P A C I T A C I O N A L

La operación del modelo se fundamenta, en principio en el reforzamiento de la conducta laboral, procurando tratar integralmente al sujeto, mediante la inducción de: temperamento, carácter y personalidad. Dicho reforzamiento se programa y prepara en los programas de adiestramiento y desarrollo. Procura la interacción de sus tres variables básicas: instinto-hábito-inteligencia.

El modelo se orienta básicamente al desarrollo de la inteligencia, habiéndose advertido que ésta puede ser de tres tipos: a) inteligencia abstracta, o sea la que concurre a la manifestación de aptitudes para comprender y resolver cuestiones que tienen que ver con elementos simbólicos, como las palabras, los números, los principios generales, etc.; b) inteligencia concreta, o sea la manifiesta aptitud para manipular cosas, objetos, situaciones reales, y de mas elementos semejantes; c) inteligencia social, o sea la manifiesta aptitud para realacionarse con grupos humanos. (92)

La orientación del modelo se inscribe en la educación científica, - que es comprendida a través de la inteligencia y del estudio que de be ser aplicada hasta que se establezca como un hábito el cotidiano análisis de los fenómenos y se conforma de las siguientes fases: a) planteamiento: ante todo se requiere cierto planteamiento del problema. Esta etapa es el antipodo de la vieja pedagogía dogmática, - que no tomaba en cuenta la iniciativa del educando ni los estímulos eficaces. La técnica del planteamiento es un deber de suma importancia; b) intelección: en esta etapa se lleva al educando o usuario - de los sistemas de capacitación al fundamento del conocimiento. El término intelección (de intelligere, entender), describe la tarea, - se acerca al fundamento pragmático del conocimiento; y c) correlación y aplicación: que es la forma de verificar el aspecto correlativo de la enseñanza. (93)

---

(92) LARROYO Francisco: Psicología Integrativa, Editorial Porrúa, S.A., México, 1964., citado por Larroyo Francisco, La Ciencia de la Educación Ed. Porrúa, S.A., 19ª edición., México, 1981., pag. 455

(93) ibidem., p. 458

El autor en que fundamentamos el modelo educativo capacitacional, precisa también como una de las funciones a efectuarse dentro del proceso objeto de análisis en el modelo descrito, la integración, considerada como la perspectiva de aplicación a un contexto del conocimiento adquirido o asimilado (94)

Es importante destacar que cuando en materia de capacitación se aplica el modelo que nos ocupa, el rendimiento de los usuarios sube considerablemente. Se trata de un modelo de fácil aplicación que tiene amplias posibilidades en el ámbito de la administración y de la capacitación técnica. En principio el modelo funciona a partir del diseño de los siguientes instrumentos:

. Programa Institucional de Capacitación

Comprende los objetivos y fundamentos legales en que se basa el proceso de capacitación y desarrollo de personal dentro de una empresa. Se comprende integralmente a todas las áreas de la institución, de ahí su nombre. Se prohíbe el manejo de programas aislados de capacitación. Todos los esfuerzos en la materia se centralizan de manera que no hay una sola acción que se pueda ejecutar en principio de manera aislada o sin un propósito.

. Currícula capacitacional

Integra el nombre de las materias, los temas y subtemas que



son objeto de enseñanza-aprendizaje por el sendero de la capacitación y el adiestramiento.

#### Relación de conductas terminales y objetivos educacionales

Esta parte del enfoque programático es fundamental, y es precisamente en donde cobra lugar el modus operandi del modelo que ocupa nuestra atención. Se trata en el caso de las conductas terminales, de la precisión del conjunto de habilidades, aptitudes y destrezas, de que debe ser capaz el alumno o usuario de la capacitación al final del proceso de enseñanza aprendizaje.

Ya en el inciso 3.4. precisamos el resultado de nuestra estadía de campo. Ahí pudimos detectar cómo en el grueso de las empresas y organismos sociales, se pasa por alto este importante aspecto de la capacitación, destinando la mayor parte de los programas a situaciones de empirismo y a perspectivas prácticamente nugatorias del proceso de capacitación científicamente orientada.

Por lo que hace a los objetivos educacionales, antes de efectuar el proceso en la enseñanza, se determinan los puntos básicos hacia los cuales se orientará el proceso del aprendizaje.

Medios didácticos.

El modelo que nos ocupa, trata de señalar en principio, - antes de que se inicie el proceso de enseñanza aprendizaje, de qué medios, con qué fines y con cuales propósitos- se emplearan determinados medios de enseñanza aprendizaje. Se trata de la didáctica del conocimiento, el cual ha de propender hacia la coordinación entre el saber adquirido por el usuario de los sistemas de capacitación. Esta - etapa ayuda de manera eficaz a superar el anacrónico conflicto entre ciencia y técnica, entre medio y fin. Medio que no se origina en función de necesidades, resulta al - término del proceso en técnica fría, sin aplicación, sin - finalidad ni justificación.

La metodología científica guía el proceso de enseñanza aprendizaje, - y ésta orienta sus fundamentos hacia un marco de planes, sistemas, -- técnicas y programas, procedimientos y acciones tendientes a aplicar- los principios de la psicopedagogía, superando los elementos precarios de la tradición que en mucho han frenado y menoscabado los rendimientos de la didáctica moderna, que al no aplicarse al proceso de capacita -- ción, dejan que ésta -la capacitación- sea como vimos, un verdadero - rito, un puntal de apoyo político, pero no como se debe encauzar un e- lemento práctico y pragmático que asegure nuevas aptitudes, genere nue- vas conductas e induzca posibilidades de desarrollo.

## 4.2.2. MODELO GLOBALIZADOR

El modelo globalizador, basado en el método de nombre análogo, se aplica alrededor de acciones o fenómenos vividos y abarca los siguientes niveles: a) centros de interés; b) observación directa de los hechos; c) Asociación de las particularidades observadas; d) manifestación del pensamiento.

En función de la aplicación que el grupo pretende extrapolar de la psicopedagogía en función de la capacitación, se ha considerado que entre los principales obstrutores de la capacitación destacan, entre otros, distintos aspectos que atentan contra los principios que se inscriben en este modelo: se soslaya el interés de los usuarios de la capacitación; la enseñanza es de carácter expositivo y no de tipo participativo; se soslaya la observación del fenómeno administrativo; se pasan por alto las capacidades de observación de particularidades del proceso objeto de aprendizaje; no se induce la capacidad del razonamiento ni del pensamiento.

En el caso del modelo globalizador, se plantea una especie de tratamiento muy parecido al modelo educativo capacitacional. En vez de combinar: instintos-hábitos-inteligencia, se atiende al trinomio: interés-observación-asimilación.

En el diagrama que se ilustra en la página 253, se diagrama el modelo globalizador, abrevando de Larroyo los elementos de psicopedagogía para ser aplicado al campo de la capacitación.

## INTERES

## INTEGRACION CURRICULAR

- . Detección necesidades
- . Precisión módulos de interés de participantes
- . Señalamiento de los estímulos e impulsores básicos para la enseñanza-aprendizaje
- . Orientación conductual y precisión de objetivos educacionales

VARIABLES: observación + asociación + pensamiento pragmático

OBSERVACION

ASIMILACION

## MODELO GLOBALIZADOR

La aplicación del Modelo Globalizador al proceso de la capacitación está basada en la posibilidad de combinar tres variables básicas: a saber a) interés, b) observación c) asimilación.

Se trata de determinar en cada uno de los cursos y eventos de capacitación, a nivel individual y grupal cuales son los aspectos que fundamentan la aplicación de estímulos y respuestas, programadas o diagramadas, según las técnicas, para que los usuarios del sistema de capacitación lleguen a rendimientos crecientes.

Una de las mejores maneras de apoyar la instrumentación del modelo de nominado globalizador, es la aplicación de la teoría de Ovidio Decroly, sustentante del sistema de los "centros de interés". Se fundamenta en el hecho ya verificado, que el sujeto, a diferencia del sujeto-desarrollado, percibe y comprende las cosas como un todo, por lo tanto la enseñanza tiene un enfoque en relación a un mecanismo integral que se orienta hacia los centros de interés que se establecen de acuerdo con las necesidades del individuo.

La enseñanza se reflejará a través del lenguaje, el modelado, el dibujo y el trabajo manual. En este sentido, si se atiende a las necesidades de capacitación, esas actividades pueden aplicarse durante el proceso de referencia, con la finalidad de lograr una mayor asimilación de los contenidos derivados de los programas de capacitación.

Estos elementos que aparentemente pudieren parecer de una complejidad muy simple, resultan fundamentales para orientar la práctica de la capacitación hacia niveles de mayor eficiencia. Por ejemplo, si en todo tipo de programa de capacitación se logra preparar material didáctico, en función de los aspectos sostenidos por Decroly, el proceso será menos tedioso para los usuarios y los expositores y emisores en el proceso de capacitación podrán ganar en eficiencia y abatir tanto tiempos como costos de capacitación.

En opinión de Decroly, se trata de establecer los mecanismos de apoyo tendientes a obtener operativamente como respuestas intencionalmente-deseadas: a) incremento de la capacidad de observación directa de los hechos; b) asociación de las particularidades observadas; c) manifestación del pensamiento práctico y pragmáticamente orientado.

Otro factor que puede servir a los propósitos del modelo heurístico - por lo que hace a su aplicación, es el consistente en aplicar el método de proyectos de Kilpatrick. Se le conoce como proyecto a las actividades que el individuo pueda realizar fuera de la clase. La finalidad del método es lograr los objetivos de la enseñanza, en vez que se ejecuten mecanismos de asimilación pasiva.

Se trata como lo expresa el mismo Kilpatrick, de lograr que los objetivos citados, a la vez que se ejecutan los proyectos y tareas, sirvan éstas a los propósitos de demostración de la teoría, apoyen la asimilación de conductas prácticas y permitan la permeabilidad conductual para asegurar el logro de propósitos predeterminados en objetivos educacionales y conductas terminales.

La toma de conciencia por parte de los usuarios de capacitación, se orienta que se consoliden según el autor de referencia Kilpatrick (95) entre otras, las siguientes terminales:

- a) La atención que se presta a la actividad
- b) La intención con que la actividad se realiza
- c) El propósito de la actividad.

El autor del método clasifica los proyectos en:

- a) De producción
- b) De consumo
- c) Para perfeccionar métodos de solución de problemas
- d) Para perfeccionar alguna técnica

## 4.2.3. MODELO HEURISTICO DE BLONSKY

El modelo heurístico de Blonsky se le conoce también con la denominación de exposición de temas sintéticos. Consiste en concentrar el aprendizaje en tres grupos o complejos de fenómenos:

- a) La naturaleza
- b) El trabajo productivo
- c) Las relaciones sociales.

Este modelo se apoya en los principios de Braune, Krueger y Rauch, sustentantes de la teoría de la enseñanza sintética, en su expresión original conocida como Gesamtunterricht. El método suprime en principio los planes y programas de estudio, por una serie de mecanismos de conversación y de diálogo de tipo instructivo, tendientes al intercambio de conocimientos, opiniones y experiencias. Considera a la institución de enseñanza como núcleo de vida y de trabajo, en que el instructor o maestro sólo es un mediador de los diálogos.

Este tipo de métodos tienen como función principal, el formar grupos homogéneos de educandos, considerando los niveles de aptitud y desarrollo mental.

El modelo que ocupa nuestra atención, también utiliza técnicas del método de Mannheirn del Dr. Sicking. Se le conoce también como sistema de escuelas, clases o aulas paralelas. La operación del método, se basa en dos principios básicos:

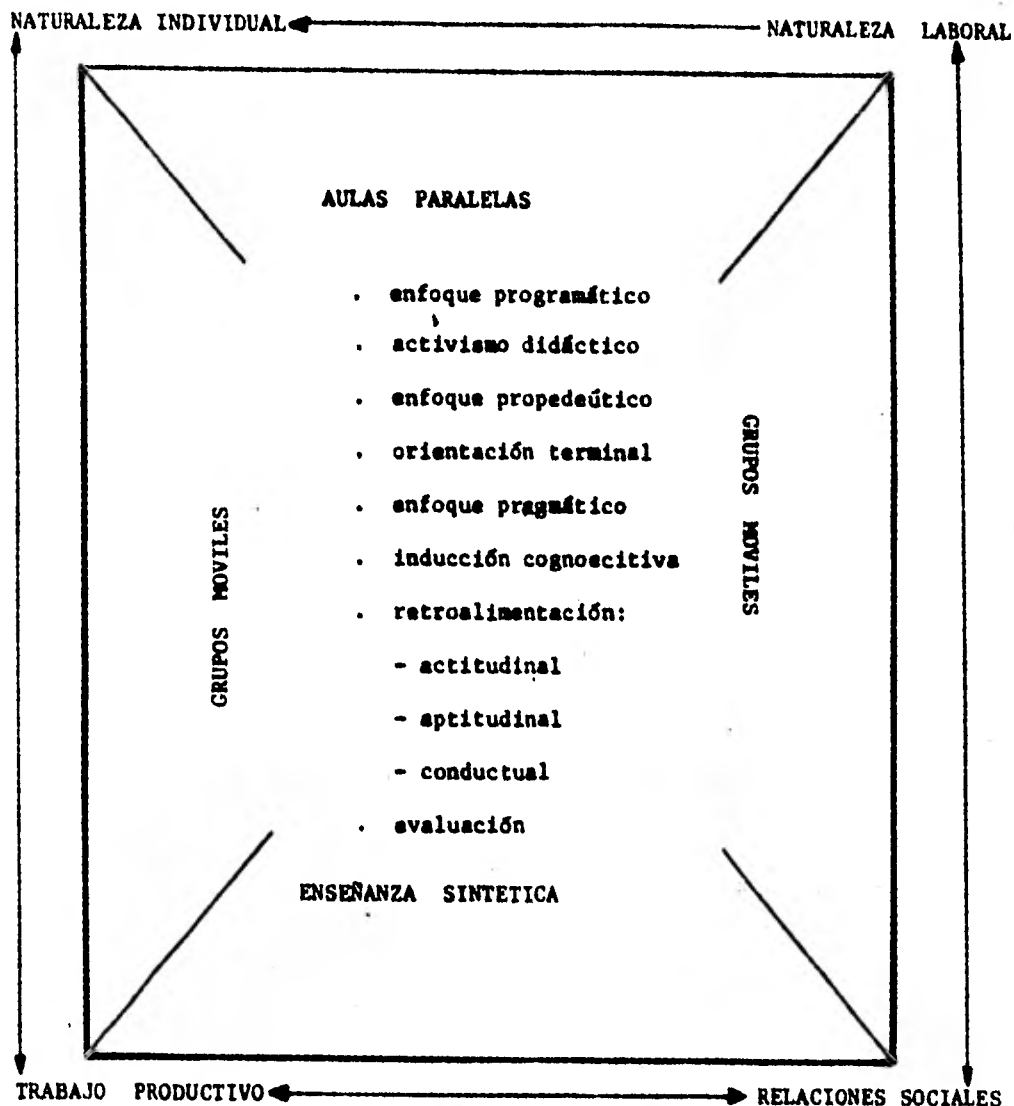
- a) Todos los individuos tienen los mismos derechos
- b) El tratamiento educativo debe ser de acuerdo con los requerimientos de los educandos.

Sichinger propone cinco niveles de enseñanza, que finalmente difieren en intensidad y métodos, considerando a los individuos que avanzan regularmente y los de aprendizaje lento; toma en cuenta a los más avanzados, a los individuos de oído deficiente y a los que fracasan en la enseñanza común.

Además se tutela el uso de técnica de grupos móviles -Claparede-, mediante cuya técnica se forman grupos, tomando en consideración la capacidad de cada sujeto con respecto a cada materia, para colocarlo en varios grupos. Este método favorece la elección de los sujetos bien dotados y facilita la determinación de procedimientos de enseñanza acordes a cada grupo, permitiendo a los educandos, en nuestro caso, a los usuarios del sistema de capacitación, llevar su propio ritmo de aprendizaje.

El modelo heurístico de Blonsky que ocupa nuestra atención, se diagrama en la página 258, en la cual se pueden advertir sus elementos componentes y precisar, como en los otros casos, la enorme utilidad que tienen en el campo de la capacitación y el desarrollo de personal, cuando se toma la decisión de emplear mecanismos y apoyos en funciones tipo -psicotécnico, para perfeccionar los elementos de optimización del sistema global de capacitación.





#### MODELO HEURÍSTICO DE BLONSKY

El modelo atiende el comportamiento humano en función de: a) naturaleza individual, b) naturaleza laboral, c) trabajo productivo, d) relaciones sociales. Usa la tecnología de: aulas paralelas, grupos móviles y enseñanza sintética. El modelo funciona con las variables: enfoque programático; activismo didáctico; enfoque propedeútico; orientación terminal; enfoque pragmático; inducción cognoscitiva; retroalimentación (actitudinal, aptitudinal y conductual) y por último evaluación.

#### 4.3. INSTRUMENTACION DE MODELOS EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

En la expresión instrumentación de modelos de capacitación, entendemos el conjunto de acciones o actividades tendientes a lograr el mecanismo operativo para:

- . planear
- . programar
- . presupuestar
- . ejecutar
- . llevar a cabo la gestión
- . coordinar
- . supervisar
- . controlar
- . evaluar
- . retroalimentar

todos los elementos básicos en torno de los cuales el proceso de enseñanza aprendizaje debe de llevarse a cabo, considerando las variables tanto internas como externas que concurren a la administración y desarrollo de personal.

La diferenciación de modelos no es rígida. En la práctica se puede acometer una combinación de ellos. Tal situación permite la aproximación a niveles más idóneos de operación en función de la factibilidad técnica, la disponibilidad presupuestal, la viabilidad política. Como hemos visto, epistemológicamente, la psicopedagogía no se ha generalizado en nuestro medio, para atender necesidades de capacitación.

En este inciso nos proponemos destacar algunas reflexiones tendien -  
tes a dar una orientación realmente práctica al seminario, para que--  
en la investigación de campo, de la cual nos ocuparemos en el siguien  
te capítulo, se puedan advertir aquellos aspectos que son realmente--  
factibles, viables e idóneos.

#### 4.3.1. INDIVIDUALIZACION DE LA ENSEÑANZA

Sea cual fuere el modelo por el cual se opte para instrumentar el pro  
ceso de capacitación, es importante destacar que el propósito primor  
dial de la enseñanza en el proceso de capacitación es lograr un efec  
to duradero y positivo, de formación en el individuo. Por ello se ha  
ce referencia a los métodos para ayudar a consolidar las vertientes-  
de rendimiento de capacitación, procurando que la personalidad del su  
jeto, sea motivo de tratamiento y de reforzamiento. Se trata además -  
de que el sujeto pueda acrecentar sus aptitudes y habilidades.

Si se extrapolan, es decir si se aplican a otra perspectiva los prin  
cipios de María Montessori, es válido plantear como hipótesis que el-  
sujeto que se capacita, debe ser encauzado de manera tal, que en fun  
ción del conocimiento adquirido, éste se valga por sí mismo, se inde  
pendise lo más rápido posible de las personas que lo rodean laboral  
mente, para que el sujeto actue por iniciativa propia, sin recurrir a  
la consulta de rutina que obstaculiza y frena el desarrollo de los or  
ganismos sociales.

El sujeto al valerae por sí mismo, desde el punto de vista administra  
tivo o técnico, al ganar en cierto principio, la autonomía funcional,-  
podrá observar con mayor profundidad las disposiciones que le colocan-

en un tramo de control determinado.

El fenómeno Montessoriano, que es una actividad basada en el libre ejercicio de la personalidad, al aplicarse al campo laboral, podría permitir que se enfocara un cierto principio de autogestión, en el cual, los elementos tradicionales de supervisión represiva, de controles compulsivos, cedan paso a una especie de libertad responsable capaz de integrar sanamente, ambientes laborales próximos a la eficiencia y a la eficacia, en función de la inducción del sentido responsable de la libertad.

La individualización de la enseñanza, apoyada en el sistema montessoriano, podría operar en función de una verdadera innovación. En el medio laboral se ha visto con resistencia la aplicación de esos principios pedagógicos. Se considera que son para el proceso de educación y nada más.

El grupo ha considerado que el proceso de educación es uno de los fundamentos de la capacitación. En consecuencia, es válido abreviar de -- las técnicas y procedimientos de la pedagogía para perfeccionar el me-canismo de capacitación. Además si se logra la combinación de psicope-dagogía, el proceso de capacitación podría tener importantes modifica-ciones en toda la extensión del término.

#### 4.3.2. INDUCCION DE LA AUTOEDUCACION

La instrumentación de modelos como los hemos venido refiriendo, amerita también junto con el principio de la individualización de la ense-ñanza, de la inducción de la autoeducación.

El sistema de autoeducación, se llama también de autopraxia o de autodidactismo. Se preguntara quien lea este reporte de seminario de investigación, ¿para qué capacitar, si se da un principio de autodidactismo? ¿no puede este principio sustituir a la capacitación?

La respuesta a las dos preguntas formuladas, nos llevan a considerar que todos los modelos planteados, se han orientado a sustentar las posibilidades de innovar el proceso de capacitación en todas sus manifestaciones. A determinar mecanismos prácticos que faciliten la operación de sistemas y procedimientos tendientes a lograr el robuste cimiento de actitudes y el fortalecimiento de conductas innovadas.

El grupo considera importante insistir en que si no hay cambios de conducta, no hay capacitación. Habrá a lo sumo cierto grado de infor mación, y aún ésta, está orientada también a incidir en las conduc tas laborales de los trabajadores.

En lo que hace a autoeducación, es interesante destacar que de conformidad con las tesis de A. Deschamps, se puede combinar el método de Montessoria con el método globalizador de Decroly, con lo cual, suben considerablemente las posibilidades de instrumentar modelos de capacitación con la orientación que hemos pretendido.

En el esquema de autoeducación, se debe fomentar en el capacitando su habilidad para emplear el mecanismo de interregación y autorespuesta. Se trata de fomentar el enfoque del razonamiento inducido a cierto ti po de conductas deseables en las terminales del proceso. En el sistema de capacitación, se procurará que los participantes, lleven a su pro-- pia existencia laboral, elementos de consolidación del aprendizaje.

Muy relacionada con la educación se encuentra la lógica de la auto-disciplina. Este aspecto es uno de los factores críticos tanto de los sistemas tradicionales en el entorno de la capacitación, como de los elementos innovados en el renglón que nos ocupa. Autodisciplina y autoeducación son parte del mismo proceso. En los mecanismos de instrumentación es muy importante que se destaquen posibilidades para el corto, mediano y largo plazo, que faciliten a los promotores organizadores y administradores del proceso de capacitación, elementos de operatividad y funcionalidad, capaces de inducir las conductas, hacia los niveles de rendimiento que se generen en los objetivos educacionales y en las conductas terminales.

Recordemos que los objetivos señala en precisión: qué aprender. Que las denominadas conductas terminales: el listado de habilidades y aptitudes que el usuario del sistema de capacitación debe ser capaz al final del aprendizaje.

En el sistema de autoeducación, se deben utilizar principios básicos que han sido comprobados epistemológica y experimentalmente, como es el caso de los que se inscriben en el método de Mackinder. Estos se basan en el método de Montessori. Tienen como propósito que toda actividad sea cuidadosa y puntualmente registrada. Llevan como finalidad evaluar los progresos que va logrando el usuario del sistema de capacitación. Se miden las conductas: antes, durante y después del proceso de capacitación. Se logra el reforzamiento correspondiente a través de los citados mecanismos de autoeducación, autodisciplina y autodidactismo. En la combinación de esos tres elementos, las técnicas de Mackinder, facilitan: registro, evaluación y supervisión. Además permiten fortalecer el principio de individualización de la enseñanza.

#### 4.3.3. TECNICAS DE HORWARD PARA LA ADAPTACION GRUPAL

Otro de los elementos importantes para el logro de la instrumentación de sistemas de capacitación basados en modelos, es la aplicación de las técnicas de Horward para la adaptación grupal.

La aplicación de esta técnica se basa en el uso de tarjetas kardex, orientadas a la detección de tipo individual de aquellos aspectos que impiden la integración del individuo a su grupo de trabajo. En el campo de la capacitación se pretende que en cualquier programa, los participantes sean capaces de reconocer en su individualidad, la perspectiva de sociabilidad.

Un considerable número de tendencias de entropía administrativa, es decir, de tendencias naturales al desorden, al desequilibrio, a la desorganización en el seno de las instituciones proliferan en virtud de la falta de adaptabilidad del individuo a la realización de tareas grupales.

Un considerable número de fracasos en la capacitación se debe en gran medida a la falta de integración de los grupos que participan en el proceso, bien por exceso de heterogeneidad, o por falta de integración de sus componentes.

El empleo del sistema Horward, tiene como finalidad llevar al mismo tiempo el registro de los practicantes de un ejercicio, consignar su avance y fomentar su incorporación a técnicas de dinámica grupal. Otro tipo de tarjetas son repartidas a los participantes para ir consolidando el aprendizaje y también para ir constatando el grado de adelanto.

Se trata de la aplicación de una serie de reactivos, todos ellos tendientes a operar factores de consolidación del proceso de enseñanza aprendizaje y de activar el mismo aprendizaje.

Se trata de que el individuo adquiera los conocimientos que más le auxilién en su formación personal y laboral, orientándolos hacia aquellas inclinaciones vocacionales de tipo individual que más compatibilicen en función de las actividades a cargo del grupo.

Cada vez que se termina un ciclo de enseñanza-aprendizaje via capacitación, se procura que los sujetos al reincorporarse a sus centros de trabajo, apliquen de inmediato el acervo de conocimientos adquiridos.

Para la aplicación del principio de Horward, también se puede utilizar el plan Dalton, debido a las investigaciones de Elena Parkhurst. Este método contrasta la enseñanza colectiva, esquematizada. Su objetivo es incrementar la independencia del aprendizaje y cultivar la autoeducación. Para aplicar el método, se auxilia el administrador de la capacitación, con técnicas de laboratorios de trabajo, en los que el instructor toma el desarrollo con independencia de los grados de capacitación, de capacidad y de aptitudes.

La enseñanza se organiza por temas con un programa mínimo y uno óptimo ó máximo, los cuales son subdivididos en tareas o asignaciones. Mediante transacción especial entre el grupo y el instructor, se fundamentan las bases operativas del desempeño de la capacitación e información. Para cada tarea se proporciona información teórica y bibliográfica, además de cuestiones que motiven al cumplimiento de la actividad que se predetermina.



Las técnicas de adaptación grupal tienen también como finalidad asegurar que los términos de enseñanza-aprendizaje sean susceptibles de aplicación en las unidades de trabajo, de manera que todo el conjunto de elementos tendientes a la practicabilidad de lo aprendido, sea puesto en práctica de inmediato.

#### 4.3.4. TECNICAS DE TRABAJO POR EQUIPO

La instrumentación de modelos de capacitación, tienen otro importante auxiliar en las técnicas de trabajo por equipo. Se busca una mayor interacción entre los integrantes de un grupo incluyendo al maestro, para fomentar y crear nuevos valores en la vida social, mediante la cooperación y la ayuda recíproca, formando equipos para el desarrollo de acciones específicas y para la ejecución de actividades.

En este sentido las técnicas de Sanderson, denominadas también de emulación a la colaboración, tienen una importancia capital, si se pretende que la instrumentación de modelos de capacitación sean llevados a la práctica cotidiana de los organismos sociales o de las instituciones

Estas técnicas -las de Sanderson- fundamentan su propósito evitando la rivalidad inútil y fomentando el espíritu de cooperación, creando un sentido de solidaridad y acoplando la enseñanza a trabajos por grupo.

Tienen la enorme ventaja que como elementos de instrumentación, los funcionarios y mandos medios que se dedican a la administración de programas de capacitación, desarrollan un sentido de cohesión indispensable para dar a la capacitación un sentido institucional, superando la realización aislada de esfuerzos.

#### 4.3.5. GLOBALIZACION DE LA INSTRUMENTACION DE MODELOS

La instrumentación de modelos, como se puede advertir de lo expuesto en el transcurso del capítulo, es uno de los puntos medulares para la aplicación de técnicas de psicopedagogía en la capacitación.

Todo modelo, debemos puntualizar debe basarse en la detección de necesidades de capacitación. Si se solapa esta actividad, los programas a la larga se convierten en marco de referencia solamente, pero no en planes o en mecanismos instrumentales que faciliten la aplicación de métodos, sistemas y procedimientos de capacitación.

El modelo es una aspiración a llegar a lo que los técnicos denominan un escenario ideal. Es decir, al marco en donde desde el punto de vista laboral, confluyen todos los elementos positivos para la implantación de tareas de mejoramiento administrativo, de reformas estructurales, de innovaciones en el ámbito organizacional, en otro sentido, en el planteamiento del desarrollo organizacional.

Se ha podido advertir que el fracaso de la capacitación en el medio laboral mexicano, o el rendimiento escaso de resultados, se deriva de -- que aún teniendo una adecuada detección de necesidades en la materia, los planes y programas no son los adecuados.

Por ello, el grupo considera que primero del análisis de las técnicas de psicopedagogía y luego del planteamiento de modelos, se pueden desprender importantes aportaciones en ámbitos institucionales, siempre y cuando, los modelos sean de carácter pragmático.

El grupo ha considerado que para poder instrumentar cualquier tipo de modelo de capacitación en el medio laboral mexicano, resulta fundamental cubrir con una serie de requisitos mínimos que tiendan a la operatividad, a la funcionalidad y que de ambos aspectos se derive tanto la eficiencia como la eficacia.

Consideramos que para instrumentar modelos, cualquiera que sea el que se adopte o la combinación que se elija, debe inducirse siguiendo la secuencia que a continuación señalamos:

(1) Obtención de datos

Detección de necesidades de capacitación, tanto horizontal como vertical, aspectos estos a los cuales nos hemos referido en diversas partes del seminario. Se trata de lograr una evaluación objetiva de las necesidades, detectando los problemas que de la ausencia de capacitación se derivan.

(2) Establecimiento de los objetivos operacionales inscritos en el modelo seleccionado.

La aplicación de modelos parte de su conceptualización. El mero diagramado, alcanza a decir poco en apariencia. Sin embargo de cada componente del modelo se derivan una serie de acciones que no se pueden pasar por alto.

Si se toma el modelo de Blonsky por ejemplo, ¿cómo se trazan -- los objetivos operacionales que se inscriben en el modelo? A ni

vel operativo, el sólo enunciado de las expresiones: a) naturaleza individual; b) naturaleza laboral; c) trabajo productivo;- d) relaciones sociales.

Tomemos cada uno en particular, ejemplificando objetivos:

a) Naturaleza individual

- . El programa de capacitación de la institución... tendrá como premisa esencial para el desarrollo de actividades la naturaleza biosicosocial del trabajador, en consecuencia, toda actividad de adiestramiento será considerada - como resultante de un derecho, correlativo de una obligación, en los términos que la ley señala y que el contrato colectivo de trabajo precisa.
- . Las acciones del programa de capacitación se llevarán a cabo durante la jornada de trabajo. Cuando las acciones se efectúen fuera de los horarios establecidos, se establecerá el consenso entre la empresa y los trabajadores

b) Naturaleza laboral

- . Es requisito para la aprobación de programas de capacitación, que éstos planteen: objetivos educacionales, -- conductas terminales y sobre todo, la referencia a la - aplicación práctica del conocimiento.
- . Cada tema del programa de una materia deberá indicar: objetivos educacionales y conductas terminales en fun-

ción de aspectos específicos de las rutinas que desde el punto de vista técnico-administrativo tipifican un puesto.

c) Trabajo productivo

- . Al término de cada tema contenido en un programa de capacitación, el instructor notificará a los supervisoras, los contenidos de los temas, a efecto de que sean los propios supervisores los encargados de ver que lo aprendido se aplique.
- . El área de personal será la encargada de establecer los instrumentos de evaluación del desempeño laboral, considerando los contenidos de los programas de capacitación, la profundidad del tratamiento del tema y la dosificación horaria.

d) Relaciones sociales

- . Los programas de capacitación se orientarán en todos los casos, para que el personal produzca la mejor imagen posible de la empresa y de sus funcionarios o ejecutivos.
- . En todos los programas de alcance capacitacional se deberán incluir temas y subtemas tendientes a mejorar la calidad de productos y la de los servicios para los que se constituyó la empresa.

El solo enunciado de los componentes y variables del modelo de Blonsky, nos llevaría todo un capítulo para ilustrar como se debe de utilizar.

Por ello, el grupo reitera que la presentación de los modelos heurísticos de capacitación, es de carácter indicativo, y tiene como propósito ilustrar algunos aspectos que en el corto plazo pueden instrumentarse en el medio laboral mexicano, sobre todo en el área gubernamental.

En el establecimiento de los objetivos de la misión y de los requerimientos de ejecución, se debe de responder a las preguntas siguientes en términos de ejecución mensurable:

- . ¿Qué debe hacerse para demostrar que se han detectado la totalidad de necesidades de capacitación?
- . ¿Quién debe demostrarlo?
- . ¿En qué condiciones debe de demostrarse?
- . ¿Qué criterio se utilizará para determinar si se ha ejecutado?
- . ¿Cuáles indicadores se aplicarán para llegar a una evaluación objetiva y sin distorsiones?

- (3) Verificación de que el objetivo de misión del modelo y los requisitos de ejecución representan exactamente el problema objeto de solución, basado en las necesidades documentadas.

De no ser así, conciliar las discrepancias, con base en los datos detectados y sistematizados.

- (4) Preparación del perfil del escenario de operación del modelo.

En esta fase se ilustran las funciones implícitas en el modelo objeto de instrumentación. Se trata de determinar "lo que es", "lo que debe ser" y correlacionar en función de las necesidades uno y otra extremidad del planteamiento.

- (5) Señalamiento de las expectativas del modelo objeto de instrumentación.

- . Se encuadrará en términos de acción y se identificará con resultados
- . Se cuantificarán las metas derivadas de la programación que se deriva del modelo.
- . Se plantearán las expectativas de la dirigencia de la organización en torno del modelo.

- (6) Verificación del análisis del escenario de operación del modelo.

Para asegurar que se encuentran considerados todos los elementos y variables, se procurará que se establezca un orden de -- prioridades, estableciendo los responsables de la instrumentación.

La secuencia que se propone está fundamentada en el criterio de Roger Kauffman, quien sostiene que todo modelo de psicopedagogía que se aplique al entorno educativo, debe responder a una secuencia que abarque: a) sistematización de datos; b) determinación de objetivos de misión; c) verificación del objetivo de misión; d) validación del escenario ideal o de operación; e) determinación de expectativas; f) análisis. (96)

La precisión de modelos que hemos sugerido a lo largo del capítulo que ocupa nuestra atención fueron abrevados de las instituciones que visitamos en nuestra estada de campo. Podemos señalar que algunos de dichos modelos se han probado sobre todo en el Instituto Mexicano del Petróleo.

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por su parte, se ha logrado la combinación de modelos. Sin embargo es importante puntualizar que salvo en el Instituto Mexicano del Petróleo, esta exploración de modelos se ha hecho con carácter experimental y que no se han instrumentado en la práctica, pues desde el punto de vista administrativo, se optó por el modelo sustentado por el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, que es un modelo operativo-instrumental de capacitación y no tiene la precisión psicopedagógica que pretendemos.

---

(96) KAUFMAN A. Roger: Planificación de Sistemas Educativos., Ed. Trillas; 8a reimpresión., México, 1982., p. 83



4.4. FUNDAMENTOS BASICOS DE LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION MEDIANTE LA OPERACION DE MODELOS.

4.4.1. PLANEACION INTEGRAL DE LAS TERMINALES DE OPERATIVIDAD

En atención a las necesidades de trascendencia y operatividad de un modelo de capacitación, es necesario que se integren los esfuerzos de -- cuatro niveles de gestión.

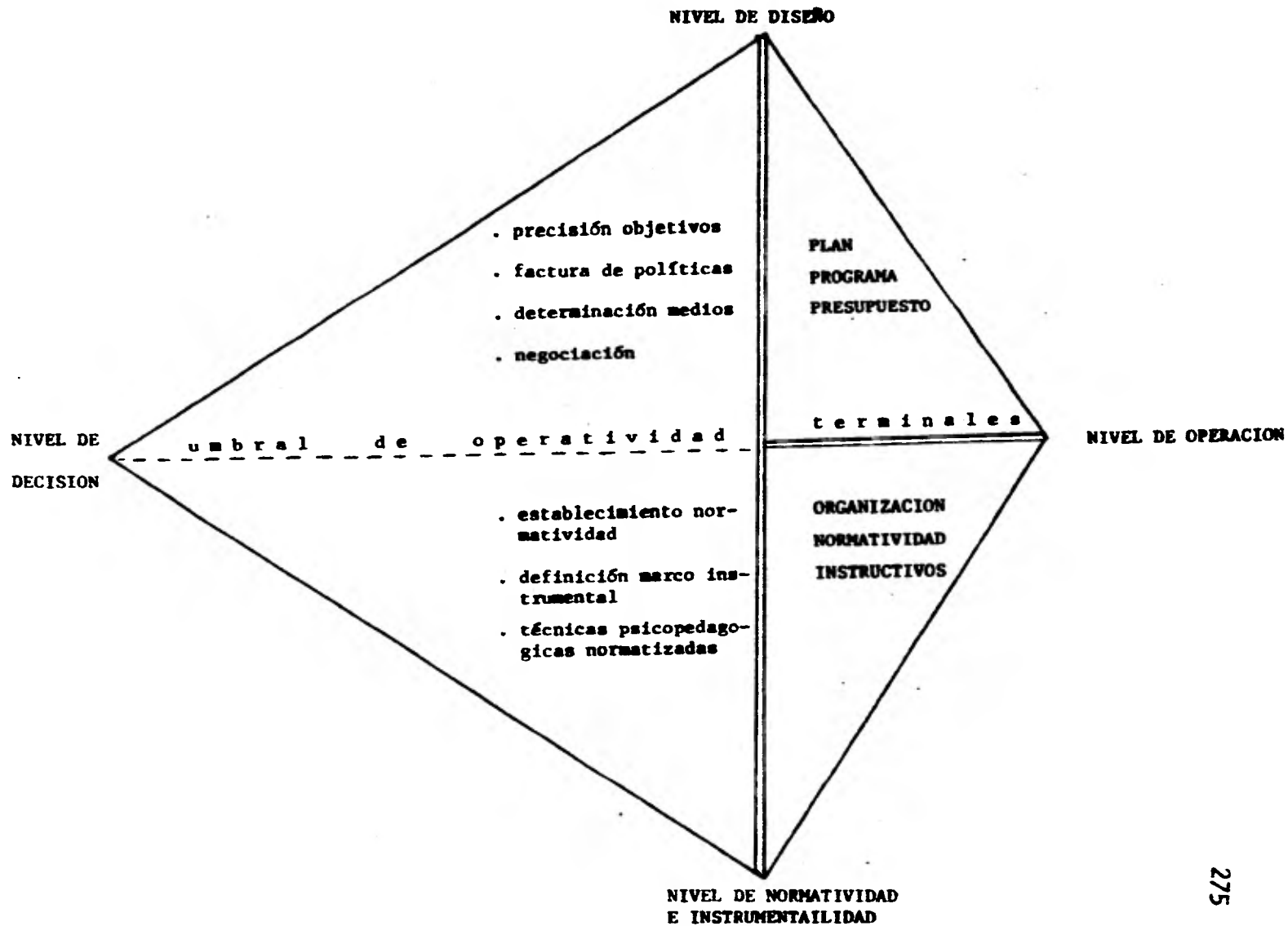
En primer lugar, se trata de que los administradores del sistema, configuren un nivel de decisión, mediante el cual se generen la factura -- de políticas y determinen los objetivos, se lleven a cabo las negociaciones y se seleccionen los medios globales para la obtención de lo -- gros previstos en el programa.

En el segundo nivel, se debe precisar el diseño idóneo, mediante el que se propenda al establecimiento de los elementos instrumentales.

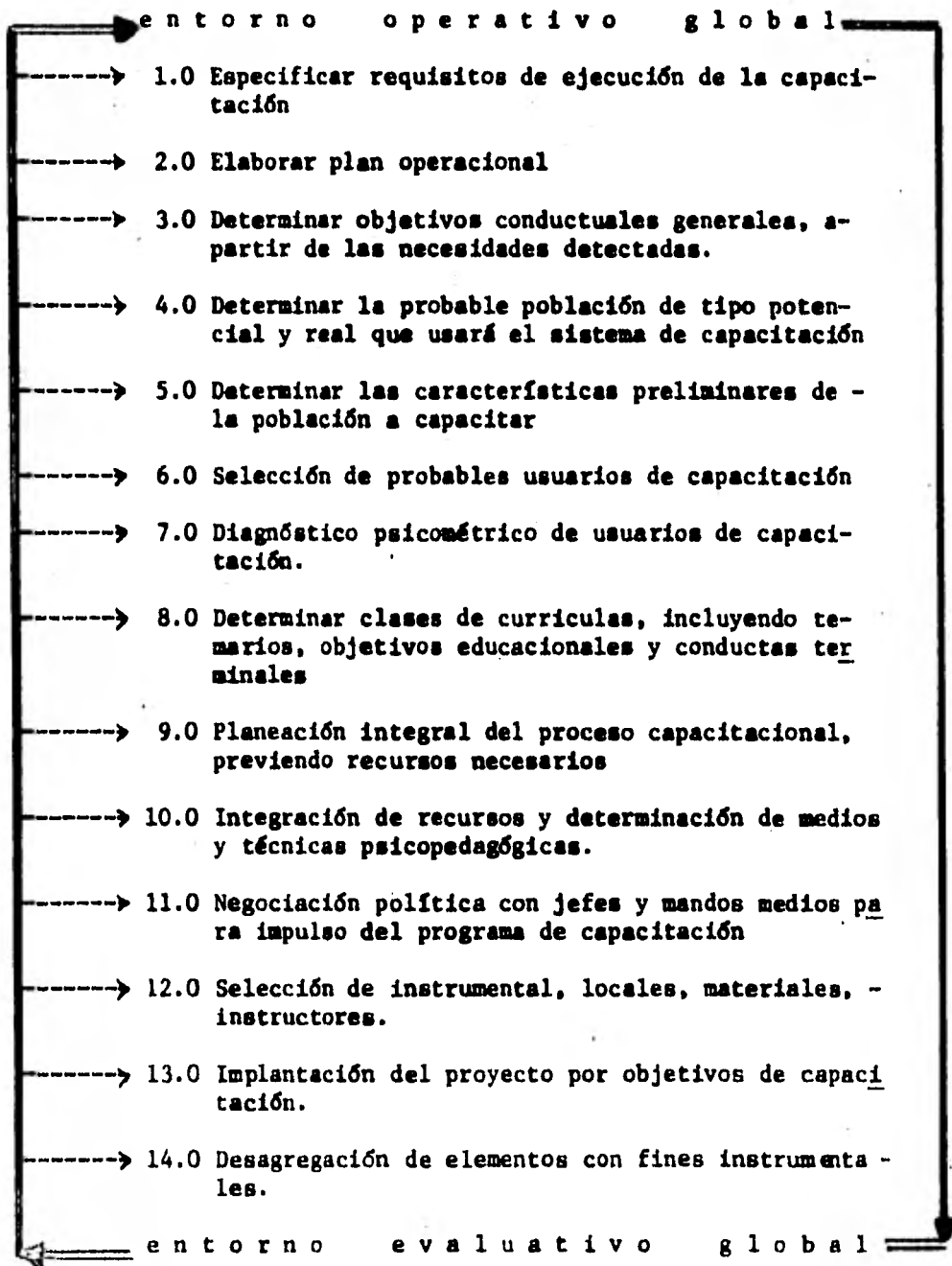
En siguiente término, se busca que en paralelo al diseño idóneo, se procuren los marcos normativo e instrumental, mediante los cuales el modelo sea puesto en marcha.

Por último como terminal del proceso se tiene que hablar del nivel de o peración, a través del cual se dan los pasos para la instrumentación del modelo según lo hemos apuntado en el inciso anterior.

En el diagrama que se ilustra en la página 274, se pueden advertir las interacciones que se derivan de los fundamentos expuestos. Los cuatro niveles: decisión; diseño; normatividad e instrumentalidad; operación, son interactuantes y están referidos a planteamientos propositivos específicos.



## 4.4.2. DIAGRAMACION DE LA TRAYECTORIA DE UN MODELO DE CAPACITACION



La capacitación tiene como entorno las necesidades, objetivos, recursos y medio ambiente de la empresa y de sus trabajadores, puesto que en concordancia con estos elementos es posible delinear los objetivos de la capacitación.

Si se pretende la aplicación de principios de psicopedagogía a dicho proceso, es fundamental considerar tres niveles de operación:

• **Ordinarios o regulares**

Que se apoyan en datos cuantitativos reales proporcionados por los estados financieros y por las necesidades de la institución así como por los medios disponibles.

Estos objetivos van a marcar los resultados que se esperan, estableciendo indicadores y parámetros que seguirán a las normas mínimas del desempeño.

• **Inducción laboral:**

El ente social precisa sus expectativas de transformación, de cultura organizacional conforme se desarrolla y progresa e incluso en la opción de no crecimiento.

• **Innovación**

Se refiere a proyectos especiales que se van a introducir en función de cambios estructurales, funcionales, de productividad.

La trayectoria de un modelo de capacitación y desarrollo de personal debe instrumentarse, evaluarse y llevar a cabo su seguimiento correspondiente, empleando el modelo heurístico que se presenta en la página 278, que se plantea a nivel propositivo, y que comprende en el primer cuadrante, una calificación objetiva sobre el trazo y determinación de los siguientes factores:

- . objetivos
- . políticas
- . planes
- . programas
- . presupuestos
- . resultados de negociación

De dicho primer cuadrante, y de las calificaciones que se obtengan, se desprende la calificación de tres elementos, considerando: a) calidad, b) oportunidad, c) alcance, d) idoneidad, e) nivel de eficientización. Esos tres elementos a calificar, considerando dicho primer cuadrante, y que hemos representado en la parte media del recuadro superior son:

- . instrumentación
- . normatización
- . estandarización

Producto de los dos cuadrantes citados, se deviene a las terminales, y éstas a su vez, también pueden calificarse, mediante la medición de la eficiencia de: a) los manuales, b) los instructivos y c) el material de apoyo.

<p>OBJETIVOS POLITICAS PLANEACION PROGRAMACION PRESUPUESTACION NEGOCIACION</p>	<p>I N S T R U M E N T A C I O N  N O R M A T I Z A C I O N  E S T A N D A R I Z A C I O N</p>	<p>TERMINALES</p>
<p>DISEÑO DE SISTEMA INTEGRAL DE MOTIVACION VINCLADO AL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAL.</p>	<p>DISEÑO DE MARCO PSICOMETRICO DISEÑO DE MARCO PSICOPEDAGOGICO DISEÑO INSTRUMENTAL DE MOTIVACION DISEÑO INSTRUMENTAL DE ENSEÑANZA DISEÑO INSTRUMENTAL DE APRENDIZAJE DISEÑO DE INDICADORES EFICIENCIA DISEÑO DE MECANISMOS DE REALIMENTACION</p>	<p>MANUALES INSTRUCTIVOS MATERIAL DE APOYO</p>
<p>APROBACION DE SOPORTES</p>	<p>PRACTICA Y APLICACION PRAGMATICA DE NORMAS E INSTRUMENTOS OPERATIVOS</p>	<p>NUEVAS CONDUCTAS LABORALES</p>

NIVEL DE APLICABILIDAD DE UN MODELO INTEGRAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Los objetivos de capacitación van a lograrse con la utilización de aquellos instrumentos psicopedagógicos que hemos señalado, entre los cuales se destacaron: tests, baterías, etc. que servirán para que los administradores de la capacitación orienten e induzcan los programas, a efecto de que sus usuarios respectivos adquieran una concepción de su entorno laboral, adquieran nuevos conocimientos, perfeccionen sus relaciones humanas.

En el campo de la innovación se puede aludir a la institucionalización de nuevos métodos, sistemas y procedimientos, de manera que se logre puntualizar el esquema de motivación, a través del cual se puedan inducir los motivos que orientan la conducta de los trabajadores, de los empleados y de los mandos intermedios.

La combinación de elementos como los apuntados, si se refieren a una intencionalidad de aplicación, que cuente con el apoyo político necesario y con las decisiones de carácter instrumental, permitirá que en cortos periodos, la capacitación adquiera un renovado vigor, sea fuente de un desarrollo organizacional más auténtico y sobre todo de una verdadera administración integral, en la cual el aspecto humano, sea retomado de manera objetiva en torno de los propósitos de un desarrollo armónico de los factores que intervienen en la producción.

La motivación en ese sentido, facilita la orientación del equilibrio psicofisiológico del individuo y se presentará de manera invariable cuando el sujeto se comienza a acostumbrar a tener un cierto refuerzo sistemático de conductas, de hábitos, aptitudes, destrezas y capacidades.

En el diagrama que se presenta en la página 281, se puede apreciar como el soporte de todo el proceso que nos ocupa, es el que se basa en el uso de instrumentos de psicopedagogía para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje en el sistema de capacitación y desarrollo de personal, a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales de empresas, organismos sociales y entidades gubernativas. Ello debe desembocar en la planeación y diseño de estándares - de tipo programático, a los cuales debe de añadirse la operación de indicadores de eficiencia de capacitación, con el manejo de las variables correspondientes.

Para tales fines, se puntualiza la necesidad de establecer una normatividad administrativa, técnica, didáctica. De cuya aplicación se pueda garantizar de manera idónea la instrumentación respectiva de técnicas operativas.

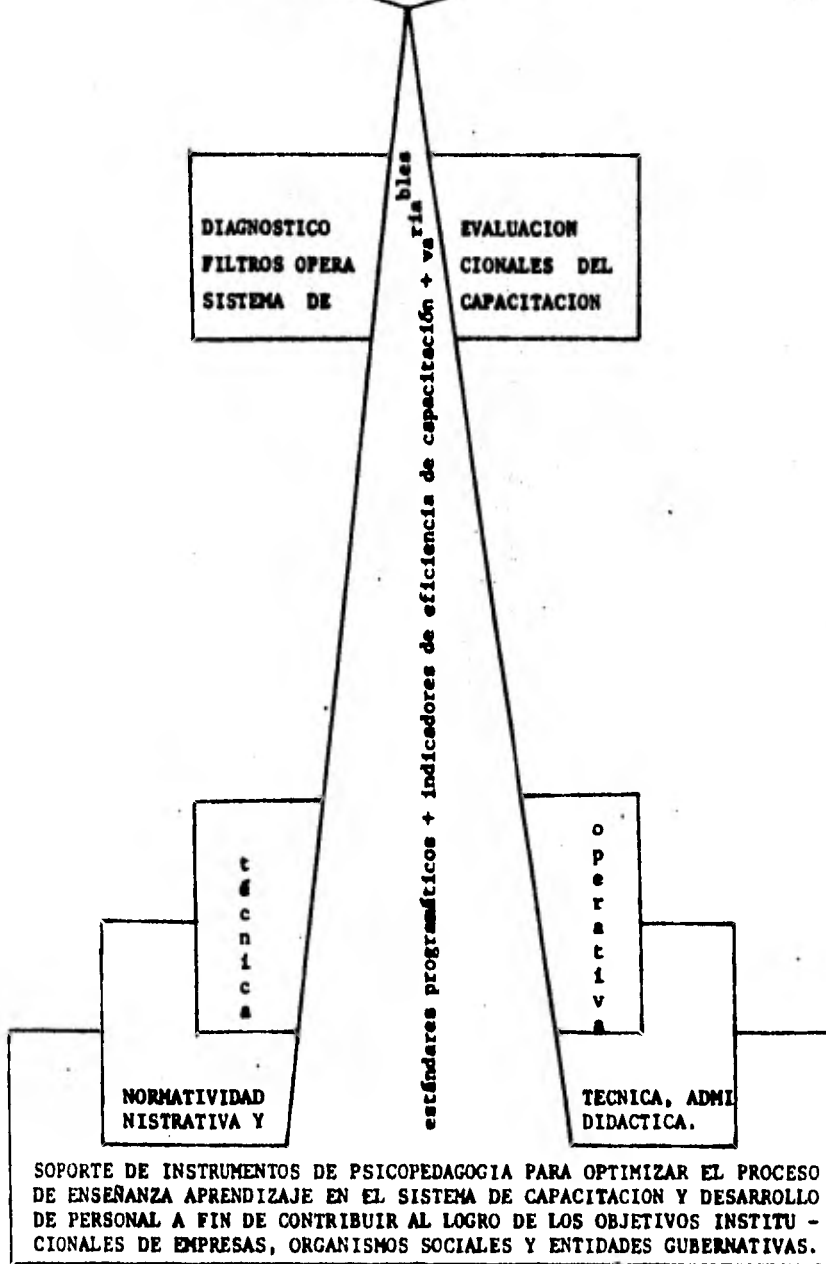
Periodicamente se deben establecer los sistemas de diagnóstico y de evaluación que funcionan como filtros operativos del sistema de capacitación, a efecto de que finalmente, como parte terminal de todo el conjunto de acciones descritas, se pueda llegar a la optimización del proceso de capacitación y desarrollo de personal.

Así, la representación gráfica de los planteamientos apuntados, se localiza como una pirámide en cuya cúspide desemboca a su vez, todo otro conjunto de acciones, que derivan como elemento de optimización del proceso de capacitación y desarrollo de personal, en todos los sentidos y a todos los niveles.

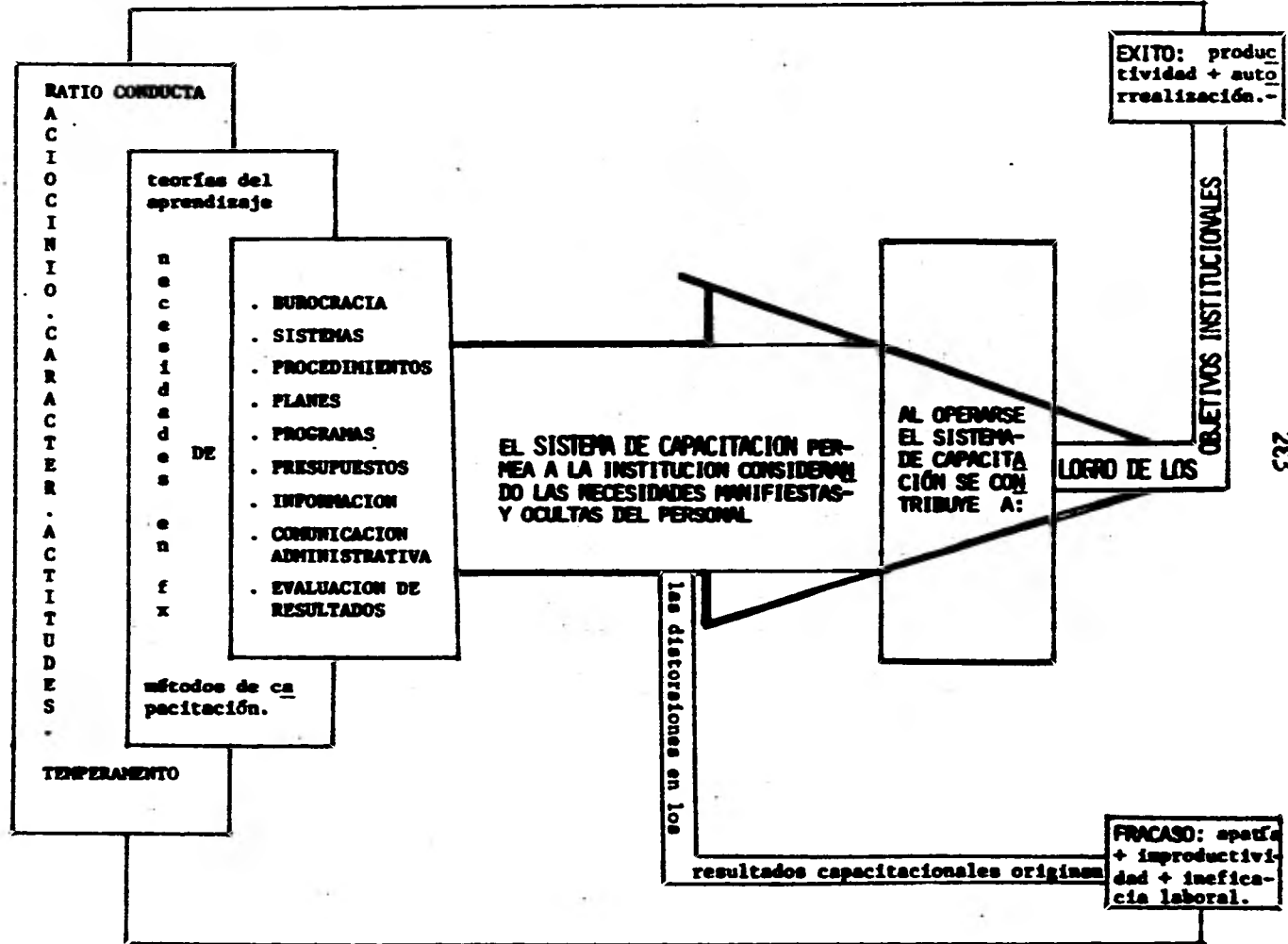


OPTIMIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

282



retroalimentación para perfeccionar programas, optimizar métodos y consolidar resultados



retroalimentación para corregir desviaciones, superar fallas, replantear objetivos

CAPITULO V

VALIDACION DE MODELOS DE PSI-  
COPEGOGIA APLICADOS A LA BU  
ROCRACIA DEL SECTOR CENTRAL

## CAPITULO V

VALIDACION DE MODELOS DE PSICOPE - -  
GOGIA APLICADOS A LA BUROCRACIA  
EL SECTOR CENTRAL.

MARIO: 5.1. Ambito de Aplicación de Entrevistas y cuestionarios para validar planteamientos y modelos.- 5.2. Validación de modelos mediante opción de entrevista con funcionarios públicos vinculados con Administración y Desarrollo de Personal. Reporte de Resultados. 5.3. Cuestionario de finitivo y presentación de Resultados. 5.4. Planteamientos Propositivos.

1. AMBITO DE APLICACION DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS PARA VALIDAR PLANTEA -  
MIENTOS Y MODELOS.5.1.1. ACOPIO DE INFORMACION Y OBSTRUCCION DE LA PSICOPEGOGIA. DETECCION  
INICIAL DE CAMPO

En los capítulos precedentes pusimos de relieve la importancia que tienen en nuestro medio burocrático la aplicación de técnicas y principios de psicopedagogía. En términos generales nos aproximamos a plantear lo que sería la posibilidad de originar un prontuario de esa disciplina, destinado a la ampliación, a cargo de instructores y especialistas. Evidenciamos en el reporte de estadía de campo, cómo a pesar de que las técnicas están disponibles, éstas no se utilizan.

Ello nos llevó a considerar una serie de elementos que debemos reportar en nuestro seminario. Sobre todo en tiempos de crisis. Hay dos aspectos que ameritan nuestras reflexiones. El primero: el origen de las crisis. El segundo, la posibilidad de validar nuestras hipótesis.

Si se atiende al planteamiento de la crisis, es muy fácil advertir, y quizás es lo más importante, que sin necesidad de grandes indicadores,

entendiendo el término "grande" como sinónimo de sofisticado, técnico, altamente complejo, se pueden evidenciar varios hechos relacionados con: a) desplome del aparato de producción y de distribución de la economía mexicana; b) distorsión de la curva de oferta-demanda de satisfactores; c) deficiencia del aparato gubernamental tanto para controlar como para inducción de medidas estratégicas de tipo socio-político como de tipo correctivo para atemperar y minimizar los resultados de la situación crítica; d) a un gran crecimiento (8.2; 7.8 y 7.5) de (1981, 1980, 1979) respectivamente se siguió para 1982, un enorme despolome; e) cuestionamiento de los indicadores utilizados para medir el crecimiento; e) correlación de un crecimiento sin desarrollo, o en opinión de otros, de un desarrollo sin crecimiento real.

En ese sentido, la crisis sorprende al país, sin que su personal dirigente esté debida y eficientemente capacitado. Hay una serie de traslapes de producción. Un desfase entre lo que se había previsto y planeado a nivel macroeconómico y lo consumado. Los índices en el desempleo, además de crecientes producto de la tendencia incremental de la demografía, se añaden a la situación no controlada de perspectivas de desempleo, hacia aquellos que ya estando empleados, perdieron su fuente de trabajo permanentemente remunerada.

En lo que hace al sector público, la situación es también alarmante. Los cuadros de conducción, los niveles de dirección política, parece que fueron siendo sustituidos por elementos técnicamente preparados. Sin embargo, en contraste la crisis continuo su avance irreversible. Diversas medidas de tipo drástico se avecinaban al término del seminario. Podíamos advertir

que la situación no era solucionable en el corto plazo. Nuestro contacto con diversas dependencias, tanto durante la estadía de campo de la cual damos cuenta en uno de nuestros capítulos, y sobre todo, la posibilidad de establecer relaciones con partes importantes del aparato gubernamental que manejan capacitación, nos hacía prever que la burocracia, no estaba ni remotamente preparada a efecto de participar en la solución de la crisis.

El enfoque de nuestro seminario de investigación no está dirigido a la propuesta de superación de la crisis. Sin embargo, el grupo considera, en principio sostiene y en origen fundamenta, que parte de cualquier crisis tiene su explicación en la falta de elemento humano debidamente capacitado para actuar en las circunstancias críticas. De ahí que al momento de plantear la posibilidad de validar nuestros modelos, debamos como universitarios-as precisar que los enfoques de capacitación críticos, es decir deficientes, son parte del antecedente de explicación, si no plena, por lo menos parcial, de lo que está a punto de suceder al país, al menos en su aparato burocrático.

En relación a estas reflexiones, el grupo consideró de interés puntualizar algunos planteamientos antes de entrar de lleno a la entrevista, a la sistematización de datos tendientes a la validación de modelos de tipo heurístico para perfeccionar el quehacer de capacitación en los cuadros de la burocracia del sector público central. Los trabajadores al servicio del Estado, quienes por distintas razones trabajan en secretarías o en departamentos administrativos, en cualquiera de las dos procuradurías, pudimos ver, no sólo nuestro grupo, sino cualquier observador que estudia el fenómeno de la Administración Pública, un conjunto de situaciones distorsionantes.

La extrañeza del grupo se inicia, considerando que los procesos de reforma administrativa han sido según la literatura consultada, casi de carácter constante. Los textos nos remiten a una Reforma Administrativa hacia el año de 1821, en el momento en que México nace a la vida independiente. ¿Qué encontramos de entonces a la fecha?, que un considerable número de casos de personal público, se han inscrito con alarmante frecuencia en la falta de una administración científica.

Cuando acudimos con administradores públicos, éstos precisan que la carrera de Licenciado en Administración -antes de Empresas- es una disciplina restringida al campo del sector privado. Nuestro grupo en lo particular considera que no es totalmente válida esa afirmación. La Administración como elemento científico, tiene aplicación en todas las organizaciones sociales.

No queremos entrar en esa polémica. Empero, como nuestro tema se desarrolla y se documenta en el seno del sector público, si tenemos la obligación de sustentar y determinar nuestros puntos de vista, señalar los elementos que precisan nuestros enfoques. No estamos de acuerdo en que se margine del actividades del sector público a nuestros colegas estudiantes, ni cuando optemos por el títulos, estaríamos de conformidad en ser marginados de la acción gubernamental.

De lo que hasta el momento se ha expuesto en relación con nuestro tema -objeto de estudio en el seminario de investigación, debemos decir que se puede afirmar que con dificultad se utilizan técnicas instrumentales eficientes para lograr la eficacia del proceso de Administración y Desarrollo de Personal. Sobre todo por lo que se refiere a la capacitación.

De ahí desprendemos la necesidad de que se pueda llevar a cabo una especie de sustentación de lo que hemos explorado, documentado y estudiado. De lo que hemos reportado. Creemos conveniente de que además - era fundamental corroborar algunos elementos que logramos detectar durante nuestra estadía de campo y de la que dimos cuenta en el capítulo respectivo. Se trata de que durante esa estadía obtuvimos una serie de materiales muy importantes, pero que al no verlos en la práctica diaria del quehacer de capacitación, quisimos hacerlos objeto de investigación.

Ese desconcierto citado, venía en la medida que nos aproximábamos a los funcionarios y a los responsables del quehacer de capacitación, quienes nos ilustraban con elementos programáticos de planeación de la capacitación, y para ir aún más lejos, con instrumentos de presupuestación. Sin embargo, un problema no podía pasarse por alto. Un considerable número de empleados habían ingresado al servicio público sin ser sometidos a la práctica de exámenes psicométricos. Otro porcentaje importante de funcionarios tienen, han tenido y si no se toman medidas, seguirán teniendo el problema relacionado con la falta de permanencia en la carrera pública.

En otras palabras, hay un síntoma que se ubica en algunos elementos bien definidos de entropía administrativa, y a los cuales, la capacitación no ha podido concurrir eficientemente por deficiencia en el uso de factores psicométricos y de psicopedagogía aplicada.

En esencia, debemos puntualizar que dicha entropía administrativa, se dirige a los cuadros operativos por factores que las mismas autoridades ya



han reconocido, y entre cuyos aspectos importantes podemos resumir por lo que hace al campo objeto de estudio: aplicación de la psicopedagogía al entorno organizacional, en particular de la capacitación:

- . Las secretarías de estado y los departamentos administrativos, se han marginado de las tareas de capacitación, por tener tapados su escalafón, restricciones presupuestales, falta de carrera civil de servicio público. Ello hace que la capacitación sea considerada sin incentivos específicos.
- . Los organismos del sector público, no se han modernizado para la administración y desarrollo de personal, sobre todo los ubicados en la burocracia central, ya no se diga los de las administraciones estatales y municipales.
- . La capacitación como no rinde efectos tangibles en el corto plazo, no ha acreditado sus bondades. El conjunto de programas de capacitación se lleva a cabo sin apoyos técnicos e instrumentales, e todas luces necesarios, que se derivan, bien de la psicología, bien de la pedagogía o de la combinación de ambos aspectos.
- . La burocracia central desconfía de los factores de evaluación psicométrica, pues los consideran instrumentos de conducción, inducción y manipuleo de personal, al servicio de los funcionarios que en un momento determinado pueden usarse contra las bases representadas por la agrupación sindical.

## 5.1.2. CAPTURA DE INFORMACION.

El grupo pudo advertir que el empleo del cuestionario considerado como el mecanismo sistemático de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación (97) tiene severos problemas y al mismo tiempo representa ventajas. En el caso de nuestro estudio, durante la estadia de campo, la confrontación la efectuamos a través de entrevista como en su oportunidad dimos cuenta. Ahora requeríamos de emplear el cuestionario para validar elementos de información.

La captura de información la empleamos utilizando la técnica de cuestionario estructurado (preguntas y respuestas predeterminadas), y desde luego, considerando sus dos instrumentos principales: preguntas abiertas y preguntas cerradas. Las primeras, nos llevarían a contestaciones en la forma que prefiera el informante, pero con el riesgo de que se pudiera distorsionar la información del informante. En las segundas, quisimos emplear la técnica de tipo híbrido, empleando las preguntas de respuesta dicotómica y las de abanico con el menor grado de incidencia.

Decidió el grupo también emplear las preguntas libres o no estructuradas con la finalidad de validar si las respuestas cerradas habían sido certamente contestadas. Se trataba en nuestro caso de llegar a una aproximación al grado de cultura psicopedagógica de los instructores, para luego mediante entrevista nuevamente, poder llegar a la validación de nuestros modelos heurísticos.

---

(97) PARDINAS Felipe: Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Ed. Siglo XXI., 18a.ed. 1979., p. 95

El grupo consideró que las técnicas que se debían apuntalar para la a plicación de los cuestionarios deberían ser, como luego se podrá ad - vertir en la reproducción del modelo empleado:

- . brevedad
- . claridad .
- . validez de conceptos
- . operatividad
- . detección de problemas básicos
- . presentación idónea.

La captura de información que nos propusimos con el cuestionario, res - pondió a los siguientes propósitos:

- a) Obtener datos para comprobar si eran o no conocidos y utilizados en la práctica de los cursos de capacitación, principios de psicopedagogía.
- b) Detectar el grado de cultura psicopedagógica de instructores re - presentativos de distintas dependencias del sector central, duran - te el proceso de capacitación en el cual ellos participaban.

Para el logro del primer propósito, debería acudir a un número importan - te de funcionarios, a efecto de que fuesen representativos. Por ello, con siderando que la técnica de cuestionario debe ser:

- . de bajo costo
- . facilitante de la consulta
- . representativo de un universo

- . anónimo
- . integralmente tabulado

vimos que según el propósito citado, la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas o cerradas con funcionarios de alto nivel no - funcionaría. Por tal motivo, creímos conveniente acudir a la técnica de entrevista. Pudimos detectar a través del estudio de Carlos Martínez Rivas, que efectuó para el Instituto Nacional de Administración - Pública, con el título "Proyecto de constitución de la Escuela Nacional de Administración Pública", el nombre de los 50 funcionarios que - desde diversos ángulos de enfoque podrían tener un conocimiento sobre el quehacer contemporáneo y actualizado de la capacitación.

En la investigación de campo que practicó este destacado investigador el menciona a sus 50 entrevistados, mismos que relacionamos a continuación en orden alfabético de apellido paterno:

Leonel Aguilera Aragón; Gonzalo Alarcón Osorio; Ramón Alejo López; Jorge Ampudia Herrera; Andrés Andradade Bersabé; José Luis Antón Macín; Manuel Antúnez Oviedo; Claudio Aponte Rojas; Fernando Arias Galicia; Jorge Barenstein; Guido Belsasso Prister; Francisco Camarena Navarro; Angel Carrillo Soberón; José R. Castelazo; Alfredo Castillo Rojas; Fernando Castro y Castro; Francisco Chávez Barajas; Edmundo de Alba Alcaraz; Fernando del Cueto Charles; Alfonso de la Parra y Valle; Jorge de Pablo Serna; Raul Delgado Mendizabal; Daniel Díaz Díaz; Miguel Duhalt Krauss; Rodolfo Félix Valdes; Sergio Flores de Gortari; José Galván Escobedo; María García Díaz; Rigoberto González López; José Natividad González Parás; Alicia González Sánchez; Sergio Elías Gutiérrez Salazar; Sergio Hernández - Rodríguez; Mario Highland Gómez; Javier Jiménez Espino; Gustavo Martínez

Cabañas; Mario Martínez Silva; Sergio Maya Albarrán; Carlos Morán Moguel; Rodrigo Moreno Rodríguez; Guillermo Noriega Ruiz; Carlos Ochoa-Camarillo; Emiliano Orozco Gutiérrez; José Ramírez Oelrich; Alvaro Rodríguez Reyes; José Rososvsky Ledesma; Andrés Serra Rojas; Rubén Vilchis Melgarejo; Víctor Manuel Villaseñor Curbelo; José Zavala Aguilera (98)

En el listado se puede advertir que se trata de funcionarios de alto prestigio académico, o bien de destacados funcionarios públicos relacionados durante muchos años con el quehacer de la capacitación. Esa es la razón por la cual el investigador citado, Carlos Martínez Rivas, acometió la tarea de llevar a cabo su quehacer de investigación para la propuesta de la Escuela Nacional de Administración Pública, que incluso de aprobarse el planteamiento, sería denominada Gabino Fraga, un elemento que dio fundamento y lustre a la modernización administrativa de nuestro país, que incluso fue el fundador del Instituto Nacional de Administración Pública.

Desde luego que nuestro grupo no podría repetir el enfoque de la investigación de Martínez Rivas, además de carecer de la experiencia y currículo, no tendríamos el conocimiento sustantivo para acercarnos a tan ilustre conjunto de funcionarios. Por ello, solicitamos anuencia para intentar una estrategia muy particular, que nos arrojaría más luces que acometer la tarea de llevar a cabo un cuestionario de campo, con funcionarios, o uno masivo entre la burocracia.

---

(98) MARTINEZ RIVAS Carlos: Proyecto de Constitución de la Escuela Nacional de Administración Pública., patrocinio: Instituto Nacional de Administración Pública. México 1982. p. 49

Entrevistar a los cincuenta como apuntamos sería objeto de otro seminario de investigación. Nuestra necesidad era muy evidente: validar - algún modelo, probar hipótesis, plantear algunos esquemas propositivos, enriquecer nuestro seminario de investigación.

En función de esos elementos, una vez que terminamos con todo el rigor de que fuimos capaces, nuestros cuatro capítulos anteriores, acudimos a solicitar entrevistas con la meta de llegar a diez entrevistas de ese universo, que a su vez, era representativo de todo el sector público central, habida cuenta que en la relación que mencionamos, había desde subdirectores -el mínimo nivel jerárquico- hasta incluso subsecretarios.

El hecho de que ya un investigador del Instituto Nacional de Administración Pública hubiese validado una relación de tal naturaleza, nos daba la certeza de tener una fuente importante de referencia para tener acceso a funcionarios de nivel que vieran nuestro trabajo. Ello nos enriquecería considerablemente.

Por lo que hace al cuestionario que habíamos decidido aplicar, lo haríamos, como se indica en la parte introductoria de nuestro reporte, con -- instructores que al momento estaban en ejercicio de programas de capacitación al personal burocrático.

También es importante recapitular que de esta forma nuestro seminario tendría tres instancias prácticas:

- a) ESTADIA DE CAMPO
- b) ENTREVISTAS
- c) APLICACION DE CUESTIONARIO

La posibilidad de entrevista se debió a las gestiones que oportunamente efectuamos. Además, se hicieron 10 ejemplares para que debidamente presentados fueran entregados a los funcionarios previamente a la entrevista, con el objeto de que nos diere los puntos de vista en lo particular.

Los ejemplares fueron repartidos personalmente una vez que se había logrado concertar al menos la anuencia para participar en el ejercicio.- En los casos en que fuimos remitidas con otros funcionarios, agradecemos la atención, practicamos la entrevista, pero no la incluimos en el reporte, considerando que lo que nos interesaba era llegar a un consenso de dichos funcionarios sobre el quehacer de capacitación.

Específicamente lo que nos interesaba era probar que la psicopedagogía puede tener un campo muy amplio de aplicación en nuestro medio, y que por diversas circunstancias, algunas pudieren ser presupuestales, otras de tipo político, e incluso en otro supuesto, por ignorancia, no se había logrado el establecimiento de mecanismos idóneos para fomentar la aplicación de la combinación de esas dos aristas: psicología y pedagogía que combinadas nos darían la psicopedagogía.

También tuvimos oportunidad de constar en el medio que hay mucho interés en ciertos segmentos de los cuadros medios por la capacitación, pero que las limitaciones para consumar en hechos y en resultados los objetivos que se proponen las dependencias, son también de considerarse.

### 5.1.3. GUIÓN DE ENTREVISTA

Concertadas las entrevistas con 10 de los funcionarios mencionados, probamos primero nuestro guión para que pudiesemos advertir que era un instrumento eficiente de comunicación. El guión que preparamos - para entrevistarnos fue el siguiente.

#### (1) PLANTEAMIENTO

Agradecer al funcionario la atención que nos ofrecía y el haber leído el resumen de los cuatro capítulos, o en su defecto el material contenido en esas casi cerca de trescientas cuartillas.

Indicarle que se trataba de un ejercicio de tipo académico.

Precisar e insistir según el caso, de que la entrevista sería de tipo estrictamente indicativo.

Garantizar que se respetaría la confidencialidad de los puntos de vista.

Comprometernos a entregarles un ejemplar de nuestro reporte de seminario de investigación.

#### (2) ENFOQUE

Señalarles en un anexo, los modelos que habíamos diseñado y en una muy rápida exposición resumida, mostrar los modelos refe -



renciados a una realidad práctica.

Entregarles el recuadro que consideramos como guión de la entrevista y que se reproduce en la página 297.

(3) PUNTUALIZAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS

- . No se trataba de ir a solicitar trabajo
- . Era un ejercicio académico
- . Queríamos puntos de vista de funcionarios conocedores del problema.
- . Solicitábamos planteamientos para enriquecernos y a nuestra vez ofrecíamos el esfuerzo de sistematización

(4) PRECISAR

- . La entrevista será muy breve
- . No se usará grabadora
- . Se podrían tomar algunas notas durante la entrevista
- . Respetaríamos la confidencialidad

## GUIÓN DE ENTREVISTA

EL GRUPO AGRADECE LA ATENCIÓN DE SER RECIBIDO, TIENE LA CONVICCIÓN DE QUE DADOS LOS ANTECEDENTES CURRICULARES Y LA EXPERIENCIA DE USTED COMO FUNCIONARIO PÚBLICO, PUEDE SER DE SUMA IMPORTANCIA PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN DISPONER DE SUS PUNTOS DE VISTA.

1. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DE LOS MODELOS QUE LE FUERON PRESENTADOS?
2. ¿EN LA INSTITUCIÓN DONDE USTED PRESTA SUS SERVICIOS, SERÍA VÁLIDO HABLAR DE MODELOS HEURÍSTICOS DE CAPACITACIÓN?
3. ¿EN QUÉ MEDIDA Y CON QUE ÉXITO SE HAN APOYADO LOS ESFUERZOS PARA PERFECCIONAR LOS ESQUEMAS DE CAPACITACIÓN EN LA DEPENDENCIA DE USTED?
4. ¿ES LA COMBINACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA Y PEDAGOGÍA, UNA POSIBILIDAD PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN EN VIGOR?
5. ¿CUALES SON A SU JUICIO LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HAN IMPEDIDO EL DESARROLLO EFICIENTE E INTEGRAL DEL QUEHACER DE CAPACITACIÓN EN EL MEDIO BUROCRÁTICO?
6. ¿DE QUÉ MANERA SE HA ALENTADO EL QUEHACER DE CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN DONDE USTED ES FUNCIONARIO?

(REPRODUCCIÓN FACSIMILAR DEL GUIÓN DE ENTREVISTA QUE FUE ENTREGADO A LOS FUNCIONARIOS QUE AMABLEMENTE NOS CONCEDIERON ENTREVISTA)

5.2. VALIDACION DE MODELOS MEDIANTE LA OPCION DE ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS PUBLICOS VINCULADOS CON EL QUEHACER DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. REPORTE DE RESULTADOS.

En la medida que todas las preguntas fueron abiertas, y considerando - que para efectos de garantizar los lineamientos señalados en el inciso 5.1. de nuestro reporte, y sobre todo, tomando en cuenta que iríamos a entregar un reporte de nuestro seminario a dichos funcionarios, consideramos fundamental, establecer una estrategia de reporte sinoptico, - que se derivó de las notas que tomamos durante las entrevistas, anotando y puntualizando los elementos más destacados que se iban suscitando durante el desarrollo de la entrevista.

Desde luego no consideramos conveniente cuantificar las respuestas, habida cuenta de que en la mayor parte de los casos, se pudo advertir un enorme consenso.

Ese consenso, como se puede ver en el reporte, es tal vez producto de que en nuestro medio empezamos a palpar de manera homogénea la problemática administrativa, tan urgida de modernización.

También es probable que como casi todos esos funcionarios han confrontado desde diversos ángulos de enfoque, pero con las mismas causas u origen, distintas situaciones prácticas derivadas del quehacer de capacitación.

A continuación presentamos el reporte de nuestras cédulas de entrevistas.

## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 1 DE LA GUIA DE ENTREVISTA.

- . Los modelos en tanto representación de una realidad de la capacitación pueden ser objetivos. Sin embargo, la capacitación como proceso demanda que sea conceptualizada primero desde el punto de vista organizacional, orgánico o administrativo.
- . En tanto modelos heurísticos, considerando que no tienen todavía la validación de laboratorio o de otros elementos de prueba pueden ser considerados como válidos teóricamente.
- . En las dependencias gubernamentales, el uso de modelos ha probado su eficiencia solo cuando van seguidos, como es el caso, de situaciones prácticas, de tipo instrumental.
- . Es indispensable que con los modelos, en caso de que se quieran aplicar, las dependencias que se interesen por su factibilidad, deben primero normar su quehacer de capacitación de manera institucional.
- . Hay graves problemas en nuestro medio para impulsar la capacitación. Uno de ellos es su conceptualización. Saber a quienes capacitar y para que capacitar al personal. La falta de objetivos al respecto, retrata situaciones críticas de la burocracia en México.
- . Nuestro país tiene un considerable retardo en su modernización de la capacitación.
- . El uso de modelos permitiría en un momento dado, llegar al establecimiento de mecanismos de homogeneidad en los esfuerzos, tal vez podrían ser un marco de referencia para evitar la duplicación de esfuerzos, si dichos modelos se transforman en disposiciones jurídicas o administrativas, que aunque siendo la capacitación un aspecto reglamentado y tutelado por la ley y por disposiciones reglamentarias, algo sucede en torno de su conceptualización. De ahí que se considere de interés el planteamiento de modelos como los presentados.
- . La comprensión de dichos modelos requeriría de una profundización para llevar a cabo su promoción entre el personal, sobre todo, ameritará la necesidad de establecer negociaciones con la representación de los sindicatos.
- . Los modelos agrupan elementos que ya se están manejando, al menos en proyecto en diversas dependencias globalizadoras, como son los casos de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, o como el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.
- . Valiese la pena, crear pilotos operativos para prueba de modelos.

\* 1. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DE LOS MODELOS QUE LE FUERON PRESENTADOS?

## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 2 DE LA GUIA DE ENTREVISTA

- Se debe reconocer que en esta dependencia no se ha reglamentado total y eficientemente el programa de capacitación.
- Existen demasiadas limitaciones de tipo presupuestal para llevar a cabo programas intensivos o medios de capacitación y desarrollo de personal.
- Los modelos se pueden aplicar, siempre y cuando la decisión de los funcionarios superiores se inclinen en ese sentido.
- Los modelos se pueden aplicar, sin embargo hay limitaciones muy severas para destacar los puntos medulares de operatividad. Se necesita más que un modelo, de recursos.
- La institución ha venido llevando a cabo diversas actividades de capacitación y desarrollo de personal desde hace varios años. La institución tiene modelos que no están representados en la forma que se presentan en el documento.
- Aunque un modelo tiene ventajas para facilitar la operatividad y trazo de estrategias, lo que llamamos técnicamente la factura de políticas, tenemos la convicción que cualquier innovación que se haga sobre el particular acorta la distancia entre lo planeado y su ejecución, si antes hay una conciencia muy clara de lo que se pretende y hacia donde se desea llegar.
- Escuetamente al hablar de modelos heurísticos de capacitación, sería muy recomendable que éstos se pusieran en práctica a nivel de grupos piloto, y se observara cuidadosamente el impacto en la estructura de la organización.
- El uso de modelos como el propuesto, o de cualquier otro modelo, es totalmente válido hablar de su funcionalidad. En ese esquema operativo, resulta fundamental que nos pongamos de acuerdo en dos cosas: que implicaciones tiene el modelo desde el punto de vista de una unidad central de administración y desarrollo de personal y en segundo lugar, qué factores de apoyo se pueden instrumentar para llevar a la práctica no este modelo, sino cualquier modelo. Por lo que hace a esta dependencia, debemos señalar que sí es válido hablar de dicho tipo de modelos.
- Es válido hablar de este tipo de modelos siempre y cuando, los componentes que se manejan y que los componen estén debidamente sancionados por la autoridad, y consecuentemente se planteen como factor práctico.

\* 2. ¿EN LA INSTITUCION DONDE USTED PRESTA SUS SERVICIOS, SERIA VALIDO HABLAR DE MODELOS HEURISTICOS DE CAPACITACION?

## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 3 DE LA GUIA DE ENTREVISTA

- Los esfuerzos de capacitación se han apoyado invariablemente en todas las administraciones desde la creación de esta dependencia.
- Los mecanismos han sido factibles en la medida que se ha logrado convencer al sindicato que facilite las actividades, que apoye la promoción de eventos.
- La dependencia ha tenido que retirar en ocasiones su apoyo a diversos programas de capacitación, pues en ocasiones se convirtieron a diversos programas como pretexto para dejar de asistir a las labores so pretexto de participar en cursos o en eventos varios. Ello obstrucciona la credibilidad de la capacitación.
- Debemos reconocer que algunos funcionarios envían a su personal problema a los cursos de capacitación, y en consecuencia, quienes deben de capacitarse no se desarrollan, pues hace falta su presencia física en la dependencia. Si acuden a programas de capacitación se descuidan aspectos sustantivos, al menos ese es el sentir de algunos jefes intermedios.
- No todos los cuadros intermedios, ni tampoco todos los funcionarios se han convencido de la necesidad de capacitar en el trabajo y para el trabajo. Si a eso se añade el problema de una selección deficiente de personal, la situación se vuelve más crítica, ineficiente y origina nuevos problemas en la medida que se aumenta la brecha entre las necesidades de capacitación y los efectos deficientes de ésta.
- Los problemas de capacitación se originan no por la falta de apoyo a esta importante actividad, sino fundamentalmente por situaciones de carácter coyuntural en las cuales, los participantes no logran acreditar su eficiencia terminando sus programas, es decir, la capacitación al no resolver inmediatamente problemas específicos, no siempre recibe el impulso que debe recibir.
- Los funcionarios formalmente siempre han apoyado los programas de capacitación, lo que se viene observando es que la orientación de los programas no resuelve de manera idónea las necesidades. Sirven esos programas para propósitos de mejora personal, tal vez, pero no necesariamente para superar aspectos operativos u organizacionales.
- En lo general el apoyo a la capacitación es formal. El problema es el apoyo real en presupuesto, recursos y facilidades para -- que participe el personal en esos programas.

\*3 ¿EN QUÉ MEDIDA Y CON QUE ÉXITO SE HAN APOYADO LOS ESFUERZOS PARA PERFECCIONAR LOS ESQUEMAS DE CAPACITACION EN LA DEPENDENCIA DE USTED?

## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 4 DE LA GUIA DE ENTREVISTA

- . Si se habla de prioridades científicas para perfeccionar el aparato de organización de la capacitación debemos señalar que es correcta la jerarquía: primero la administración, en seguida la psicología y luego la pedagogía.
- . Hay limitaciones para poder operar mecanismos de innovaciones en los sistemas tradicionales de la capacitación y desarrollo de personal.
- . No siempre se cuenta con la promoción de las ideas, o con el pleno convencimiento para alentar los proyectos de capacitación y desarrollo de personal.
- . Las limitaciones técnicas siempre tienen una manifestación administrativa, que a su vez, se pone de relieve en la deficiencia del marco instrumental correspondiente. En el caso de que se de see combinar las tres vertientes de especialidad, tal parece -- que nos acercamos a una especie de utopía.
- . No toda la capacitación se lleva a cabo con excelencia administrativa, menos con lo que podríamos llamar escenario ideal para fundamentar la capacitación como una derivada de la combinación de la psicología y la pedagogía.
- . En nuestro medio burocrático mexicano, tratándose de los sectores público, privado o social, la capacitación no se ha logrado implantar como un mecanismo excelente de institucionalización de innovaciones o nuevos valores, en la medida que no se ha dado tampoco escenario ideal que combine prácticamente: administración, pedagogía, psicología, o en el orden que se quiera mencionar este enfoque interdisciplinario.
- . En el enfoque se plantea, la combinación de los elementos que se abrevan de tres disciplinas de especialidad, complican la parte operacional, si se carece de un marco instrumental o normativo que facilite la instrumentación de modelos, de métodos, de sistemas y procedimientos administrativos.
- . Existen coyunturas de tipo externo y estructural que impiden la realización de mecanismos y actividades a través de las que se pudieran combinar los tres enfoques técnicos de administración-psicología-pedagogía.
- . Nos falta cultura administrativa para vincular la psicopedagogía al fenómeno de la capacitación.

\* 4. ¿ES LA COMBINACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACION, PSICOLOGIA Y PEDAGOGIA, UNA POSIBILIDAD PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CAPACITACION EN VIGOR?

## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 5 DE LA GUIA DE ENTREVISTA

- Disponibilidad presupuestal expresa para llevar a cabo programas intensivos de capacitación.
- Falta de vinculación entre la capacitación y el escalafón -- bien con elementos estructurales que faciliten la movilidad y den sentido a la capacitación en la perspectiva de sus propios usuarios.
- Las expectativas que se fincan en la capacitación son muy elevadas, tanto por lo que hace a los usuarios de los programas, como de los funcionarios que los apoyan, como de los elementos que se deben beneficiar con ella.
- Se carece de mecanismos de aliento e incluso de reconocimiento una vez que se ha terminado un programa de capacitación, -- ello se debe a las limitaciones de tipo presupuestal.
- No existen programas que unifiquen esfuerzos de todas las unidades que manejan la capacitación. Hay duplicación de esfuerzos no concertándose las voluntades de cambio organizacional en la estrategia de la capacitación.
- La capacitación como actividad institucional tiene limitaciones en todas las vertientes del proceso administrativo:
  - planeación
  - programación
  - disponibilidad presupuestal
  - estructuración de la gestión de capacitación
  - posibilidad de operar programas
  - perspectiva de evaluar el resultado con técnicas objetivas.
  - falta de instrumentos para saber si los usuarios de los programas de capacitación han o no cambiado de conductas laborales.
- Hay obstructores graves de tipo organizacional, en la medida que la capacitación se centraliza, las unidades se desentendían de todo el proceso; empero aun en los casos en que se descentraliza, los responsables de operar programas periféricos, no disponen de herramientas prácticas para ese fin.
- Falta de motivación en la promoción de los programas de capacitación para que la gente participe en las actividades correspondientes.

\* 5. ¿CUÁLES SON A SU JUICIO LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HAN IMPEDIDO EL DESARROLLO EFICIENTE E INTEGRAL DEL QUEHACER DE CAPACITACION EN EL MEDIO BUROCRÁTICO?



## INFORMACION SINOPTICA DEL REACTIVO 6 DE LA GUIA DE ENTREVISTA

- Se constituyó el Comité Nacional Mixto de Capacitación, integrado por el propio Secretario de la dependencia y la máxima representación sindical.
- Constituímos Comités Seccionales y Regionales de tipo mixto, que incluyendo representaciones de los funcionarios y de los sindicatos, han facilitado el quehacer de la capacitación en el trabajo.
- Se han podido apoyar diversas medidas recomendadas, sugeridas o apoyadas por:
  - Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal
  - Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República
  - Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE
- Se formularon estrategias globales, que aunque no han sido - expeditamente instrumentadas todavía, son antecedente para:
  - Programar y planificar actividades
  - Sistematizar actividades
  - Adelantar en el trazo de estrategias comunes para todas las áreas de la dependencia
- Se hacen estudios para perfeccionar los esquemas de funcionalización y división del trabajo de la impartición de cursos.
- Se han efectuado reuniones de carácter nacional para promover la opción de soluciones en la materia de desarrollo de personal.
- Se han venido elaborando proyectos para satisfacer los requerimientos de las Recomendaciones del Gobierno Federal en materia de Desarrollo y Administración de Personal
- Se han hecho intentos para vincular la capacitación con el escalafón, considerando a la primera como un aspecto complementario de la antigüedad de personal.
- Se lleva a cabo la V Etapa de Reforma Administrativa.

\* 6. ¿DE QUÉ MANERA SE HA ALENTADO EL QUEHACER DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION DONDE USTED ES FUNCIONARIO?

### 5.3. CUESTIONARIO PILOTO PARA INDAGAR SOBRE CULTURA PSICOPEDAGOGICA ENTRE- INSTRUCTORES.

En virtud del acopio de información que nos fue posible lograr mediante la sistematización de datos de entrevista que reportamos en el inciso precedente, consideramos como apuntamos, aproximarnos a una herramienta más: cuestionario entre quienes manejan la emisión del sistema-de capacitación.

A tal efecto, se utilizó la ocasión de uno de los eventos que organizaba el Centro Nacional de Capacitación Administrativa para preparar instructores destinados a capacitar en el trabajo. Considerando que habia instructores de la casi totalidad de las dependencias y que eran representativos de cierta corriente de opinión, el grupo decidió aplicar el cuestionario correspondiente, a efecto de probar a nivel piloto si offrecía o no ventajas, si era o no funcional y sobre todo, si era susceptible de arrojar datos que permitieran hallazgos en la materia y lograr una aproximación más a convalidar la posibilidad de aplicar técnicas psicopedagógicas en el proceso de la capacitación.

El cuestionario de referencia consta de doce reactivos o preguntas básicas y cinco complementarias. Las primeras inducen a respuestas cerradas o de opción múltiple. En el segundo caso, se trata de ver si las - respuestas cerradas fueron contestadas con veracidad, o solo fue una - especie de salvar la situación de ignorancia de técnicas psicopedagógicas, con lo cual nos aproximáramos a la formulación de nuevas hipótesis para otro tipo de investigación. Empero, con este ejercicio consideramos que nuestros planteamientos serían o no validados en principio y de manera global. En las siguientes páginas, reproducimos las cédulas.

PROFESION

materia que imparte

PUESTO

e d a d      antigüedad

1. ¿Considera usted que la capacitación es un elemento predominante en el desarrollo de las aptitudes físicas e intelectuales de los trabajadores?

SI ( )

NO ( )

2. Los objetivos de la capacitación deben encaminarse hacia:

A. Un cambio en el comportamiento de los trabajadores ( )

B. El incremento y desarrollo de las habilidades manuales de los trabajadores ( )

C. Ajustar los conocimientos de los trabajadores a las circunstancias actuales de la institución ( )

3. ¿De qué instrumentos se vale para diagnosticar las necesidades específicas de los usuarios de los sistemas de capacitación al inicio de los eventos que la institución lleva a cabo?

4. En la planeación de los programas de capacitación, ¿se contemplan las características que prevalecen en el grupo que se va a capacitar y se establecen las conductas esperadas, evaluandolas al término del aprendizaje?

SI ( )

NO ( )

5. Cuando se ha terminado el desarrollo de actividades esenciales a seguir al término de la impartición de una materia ¿éstas se reexaminan en función de las necesidades que la dependencia detectó, a cuyo propósito se efectúa alguna evaluación de si se consumaron o no los objetivos educacionales y conductas terminales? ello con la finalidad de asegurar la consistencia interna entre las funciones de capacitación y su validez basada en las necesidades detectadas.

SI ( )

NO ( )

6. Para implantar un programa de capacitación en la organización, ¿se toman en cuenta los principios del aprendizaje?

SI ( )  
NO ( )

7. ¿Es la motivación pieza relevante para mejorar los resultados en el proceso de capacitación? en otras palabras ¿durante la impartición de su materia, se desarrollan técnicas específicas de motivación de activación del aprendizaje?

SI ( )  
NO ( )

8. ¿Conoce y usa usted la técnica de activación de la motivación del aprendizaje durante la impartición de su materia?

SI ( )  
NO ( )

9. ¿Se conocen y aplican los instrumentos psicopedagógicos como tests, baterías de aprendizaje, principios de didáctica o se apoya la enseñanza de su materia con instrumentos tales como guías del instructor, memoria de actividades hodegéticas, y/o otras?

SI ( )  
NO ( )

10. ¿Hay establecidos algunos indicadores o parámetros para medir el aprendizaje durante el proceso de enseñanza de su materia?

SI ( )  
NO ( )

11. Los objetivos que persigue la capacitación, pueden originar cambios conductuales de los capacitandos en tres ámbitos: cognoscitivo, psicomotriz y afectivo. ¿Conoce el significado de cada uno de ellos? - ¿Es tan amable en definirlos? - Usar cédula de respuestas libres-

SI ( )  
NO ( )

12. Mencione al menos tres factores psicológicos que influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje de la capacitación:

---



---



---



---



---

13. Liste y defina los instrumentos de planeación de capacitación que usan en su dependencia.

14. ¿Hasta que punto considera usted que se pueden aplicar principios de psicopedagogía en el proceso de enseñanza-aprendizaje durante las actividades de capacitación?

15. ¿Qué piensa de los modelos heurísticos que se anexan al cuestionario?

16. ¿Tienen presupuesto específico para capacitación en su dependencia?

17. ¿Podría mencionarnos las etapas del proceso didáctico?

### 3. CUESTIONARIO DEFINITIVO Y PRESENTACION DE RESULTADOS

En función del mismo formato del cuestionario piloto, a continuación damos cuenta de los resultados de la aplicación de cuestionario definitivo. El piloto sufrió una serie de cambios, por considerar que no respondía a los propósitos de exploración. La gente se resistió a entregar las cédulas. Se sintió objeto de observación. El grupo fue tomado como parte del sistema del CENCA- Centro Nacional de Capacitación Administrativa-, motivo por el cual modificamos los formatos como se plantea al final de la interpretación que damos a continuación atendiendo a los resultados obtenidos.

#### PREGUNTA 1

ENUNCIE BREVEMENTE QUE ENTIENDE POR CAPACITACION.

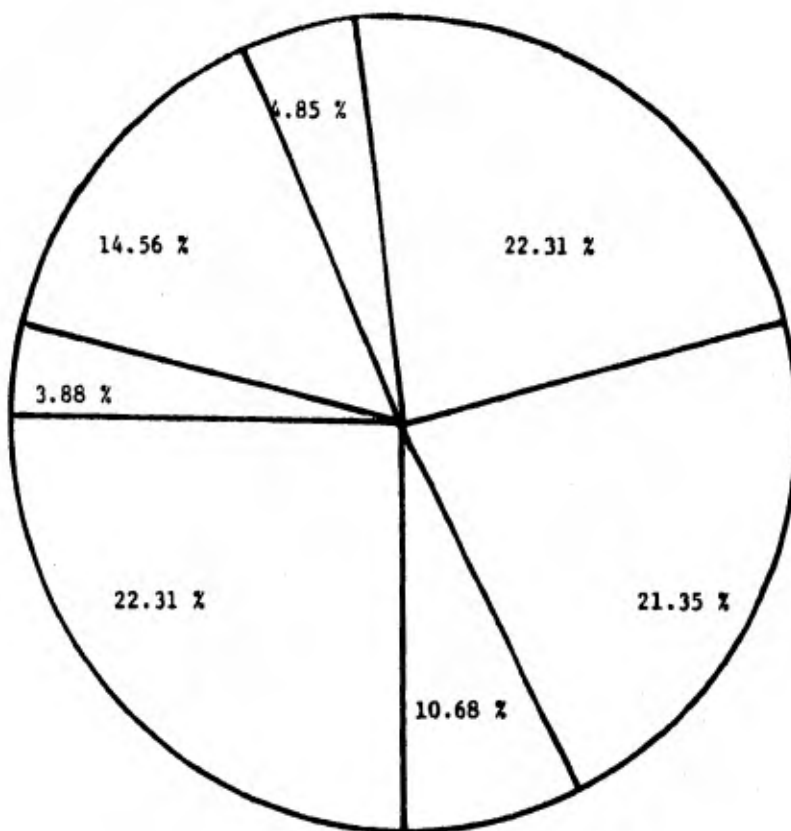
#### OBJETIVO DE LA PREGUNTA 1

Conocer el marco de referencia en que se apoya cada uno de los instructores y verificar si la definición que dan a la capacitación resulta o no válida.

#### TENDENCIAS ADVERTIDAS PARA LA TABULACION

- . Incremento de conocimientos (actualización e innovación)
- . Desarrollo de habilidades o aptitudes
- . Mejoramiento e incremento de productividad
- . Desarrollo integral del trabajador
- . Modificación de conductas
- . Proceso de comunicación permanente (retroalimentación)

## R E P R E S E N T A C I O N



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Incremento de conocimientos. La capacitación es intento de actualización e innovación	46	22.31
2	Desarrollo de habilidades y aptitudes mediante asimilación de información	44	21.31
3	Mejoramiento e incremento de productividad	22	10.68
4	Proceso de enseñanza-aprendizaje	46	22.31
5	Desarrollo integral del trabajador	8	3.88
6	Modificación de conductas	30	14.56
7	Proceso de comunicación permanente o retroalimentación para adquirir nueva información	10	4.85
T O T A L E S		206	99.94 ≈ 100

De los entrevistados 12 personas no contestaron con claridad, más todavía, ni siquiera se aproximaron al concepto. En un instructor ello es definitivamente grave. En cambio, en contraste 95 contestaron con bastante aproximación a lo que sería un concepto ideal de capacitación. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, existe una mayor tendencia a conceptualizar la capacitación como un incremento de conocimientos y como un proceso de enseñanza aprendizaje. Se deduce así, que el marco referencial de los instructores de capacitación del sector central es limitado, porque no incluye los elementos complementarios que dan al proceso de nuestra atención, en consideración de las variables de integridad y eficiencia.

El criterio establecido por los autores en cuanto al concepto de capacitación, consideramos se debe entender como el proceso mediante el cual se realiza un cambio en el comportamiento de los trabajadores de una entidad social, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje y apoyándose en las técnicas psicopedagógicas para lograr un incremento de la productividad de la organización y el desarrollo integral del trabajador.

El grupo considera en la presentación de modelos referenciados en el capítulo cuarto, que la capacitación es un proceso permanente dentro de cualquier organismo social.

También estableció consenso nuestro grupo acerca de que el cambio en el comportamiento de los trabajadores, su efectividad inducida se logrará a través de la capacitación.



PREGUNTA 2

EL OBJETIVO DE LA CAPACITACION DEBE ORIENTARSE HACIA:

- (a) Un cambio en el comportamiento de los trabajadores
- (b) Incremento y desarrollo de las habilidades de los-  
trabajadores
- (c) Adecuar los conocimientos de los trabajadores a las  
circunstancias actuales de la institución

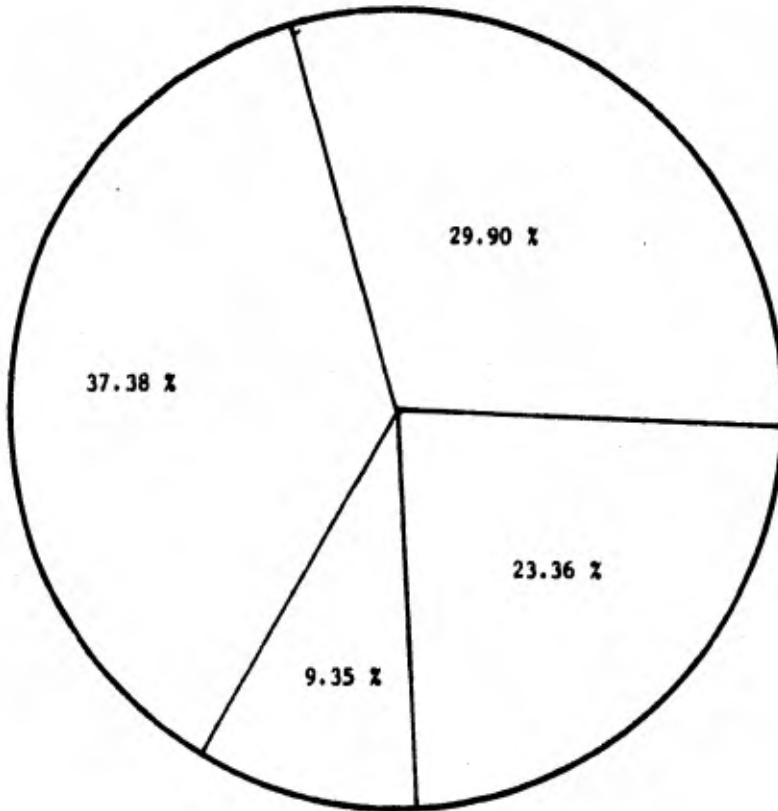
## OBJETIVO DE LA PREGUNTA 2

Detectar las tendencias de tipo psicopedagógico, sea de ma-  
nera empírica o técnica, que utilizan los instructores.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS EN LA TABULACION

- (a) Se trata de instructores que conciben a la capacita-  
ción como un proceso integral, habida cuenta de que  
todo cambio de comportamiento lleva implícitas una -  
serie de requerimientos.
- (b) se trata de instructores más bien tradicionalistas,  
que se limitan a la transmisión de información.
- (c) Se está en presencia de instructores con tendencias  
eficacistas hacia el proceso de la capacitación, em-  
pero que no confrontan necesariamente un cambio de -  
conductas en el trabajador que participa en el pro-  
ceso de capacitación.

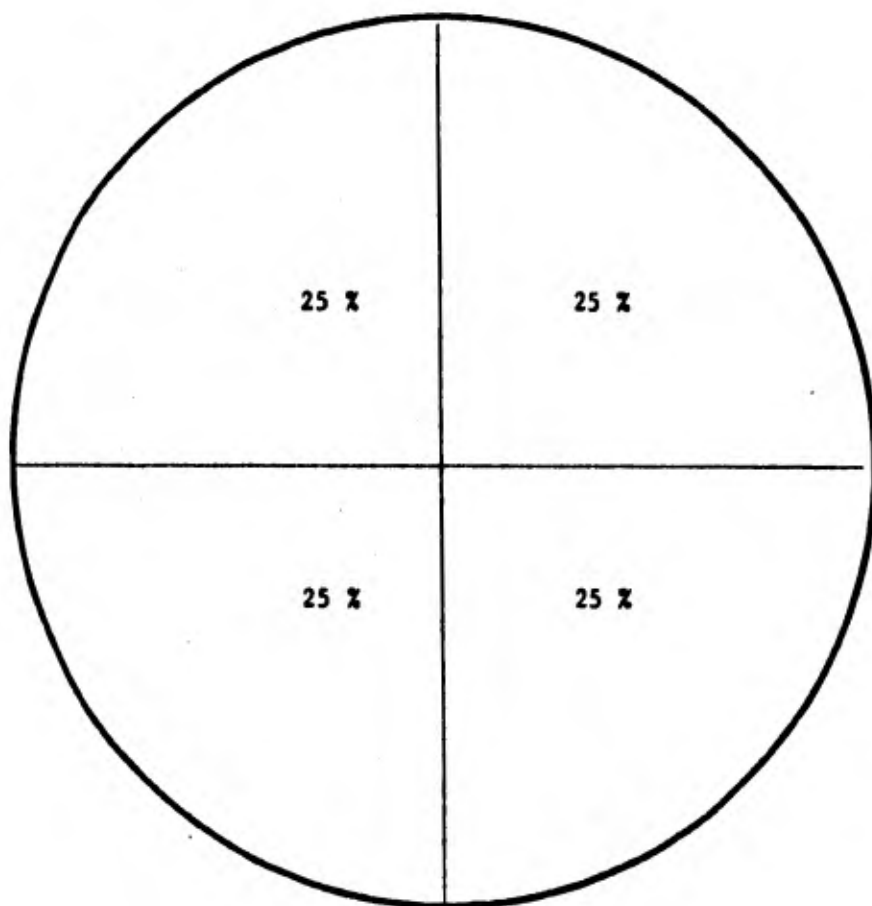
## R E P R E S E N T A C I O N



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
(a) Un cambio en el comportamiento de los trabajadores.		32	29.90
(b) Incremento y desarrollo de las habilidades de los trabajadores		40	37.38
(c) Adecuar los conocimientos de los trabajadores a las circunstancias actuales de la institución		25	23.36
TOTALES		107	99.99

NOTA: se consideró como cien por ciento, los casos en que se acercaron por reactivo cerrado. Los que contestaron en la opción abierta, arrojan las tendencias que se citan en el siguiente diagrama

## R E P R E S E N T A C I O N



C O N C E P T O	T E N D E N C I A	F R E C U E N C I A	P O R C E N T A J E
(d) Transmitir información a los trabajadores		24	25 %
(e) Orientar al trabajador		25	25 %
(f) Impartir cursos		25	25 %
(g) Cubrir los programas institucionales de adiestramiento y capacitación		25	25 %
T O T A L E S		99	100

NOTA: para facilitar el contraste, en el caso de los 206 investigados, pudimos advertir una desviación o una distorsión sobre el quehacer ideal de capacitación. Los incisos (d) a (g) ilustran el quehacer tradicional de capacitación .

PREGUNTA 3

CUANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE SU DEPENDENCIA SE-ORIENTAN AL LOGRO DE OBJETIVOS INSERTOS EN LA TAXONOMIA DE BLOOM HACIA EL AREA COGNOSCITIVA, ¿ES TAN AMABLE EN INDICARNOS DE QUE MANERA ESTA ESTRUCTURADO EL SISTEMA DIDACTICO DE LOS PROGRAMAS?

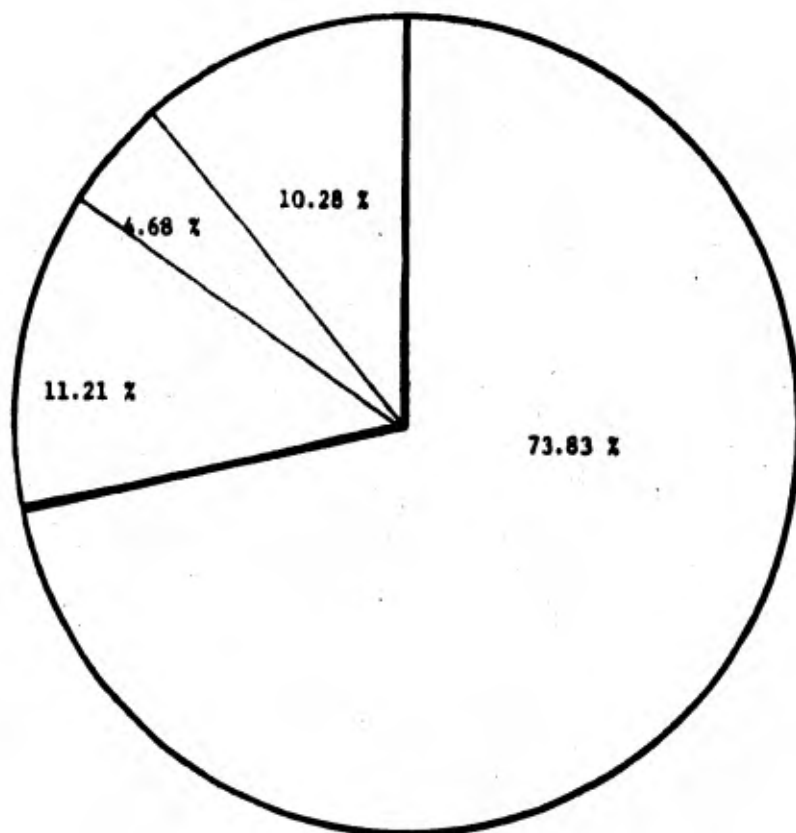
## OBJETIVO DE LA PREGUNTA 3

Reconocer el grado de cultura pedagógica de los instructores, por la naturaleza de la explicación, el tipo de respuesta y la precisión programática.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS PARA LA TABULACION

- . No emitieron juicio ni respondieron
- . Respondio totalmente mal, ni siquiera se aproximó a un concepto cercano de lo que son objetivos de activación cognoscitiva
- . Aproximación al término y planteamiento de elementos propositivos. Empero de tipo dudoso el enunciado.
- . Aproximación al término, se advierte que los instructores se acercaron a la definición y está aparentemente está manejandose en la dependencia de manera funcional.

## REPRESENTACION



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.	No emitieron juicio ni respondieron	23	11.21
2.	Respuestas equívocas, sin siquiera aproximación al concepto.	10	4.68
3.	Aproximación al término y planteamiento objetivo de la correlación entre concepto y realidad-capacitacional pero sin certeza de enunciado	21	10.28
4.	Aproximación al término, enunciado de correlación entre objetivos programáticos, realidad capacitacional y expresión de terminología técnica, tal vez por asociación con la palabra cognoscitivo.	152	73.83
T O T A L E S		206	100.00

PREGUNTA 4

¿CUALES SON PARA USTED LOS FACTORES MAS IMPORTANTES DE LA MOVILIDAD PSICOMOTRIZ EN EL PROCESO DE CAPACITACION, CUANDO PREVALECE ESTE FACTOR DE LA TAXONOMIA DE BLOOM?

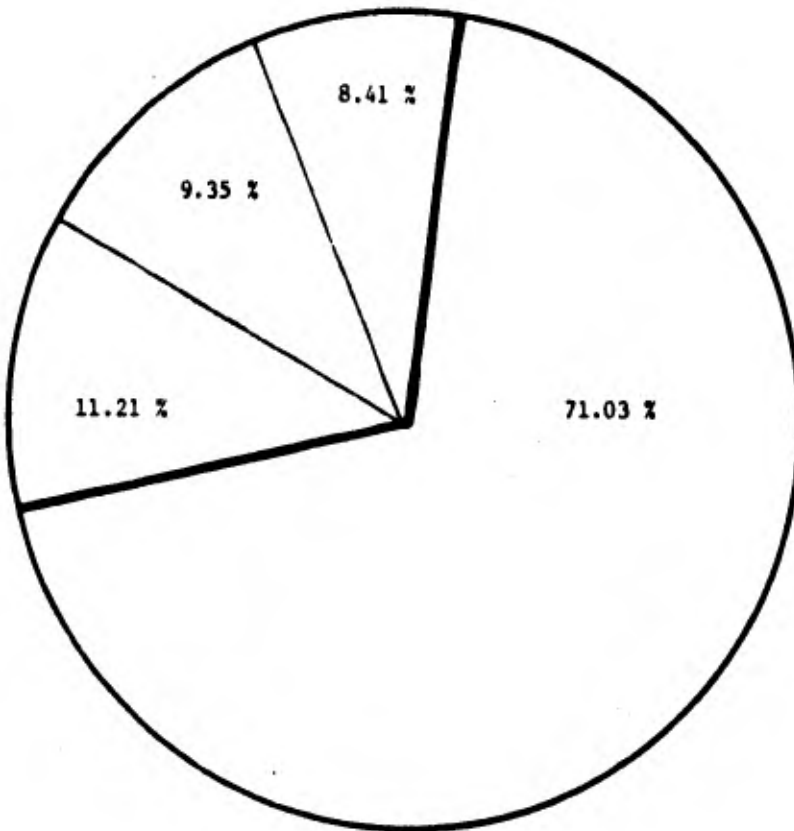
## OBJETIVO DE LA PREGUNTA 4

Evidenciar el tipo de conocimientos de caracter psicopedagógico que tienen los instructores administrativos, detectando por la naturaleza de la explicación, el tipo de respuesta acertada o invalidada.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS EN LA TABULACION

- . No emitieron juicio ni respondieron
- . Respondió totalmente mal, ni siquiera se aproximó a un concepto cercano de lo que son objetivos y factores de desarrollo psicomotriz en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- . Aproximación al término y planteamiento de elementos propositivos. Empero de tipo dudoso el enunciado.
- . Aproximación al término, se advierte que los instructores se acercaron a definiciones aceptables y están enterados de la técnica, tal vez aplicandola funcionalmente en la institución.

## REPRESENTACION



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. No emitieron juicio ni respondieron		23	11.21
2. Respondio totalmente mal, ni siquiera se aproximó a un concepto cercano de lo que son objetivos y factores de desarrollo psicomotriz en el proceso de enseñanza aprendizaje		147	71.03
3. Aproximación al término y planteamiento de elementos propositivos. Empero dudoso el enunciado.		17	8.41
4. Aproximación al término, se advierte que los instructores se acercaron a definiciones aceptables y están enterados de la técnica, tal vez aplicandola funcionalmente en la institución.		19	9.35
TOTALES		206	100.00

PREGUNTA 5

¿CUALES SON PARA USTED LOS FACTORES MAS IMPORTANTES DEL IMPACTO DEL PRINCIPIO AFECTIVO DE LA TAXONOMIA DE BLOOM EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA CAPACITACION?

## OBJETIVO DE LA PREGUNTA 5

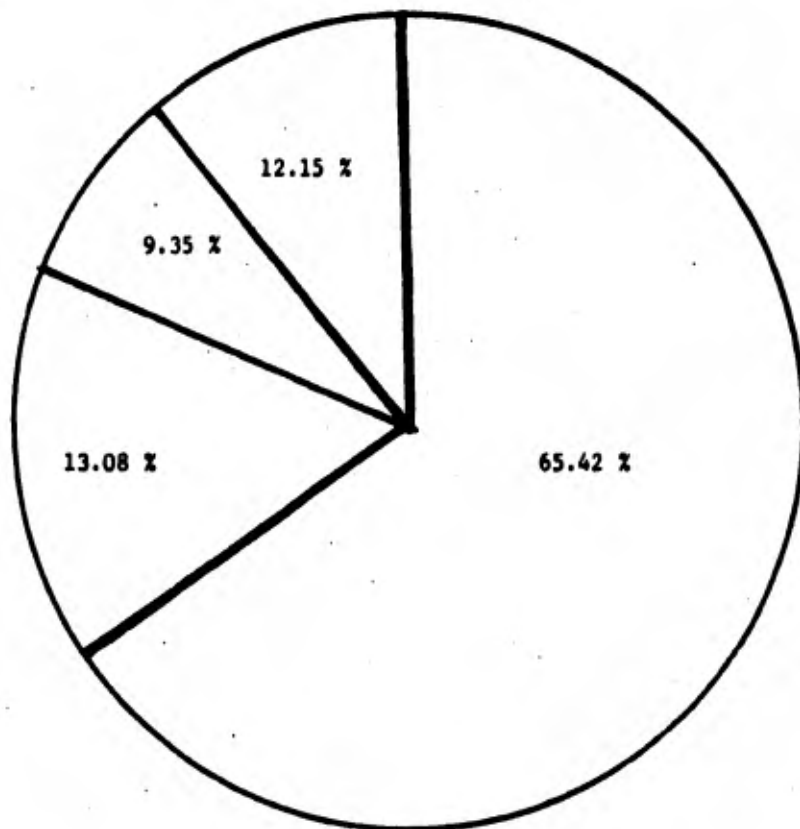
Confirmar en función de las preguntas anteriores, el tipo de conocimientos de carácter psicopedagógico que tienen los instructores administrativos, detectando por la naturaleza de la explicación, el tipo de respuesta acertada o invalidada.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS EN LA TABULACION

- . No emitieron juicio ni respondieron
- . Respondió totalmente mal, ni siquiera se aproximó a un concepto cercano de lo que son objetivos y factores de desarrollo afectivo-taxonomía Bloom-, en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- . Aproximación al término y planteamiento de elementos propositivos. Empero de tipo dudoso el enunciado.
- . Aproximación al término, se advierte que los instructores se acercaron a definiciones aceptables y están enterados de la técnica, tal vez aplicandola funcionalmente en la institución



## REPRESENTACION



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. No emitieron juicio ni respondieron		27	13.08
2. Respuestas equívocas, sin siquiera aproximación al concepto.		19	09.35
3. Aproximación al término y planteamiento objetivo de la correlación entre concepto y realidad-capacitacional pero sin certeza de enunciado.		135	65.42
4. Aproximación al término, enunciado de correlación entre objetivos programática, realidad capacitacional y expresión de terminología técnica, tal vez por asociación con la palabra		25	12.15
TOTALES		206	100.00

PREGUNTA 6

¿CUAL ES A SU JUICIO LA ETAPA DE LA CAPACITACION QUE MAS PROBLEMAS TIENE, Y EN CONSECUENCIA QUE SE LLEVA A CABO - CON MAYOR INEFICACIA? LA RESPUESTA ES ABIERTA. ANOTE LAS RAZONES.

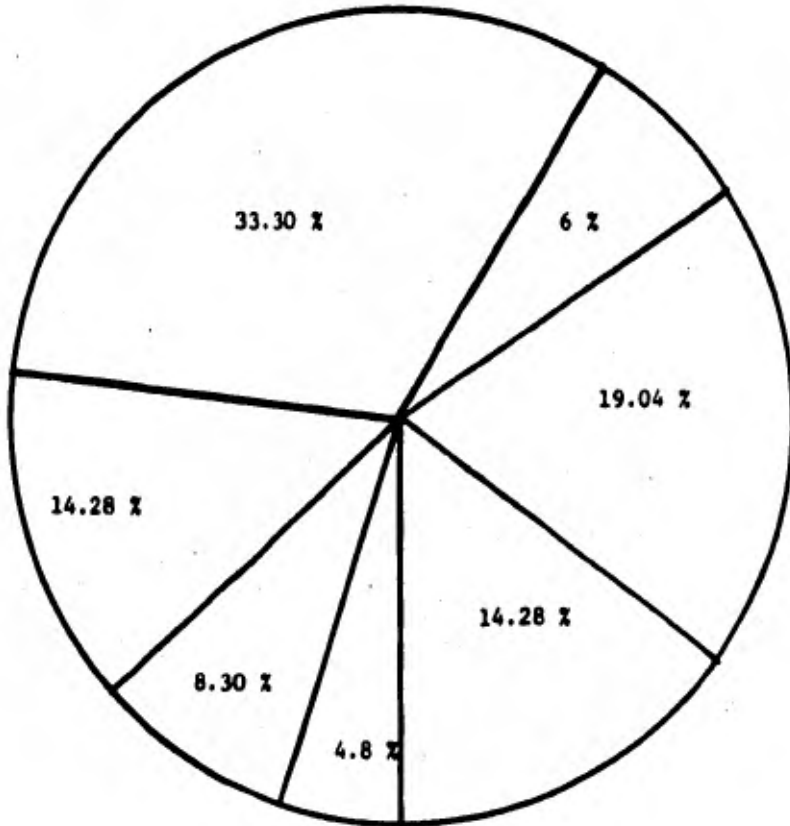
## OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Conocer el grado de conocimiento que tienen sobre el proceso de capacitación, si se aproximan a cualquiera de sus etapas mencionandolas de manera técnica y razonando la es tructura de las respuestas.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS PARA LA TABULACION

- . planeación de la capacitación
- . investigación
- . asesoría
- . coordinación-gestión
- . promoción
- . ejecución de programas
- . evaluación y seguimiento

## R E P R E S E N T A C I O N



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Planeación de la capacitación		68	33.30
2. Investigación		12	6.00
3. Asesoría		39	19.04
4. Coordinación-gestión		29	14.28
5. Promoción		9	4.80
6. Ejecución de programas		17	8.30
7. Evaluación y seguimiento		12	14.29
TOTALES		206	100.00

PREGUNTA 7

¿CUALES SON LOS PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE QUE DEBEN ESTAR IMPLICITOS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE SU DEPENDENCIA? SEÑALE POR FAVOR DE QUE MANERA SE ENCUENTRAN INSERTOS. PRECISE 3

## OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Profundizar acerca del grado de cultura psicopedagógica, explorando la estructura de las respuestas y el alcance de su contenido.

## TENDENCIAS ADVERTIDAS PARA LA TABULACION

- . Adquisición de aptitud física y mental
- . Cambios a nivel cognoscitivo
- . El aprendizaje como consecuencia de una actividad
- . Participación en el trabajo con mayor conocimiento
- . Diseño de sistemas pedagógicos adecuados al tema
- . Concientización de alumnos
- . Flexibilidad
- . Logro
- . Temporalidad
- . Congruencia entre lo enseñado y lo que se necesita saber
- . Secuencia adecuada entre los niveles de aprendizaje
- . Congruencia entre actividades y objetivos
- . Repetición

- . Selectividad de conocimientos
- . Resistencia al cambio
- . Estímulo respuesta
- . Relación del aprendizaje y la motivación
- . Relación del aprendizaje y la comunicación.

Conviene advertir en este caso, que contestaron técnica y correctamente: 17

Medianamente correcto 103

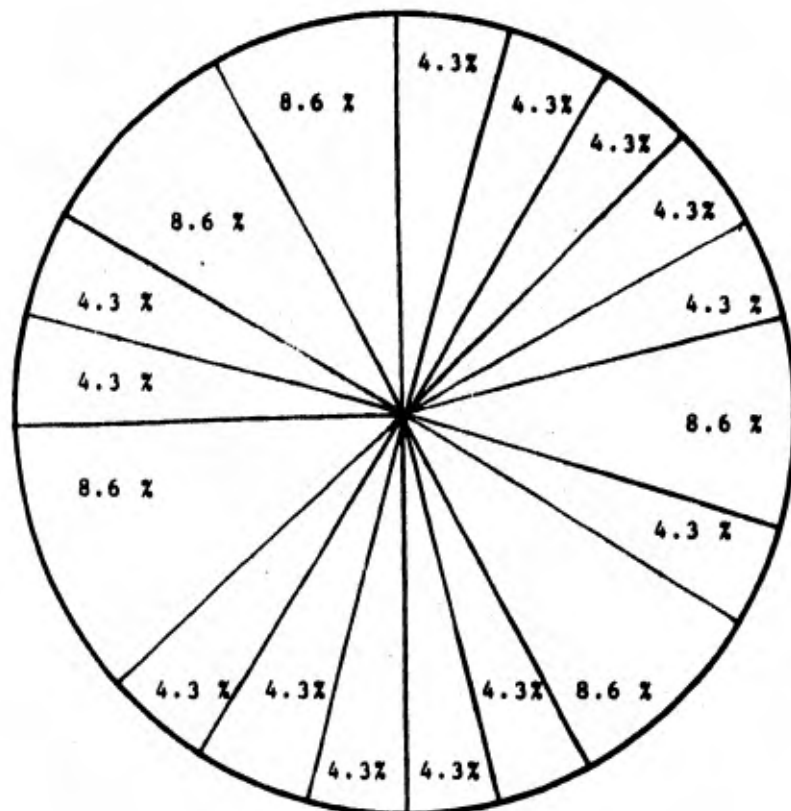
El resto confuso, no manifestó elementos sólidos de conocimiento.

Para efectos de tabulación, quisimos reproducir las respuestas con la salvedad indicada.

También es importante señalar que es en este renglón, en donde los problemas de distorsión se evidencian, en la medida que los operadores de la capacitación, es decir los instructores, manifiestan ignorancia total, parcial o al menos obsolescencia del conocimiento.

Otro aspecto a fundamentar que debemos señalar, es que tratándose de instructores administrativos, la situación se agrava, pues generalmente se trata de profesionales de administración pero tienen vicios para exponer o limitaciones como instructores. A continuación la representación gráfica

## REPRESENTACION



CONCEPTO	TENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Adquisición de aptitud física y mental		9	4.3
2. Cambios a nivel cognoscitivo		9	4.3
3. El aprendizaje como consecuencia de actividad		9	4.3
4. Participación		9	4.3
5. Diseños de sistemas pedagógicos en función temática		9	4.3
6. Concientización de alumnos		17	8.6
7. Flexibilidad		17	8.6
8. Logro		9	4.3
9. Temporalidad		9	4.3
10. Congruencia entre enseñanza y necesidades		17	8.6
11. Secuencia de niveles de aprendizaje		9	4.3
12. Congruencia entre actividades y objetivos		9	4.3
13. Repetición		9	4.3
14. Selectividad de conocimientos		9	4.3
15. Resistencia al cambio		9	4.3
16. Estímulo respuesta		17	8.6
17. Relación del aprendizaje y la motivación		9	4.3
18. Relación del aprendizaje y la comunicación		1	0.8
19. No contestaron		17	8.6
TOTALES		206	100.0

**PREGUNTA 8**

MENCIONE POR FAVOR LOS PARAMETROS QUE UTILIZA PARA MEDIR EL APRENDIZAJE DE LOS USUARIOS DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION.

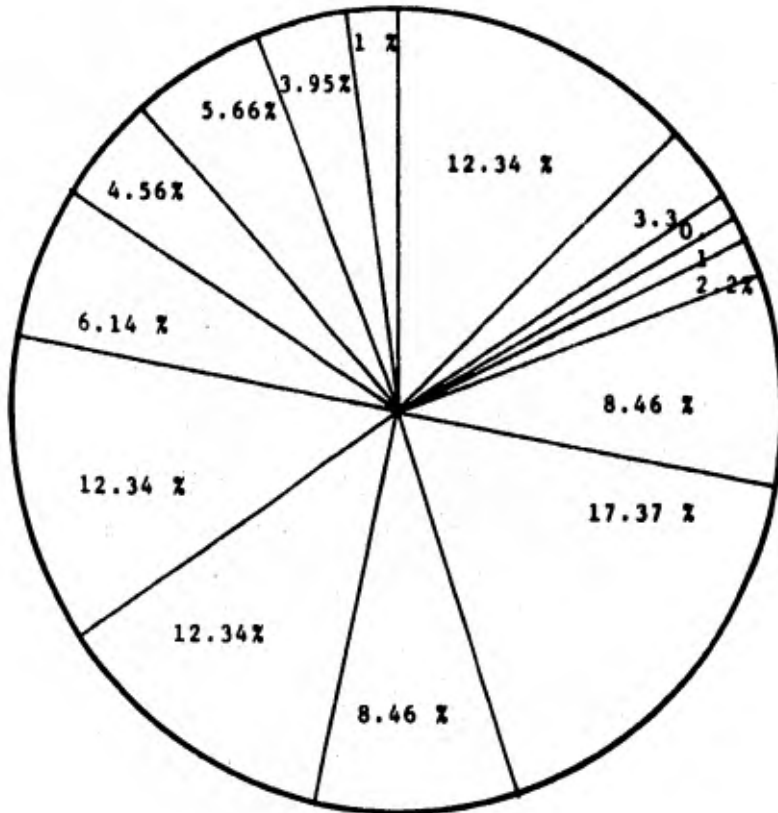
**OBJETIVO DE LA PREGUNTA**

Profundizar acerca del grado de cultura psicopedagógica, explorando la estructura de las respuestas y el alcance de su contenido.

**TENDENCIAS ADVERTIDAS PARA LA TABULACION**

- . Tests
- . Listas de verificación
- . Pruebas de ensayo
- . Pruebas objetivas
- . Exámenes orales
- . Exámenes escritos
- . Evaluación diagnóstica
- . Evaluación operativa
- . Evaluación final
- . Exposiciones
- . Muestreo en el seguimiento de operaciones
- . Cuestionarios
- . Observación
- . Autoevaluación
- . Participación en el curso

## REPRESENTACION



CONCEPTO

TENDENCIA

FRECUENCIA PORCENTAJE

1. Tests	17	8.46
2. Listas de verificación	36	17.37
3. Pruebas de ensayo	17	8.46
4. Pruebas objetivas	25	12.34
5. Exámenes orales	25	12.34
6. Exámenes escritos	13	6.14
7. Evaluación diagnóstica	9	4.56
8. Evaluación operativa	12	5.66
9. Evaluación final	8	3.95
10 Exposiciones	2	1.07
11 Muestreo en el seguimiento de las operaciones	25	12.34
12 Cuestionarios	7	3.31
13 Observación	1	0.63
14 Autoevaluación	2	1.11
15 Participación en el curso	4	2.22
TOTALES	206	100.00



PREGUNTA 9

MENCIONE AL MENOS TRES TECNICAS PSICOPEDAGOGICAS EN LAS QUE USTED SE APOYA DURANTE EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA CAPACITACION, DEFINIENDOLAS

## OBJETIVO

Determinar parte del nivel de cultura psicopedagógica de los instructores, y calificar la aproximación a los apoyos instrumentales para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## TENDENCIAS Y TABULACION

A diferencia de los otros reactivos o preguntas, a continuación se informa de los resultados alcanzados en la encuesta, precisando las opciones que se mencionaron y dando el número de veces que aloja la frecuencia

C O N C E P T O	T E N D E N C I A	F R E C U E N C I A	X
-----------------	-------------------	---------------------	---

NOTA: se consideró el número 300 (respuestas) como 100.

01 Expositiva		64	21.33
02 Demostrativa		26	8.66
03 Interrogativa		16	5.33
04 Corrillos		56	18.66

05 Acuario	12	04.00
06 Foro	04	1.33
07 Mesa Redonda	10	3.33
08 Lectura comentada	12	4.00
09 Phips 6'6	20	6.66
10 Dinámica de Grupos	14	4.66
11 Participativa	08	2.66
12 Diálogos simultáneos	06	2.00
13 Roll playing	02	0.66
14 Cuartetos	02	0.66
15 Conferencia	08	2.66
16 Seminarios	04	1.33
17 Tormenta de ideas	04	1.33
18 Psicodrama	08	2.66
19 Debate dirigido	06	2.00
20 Panel	08	2.66
21 Sociodrama	02	0.66
22 Imágenes	02	0.66
23 Repetición en voz alta	02	0.66
24 Memorización	02	0.66
25 Autoevaluación	02	0.66
T O T A L E S	300	99.09

PREGUNTA 10

MENCIONE AL MENOS TRES FACTORES PSICOLOGICOS QUE INFLUYEN EN LE PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

## OBJETIVO

Discernir sobre la disponibilidad del grupo y la participación de cada integrante del mismo, a efecto de constatar si se ve o no afectada o incrementada según influya la conjunción de factores psicológicos, a juicio del instructor o expositor.

C O N C E P T O	T E N D E N C I A	FRECUENCIA
01	Motivación	45
02	Frustración	01
03	Tímidez	02
04	Personalidad	06
05	Complejos	01
06	Memoria	03
07	Prejuicios	06
08	Actitudes	05
09	Intereses	20
10	Conducta	05
11	Atención	09
12	Experiencia	04
13	Percepción	02
14	Comunicación	03

15	Relaciones humanas	2
16	Comportamiento del grupo	1
17	Inteligencia	8
18	Proceso de aprendizaje	1
19	Proceso cognoscitivo	1
20	Conocimientos	5
21	Habilidad	1
22	Sensibilización	2
23	Selección de grupos	1
24	Medio ambiente físico	9
25	Seguridad	5
26	Confianza	2
27	Metodología	1
28	Disposición para aprender	2
29	Vinculación	1
30	Competencia	1
31	Carácter	1
32	Expectativas del curso	4
33	Técnicas de enseñanza	2
34	Temperamento	1
35	Emociones	1
36	Actitud del instructor	7
37	Capacidad del instructor	6
38	Homogeneidad de los grupos	3
39	Conductas defensivas	1
40	Resistencia al cambio	2
41	Dinámica de la capacitación	2
42	Eventos disponibles	1

43	Transferencias	1
44	Ambivalencia	1
45	Integración del individuo	4
46	Principio de la inmediatez	1
47	Principio de la participación activa	1
48	Principio de la participación en decisión	1
49	Psicosomática	3
50	Situacionales	1
51	Aceptación	3
52	Superación	3
53	Predisposición	1
54	Liderazgo	1
55	Autoestima	1
56	Disponibilidad biológica	1
57	Nivel cultural	1
58	Retroalimentación	2
59	Estado de ánimo	3
60	Salud	3
61	Inquietud	1
62	Objetivos personales	1
63	Necesidad de recompensa	3
64	Necesidad de reconocimiento	2
65	Identificación de grupo	1
66	Ambito de trabajo	2
67	Personalidad del instructor	2
68	Instrumentos de enseñanza	1
69	Autorealización	4
70	Estímulos	2
71	Creatividad	3

#### 5.4. PLANTEAMIENTOS PROPOSITIVOS

El enfoque para validar modelos de naturaleza teórica, debe ser considerado en diversas posibilidades de aplicación práctica. En principio existe la evidencia que más que haber buenos o malos modelos, hay una correcta e idónea aplicación de éstos o una ineficiente instrumentación, de una u otra dependerá el éxito o fracaso que se logre en la vida cotidiana de las empresas, las organizaciones e instituciones, sobre todo, tratándose del sector público.

En función de las reflexiones anteriores, consideramos muy importante remarcar algunos hallazgos que fuimos logrando a lo largo de la realización del seminario de investigación, entendiendo con el término hallazgo, las circunstancias que se derivan de la observación y que en un principio no se habían planteado en la metodología de un proyecto.

Entre ellos destacan, en primer lugar, la reiteración de esfuerzos del Ejecutivo para aproximarse a cierto grado de eficiencia y eficacia. Si observamos en todos los documentos oficiales, el esquema propositivo de alcanzar esos niveles se puede advertir aun con una visión superficial que se da en torno del documento. Ello se explica por la naturaleza del Estado y las relaciones que existen entre éste y la sociedad civil. Se entiende también si se considera la potencialidad de los órganos de gobierno y quienes lle-

van a cabo la función de gobierno. Al respecto, en muchos casos o rientación y enfoques de las investigaciones se distorsionan por caer en aspectos totalmente anecdotaes, pues se confunde el quehacer del titular del puesto, con la persona misma, de manera tal que cuando se trata de formular hipótesis, plantear teorías, destacar proyectos propositivos, el enfoque crítico se lanza en la confusión citada y el propósito del objeto de la investigación es parcial o totalmente desvirtuado.

En el ámbito de la capacitación esa situación ha sido muy frecuente, sobre todo la que se referencia con situaciones de tipo enunciativo relacionadas con la psicopedagogía, con la aplicación de modelos y con la operación de esquemas funcionales y operativos a fin de que la burocracia cuenta con elementos de apoyo para lo -- grar de manera inmediata o en el medio plazo sus propósitos de ag censo, reonomiento, premiación y estímulo.

Algunos autores de los que se han citado en el cuerpo del seminario han sostenido con bastante propiedad y con certeza y rigor -- científico, que la mayor parte de los esquemas operacionales de desarrollo de personal se dirigen siempre al registro de las inci dencias, al puntual archivo de las anomalías, en resumen a eviden ciar los desaciertos del personal. Así, se puede ver en cualquier archivo de personal que la mayor parte de los expedientes refle -- jan: sanciones, apercibimientos, faltas, llamadas de atención, a lo sumo, la cronología de los lugares o puestos en que ha estado-

el empleado de quien se sigue su comportamiento laboral, pero en si son muy contados los casos de instituciones, que llevan los acier - tos, la medición objetiva del desempeño laboral. En síntesis, la si tuación que queremos evidenciar como hallazgo, se relaciona con la falta de elementos operacionales, funcionales y motivacionales que referidos a la burocracia la estimule a la adopción de conductas la borales de eficiencia, si se considera que no hay estímulos y recom pensas de carácter objetivo, a no ser las que se vinculan con la a - proximación política que se ha manejado en los últimos diez años, en el afán de ganar simpatía para la burocracia.

Se ha hablado mucho de reforma administrativa, y ese es otro de los hallazgos a que queremos referirnos, empero no se pueden ver los re sultados en el corto plazo. Ese proceso, es a largo plazo, y de tal apreciación dan cuenta los mismos autores que han hecho defensa y a polotía del proceso tanto de cambio institucionalizado como del pro ceso reformista. Si dicho proceso, en el enfoque de la Reforma Ad - ministrativa llegaba ya a su quinta etapa al término del Seminario, y dicha etapa se denominó Administración y Desarrollo de Personal, - es previsible que los resultados de las acciones comprendidas en la etapa referida, no se puedan apreciar en el corto plazo.

Como un tercer hallazgo debemos hacer alusión al quehacer de gober - nar y a la forma en que se ejerce la autoridad en México, país en - donde con dificultad se deriva la universidad o los tecnológicos a la preparación de operadores de la burocracia o hacia directores de



la misma. Se señala que para eso están las escuelas y facultades - que imparten la licenciatura, especialización, maestría y doctorado en Administración, en Administración Pública, en Ciencia Política, etc. Sin embargo, la observación de los planes y programas de estudio se pueden apreciar como virtualmente desvinculados de la realidad operacional del Estado mexicano. Además hay que tomar en cuenta la enorme controversia que hay sobre el campo de acción de la Administración Pública y el de la Administración -antes de Empresas- que no se logra cristalizar de manera específica, de forma clara.

Esa circunstancia además de que ha contribuido a un enorme desempleo de profesionales, al mismo tiempo es el marco de referencia acerca de los elementos que no se han consolidado desde el punto de vista de acreditación en los órganos del Estado. En otras palabras lo que pretendemos expresar, es que si bien es cierto que en los centros de educación superior que imparten estudios de Administración, éstos no se han relacionado cabalmente con los órganos del poder, ni tampoco se han acreditado sus funciones de investigación docencia y difusión de las ciencias administrativas.

Lo apuntado nos lleva a formular algunos planteamientos de carácter propositivo en relación con nuestras aproximaciones a modelos. En primer lugar reiteramos que un modelo es una abstracción de la realidad, con el propósito de esquematizar planteamientos propositivos, operativos o funcionales, que modifiquen o induzcan parcial

o totalmente esa realidad. En el campo de la psicopedagogía, la problemática se agudiza por cinco razones básicas a nuestro juicio, éstas son fundamentalmente las que se citan a continuación seguidas de un enfoque propositivo.

1. La psicopedagogía no es la desagregación de una parte de la Psicología y otra de la Pedagogía para alcanzar nuevos senderos del conocimiento. Se trata de una disciplina de muy reciente creación, cuyos soportes teóricos aun se debaten y generan polémica. Consecuentemente, el aspecto problemático es el de acreditación del conocimiento inserto y la correspondiente tendencia de aplicabilidad objetiva.

La superación del problema se puede iniciar en la medida que de manera interdisciplinaria vayan concurriendo al estudio y a la investigación, diversos especialistas que durante el transcurso de las mismas, procuren convencer tanto a los directivos como a los técnicos operativos de las enormes ventajas teórico-prácticas que se desprenden.

En el ámbito de la Administración, en los planes de estudio de escuelas y facultades de contaduría y administración, es fundamental que los alumnos reciban mayor información especializada para profundizar sobre la administración y desarrollo de personal, tratándose de las institucio-

nes privadas, de las públicas o de las que corresponden al de nominado sector social.

2. Uno de los aspectos que representan mayor número de limita -- ciones en la orientación de los programas y en la determina -- ción de las acciones que los componen, es el gasto corriente, es decir el que se destina básicamente al pago de personal y a la liquidación de prestaciones, estímulos, recompensas, etc en resumen, todas las erogaciones que se efectúan para solven -- tar la operación objetiva de los organismos. En función de la limitación presupuestal citada, y sobre todo en el sector pú -- blico al cual se exige austeridad en el gasto, el uso de inno -- vaciones tecnológicas se restringe considerablemente y se con -- sidera como improductivo el renglón destinado a perfeccionar -- los instrumentos operacionales del desarrollo de los recursos humanos.

En función pues de esa limitante, la psicopedagogía puede -- contribuir de manera notable al abatimiento del gasto, en la medida que se le orienta y se le define instrumentalmente pa -- ra los efectos de lograr que el personal sea productivo, que eleve sus condiciones de rendimiento, y sobre todo que asegu -- re niveles más o menos aceptables de eficiencia y de eficacia.

A este respecto, la función del administrador profesional no -- solo es evidente, sino que constituye una verdadera necesidad

en las empresas que modernizan su estructura y perfeccionan su organización. Para satisfacer esa expectativa en la realida, conviene insistir en el papel que juegan los centros de educación superior que imparten nuestra disciplina. Sin programas de estudio que profesionalicen los servicios y que atiendan verdaderamente a las demandas que el mercado de trabajo viene generando, en esa medida, el desempleo profesional seguirá creciendo.

En otras palabras, nuestro hallazgo y la relación puntual de la problemática existente, es que si en el seno de donde se imparte la disciplina de la Administración que tiene tanta relación con la psicopedagogía, no se utilizan los principios de dicha psicopedagogía para elevar los rendimientos académicos de investigadores, profesores y alumnos, el problema sea en su fase instrumental o en su etapa operativa, se agudiza y aumenta su gravedad por esos dos aspectos.

3. La resistencia al cambio define una gran parte de la conducta medible del ser humano. En el seno de las organizaciones dicha resistencia es exponencial. A mayor grado de cambio procurado, mayor intensidad y profundidad de la resistencia al mismo. Es una situación lógica y se deriva de la tipología del hombre en sociedad.

En el terreno de la psicopedagogía, la tendencia a acentuar -

el desarrollo real de las organizaciones, conocido como desarrollo organizacional quedó demostrado a lo largo de la investigación.

Acentuada dicha resistencia al cambio, puesta de relieve la tendencia a rechazar las innovaciones, se hace objetiva también en el mismo sentido, la parte que le corresponde a las aplicaciones de la psicopedagogía, a la instrumentación de los modelos en que se puede fundamentar.

La superación del problema se encuentra en la misma psicopedagogía en la medida que esta disciplina atiende a los motivos que orientan, impulsan y condicionan la conducta humana, entre cuyos aspectos básicos, se encuentra el ámbito laboral.

El planteamiento formulado en los puntos anteriores sobre la necesidad de mejorar planes y programas de estudio, sobre todo en las materias que son objeto del conocimiento en función del contexto psicológico, nos lleva a señalar con todo rigor fundamentado que si no se logra la convicción para llevar a la práctica el entorno de la psicopedagogía, las pautas de la conducta laboral serán más difíciles de cambiar; los instrumentos de productividad seguirán siendo enunciados. Lo que importa para nuestro grupo, es la adopción de conductas laboralmente deseadas por quienes deben manejar la administración y desarrollo de personal.

4. Las organizaciones e instituciones en México no han sido capaces todavía de asimilar las ventajas insertas en el ejercicio permanente de la capacitación. Esto se refiere a una multiplicidad de problemas. Los empresarios y los funcionarios, en el ámbito privado y público respectivamente, tratan de solucionar las carencias de personal especializado o de técnicos debida y adecuadamente preparados, mediante la sustracción de empleados de otros lugares de trabajo, pero no dentro de la organización misma.

Al respecto en el sector privado se señala la creación de derechos de antigüedad, la necesaria correlación entre capacitación recibida y ascenso escalafonario, en resumen la vinculación que exige el empleado en el sentido de que a toda capacitación, adiestramiento o proceso de desarrollo, se debe continuar de manera necesaria una mejoría sustancial de las percepciones, remuneraciones o prestaciones.

Por otra parte, consideran tanto empresarios como funcionarios hasta cierto punto, como lo pudimos ver en la investigación de campo, como una circunstancia. No le toman en cuenta como verdadero factor de desarrollo, de superación personal, de inducción de mejoría en la productividad. Es propiamente un gasto o una erogación inútil, poco rentable y las más de las veces nada o poco recuperable.

De ahí la importancia que cobra la psicopedagogía, pues a tra-

vés de sus normas, instrumentos operativos, herramientas y su marco de operatividad. Todos estos aspectos puede contribuir para que la capacitación sea un quehacer productivo, sea una tarea rentable. Pues por una parte ayuda a perfeccionar el esquema y el proceso de capacitación y por la otra, puede derivar hacia la aplicación de elementos contundentes que impacten de manera efectiva en la productividad.

En su oportunidad vimos como se actúa sobre el particular en relación al proceso capacitacional en el sector público y en la investigación de campo se puede apreciar la cultura administrativa de los responsables de la gestión pública.

Proximamente, se decida en la Coordinación General de Estudios-Administrativos, el Gobierno Federal habrá de emprender acciones para constituir un sistema nacional de capacitación. Sin embargo en las encuestas y entrevistas que pudimos realizar y en los resultados de nuestra investigación de campo, pudimos--advertir, que por el contrario, se piensa que próximamente la capacitación y los eventos correspondientes en que se apoya, serán objeto de obstrucción, de limitaciones presupuestales más-severas.

Nuestra propuesta es el empleo de la psicopedagogía para justificar una campaña de alcance nacional, a través de la cual se puedan establecer elementos de convicción para que se adopten.

5. La dinámica social pone de relieve que los modos y los medios de producción son los aspectos que condicionan el desarrollo y la evolución de las organizaciones productivas y de servicios. En ese sentido, en el caso de la superestructura que se integra por filosofía, política, derecho, forma de gobierno, i deología, puede ser objeto de mejoramiento en sus manifestaciones prácticas, si quienes son responsables de su operación y tienen a su cargo las funciones de ejercicio de autoridad, son capaces de asumir la responsabilidad de ser formados, informados y capacitados para el puesto que desempeñan.

En este sentido, la psicopedagogía puede contribuir a través de los instrumentos que hemos señalado, precisando aspectos--específicos para el desarrollo organizacional.

La psicopedagogía, en términos generales es atacada sin conocerse. En la mayor parte de los círculos de administradores, esta disciplina es vista con recelo, pues se piensa invade el campo del conocimiento y el objeto mismo del conocimiento de la Administración. Nada más lejos de ello. Al contrario, es en la psicopedagogía donde la Administración puede dar un muy importante salto cualitativo, para mejorar la excelencia de su enfoque teórico y práctico.

Por ello nuestro esquema propositivo se orienta hacia la consecución de aspectos que fundamenen la práctica de la disciplina que comentamos a fin de vencer los prejuicios que sobre el particular existen.



La sociedad y las organizaciones que ésta crea y desarrolla en su seno, necesita de integrantes cada vez más preparados física e intelectualmente para adaptarse y sobrevivir a la vida dinámica y cambiante de la actualidad, es así que las modifi--caciones surgen muy rápidamente, estableciéndose nuevos marcos de conducta y nuevos elementos que antes no se habían considerado de manera integral.

Es por esto que el desarrollo de habilidades, el hecho de innovar conocimientos, el implantar nuevas tecnologías, nuevos sa-tisfactores, demanda de una tecnología específica, concretamente relacionada con las posibilidades y con los hechos de lle--var a cabo tareas concretas de capacitación, adiestramiento, -formación e información.

En ese sentido, no podemos pasar por alto que el problema del-conjunto de organizaciones que integran los sectores público,-privado y social, requieren junto con la comunidad de esa nue-va tecnología, suficiente en el tiempo y en el espacio, para -llevar a cabo la satisfacción de los apremios y rezagos que en la medida que pasa el tiempo, se incrementan con el aumento de la población y con la creciente complejidad del Estado y de la Sociedad.

Nunca antes como ahora, el conjunto de organizaciones citadas-habían requerido de innovaciones. Cuando esas innovaciones pa-

san a formar parte de las empresas, organismos o unidades de trabajo, se dice que se encuentra la administración en un proceso de innovación institucionalizada. Es decir, que los valores del cambio, pasan a formar parte de las estructuras y constituyen de hecho un horizonte distinto del que prevalecía antes del cambio.

En otras palabras, el proceso de institucionalización permite la adopción de nuevas pautas de conducta organizacional, que conflu<sup>u</sup>yen al comportamiento laboral, en medio de una situación que exi<sup>u</sup>ge, sobre todo en tiempo de crisis, un planteamiento de audacia-creativa, de administración creativa, como se ha podido observar en el pueblo japonés, o en el alemán. Es lo que los expertos han llamado "administración creativa", cuyo principal exponente, el doctor Kobayashi, de reconocido prestigio académico internacional, sostiene con vigor enorme, tratando de sustentarla precisamente en la innovación del proceso capacitacional.

En este enfoque de planteamientos propositivos, el grupo ha considerado que nuestro país, llegó ya en los posibles resultados - de una crisis de carácter irreversible, a adoptar medidas urgentes, prioritarias para mover todo el aparato de producción de la sociedad mexicana a efecto de llevarla a niveles de mayores rendi<sup>u</sup>mientos, de más altos índices de rentabilidad. En lo que hace al sector público, esa rentabilidad se expresa en la correlación de costo-beneficio social. Si no existe esa correlación de manera - favorable, las instituciones agudizan su operación crítica, y - por ende, repercute en la canalización de más y diversificados -

subsidios, que al final de cuentas, son los contribuyentes quienes habrán de asumir la responsabilidad para sufragarlos. Si la mayor parte de las actividades económicas se han movido y se han desarrollado en medio de lo que se denomina "economía ficción" es decir, en aspectos totalmente subsidiados, en gran medida, la explicación debe de buscarse en la falta de capacitación de los empleados -obreros y trabajadores- en los mandos medios -supervisores- y en los propios directivos.

La conceptualización de un país que se moderniza, solo encuentra posibilidades de desarrollo económico integral, alejado de la denominada economía ficción, cuando las perspectivas de capacitación se relacionan estrechamente con las de una mayor productividad. Es decir, que es el binomio: capacitación-productividad.

El hecho de manejar nuestro grupo distintas opciones para planear e instrumentar modelos de psicopedagogía aplicada, requería en todo caso, de empezar una serie de investigaciones que debido a muy diversas circunstancias, habían sido pasados por alto entre el medio de administradores, pues habían dejado este campo a los especialistas en psicología.

De ninguna manera se pretende que el licenciado en administración antes de empresas, incursione en terrenos que o por especialización o por formación académica corresponden a otras licenciaturas. Se tiene el propósito que su formación sea más interdisciplinaria, que tenga formación que le permita el diálogo especializado con o

tros elementos de la academia universitaria, del politécnico, de los tecnológicos. Si el Administrador profesional sigue limitando se al enfoque generalista y gerencialista de la administración, es previsible que muy pronto nuestra carrera entre a una verdadera crisis en el mercado de trabajo.

En muchos ambientes se empieza a vetar el uso de licenciados en administración egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México, porque consideran que nuestra profesión desde el punto de vista de sus programas de estudio, ha sido concebida como una extensión del capital, pero que como no tiene los soportes teóricos y prácticos como acontece por ejemplo en los casos del Tecnológico de Monterrey o de Universidades Privadas, la situación se vuelve conflictiva. No se trata de que se excluya al egresado por el hecho mismo de serlo de la UNAM, sino que se encuentra el problema de cierta marginación debido a los antecedentes académicos.

Es sabido de todos los profesionales el alto índice de desempleo que se empezó a generar después del plan modular en nuestra facultad. También son conocidos los niveles de preparación con que se egresa de nuestra casa de estudios. Los problemas que se confrontan diariamente se localizan en un verdadero círculo vicioso. Se tiene mala preparación por carecer de posibilidades reales de capacitarse prácticamente, y se tiene limitada capacitación práctica, porque no se confía en la capacidad de formación de nuestra carrera. Así lo importante en este esquema propositivo, es apli-

car los mismos modelos al proceso de enseñanza aprendizaje en nuestro medio. Es decir, que en la propia facultad en donde estudiamos, es indispensable que los profesores y los investigadores se capaciten cabalmente para la impartición de la educación. Es mucha la improvisación que se puede advertir entre la planta docente. Ello se debe a su vez, a la preparación recibida y al enorme avance de las ciencias administrativas, y que en última instancia, han sobrepasado con creces la capacidad de asimilación de los profesores y de quienes en la FCA se dedican a la investigación.

En un sentido más amplio, podemos apoyar las proposiciones asumidas, por haber tenido contacto con los Administradores Públicos, quienes en muy numerosas ocasiones nos refutaron parte de nuestros enfoques y nos cuestionaron, por considerar al enfoque que llegamos, de tipo gerencialista, nos dijeron. En otras palabras, gran parte de la crítica que se nos hizo, es debido, pensamos, a que no se nos coloca en contacto con la Administración Pública, que es una parte muy importante de la ciencia de la administración.

Ahora bien, en este sentido, hay una enorme polémica sobre el particular. Se aduce que la Administración Pública es la Ciencia, es decir, es el todo y que la Administración que se nos imparte, es solamente una de sus ramas. En sentido todavía de mayor alcance, no tuvimos elementos para rebatir el argumento,

ya que con desagradable sorpresa, nos vimos en la necesidad de argumentar solamente con autores como Reyes Ponce, Guzmán Valdivia, O'Donnell, etc. que son los que nos han enseñado. Los Administradores Públicos, por el contrario nos ilustraron con un conjunto de autores de muy diversa índole, casi todos ellos -- que llevan necesariamente a un horizonte de la Administración-- muy complejo y amplio, aplicable ahí sí, en todos los organismos sociales.

Estas circunstancias nos crearon confusiones, no solo de forma para realizar el seminario de investigación, sino también de fondo, por lo que en esta parte del Seminario de Investigación el grupo consideró necesario mencionar las situaciones derivadas de dichos hechos.

Lo hicimos por varias razones, pero principalmente para puntualizar nuestra inquietud de que si estamos en lo correcto, hay todavía una enorme discrepancia acerca de la naturaleza y los objetivos del conocimiento de la Administración. Que a pesar -- de estar más o menos de acuerdo en que si es una disciplina, -- o tal vez una ciencia, y que ha superado su etapa de ser una mera herramienta o un arte, todavía no hay consistencia en todos los principios que se han planteado como universales. No -- por carecerse de rigor científico, sino por que los avances, -- volvemos a insistir de la ciencia que nos ocupa, han sido tan vertiginosos y se han conectado con tantas disciplinas del saber humano, que ahora resulta interesante definir, si el admi-

nistrador ha de ser generalista o bien por el contrario, se ha de orientar hacia una especialización en determinada rama de la administración.

Estas últimas reflexiones luego de haber hecho nuestros planteamientos propositivos, las consideramos de interés para el remate del reporte de nuestro seminario de investigación. No podemos concebir que las situaciones críticas como las que atraviesa el país sean superables, si se carece primero de un marco de conciencia acerca de ellas. La crisis está ahí independientemente de nuestra conciencia. El desempleo profesional por ejemplo, existe independientemente de que en lo personal estemos o no trabajando. De igual manera, la crisis por la que atraviesa la administración está latente en todas las organizaciones del país que no se han modernizado y es ahí, hacia donde hay que dirigir los esfuerzos en dos sentidos, en el de la Facultad de Contaduría y Administración como fuente de saber y en el de los egresados como operadores de las estructuras que habrán de producir satisfactores para el mercado de consumo o habrán de prestar servicios.

El grupo considera por último antes de pasar a las conclusiones que no se puede hablar de productividad y de rentabilidad, que tampoco es válido expresar la validez de la correlación costo beneficio y costo-utilidad, si se pasa por alto el enorme potencial de la perspectiva de la capacitación innovada e institucionalizada.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES ESPECIFICAS Y

GENERALES



## CAPITULO VI

## CONCLUSIONES ESPECIFICAS Y GENERALES

SUMARIO: 6.1. Conclusiones específicas.- 6.2. Conclusiones Generales.

## 6.1. CONCLUSIONES ESPECIFICAS

En relación con el marco conceptual de la psicopedagogía, debemos señalar que la sociedad y las organizaciones requieren cada vez, con mayor apremio de elementos de innovación y perfeccionamiento del más valioso de sus recursos: el personal.

Entre las técnicas que pueden facilitar la tarea del desarrollo y perfeccionamiento administrativo del personal en su relación laboral, se encuentran las que corresponden a dos ciencias: la Psicología y la Pedagogía. Ambas se pueden combinar en la medida que se de el marco de instrumentalidad y de normatividad para generar una nueva vertiente de carácter disciplinario: la psicopedagogía.

La disciplina de la psicopedagogía parte del principio de que el ser humano es una unidad bio-psico-social, que requiere del trabajo para canalizar su fuerza productiva, de manera que inducida en un medio y en un modo de producción, pueda realizar tareas que se convierten en satisfactores o en servicios, según la naturaleza -

de las organizaciones.

Según sea la ubicación de las empresas, organismos o instituciones en los sectores público, privado o social, será la naturaleza de los instrumentos de la psicopedagogía aplicados a la capacitación y desarrollo de personal. No se puede hablar de medidas universales de aplicación generalizada en todo tipo de organismos, sobre todo cuando su buen o mal funcionamiento, debe condicionarse por la superestructura -política, forma de gobierno, régimen de derecho- y la estructura -medios y modos de producción-, así como por el sistema económico.

La evolución de la psicopedagogía ha sido muy acelerado. Los métodos sistemas y procedimientos conforme a los cuales actúa, han sido objeto de una vertiginosa revolución que nace con la cibernética, sigue con el procesamiento de datos, continúa con la informática y remata, hasta el momento con la ingeniería de sistemas.

Tanto la Psicología como la Pedagogía, al entrañar una relación - como si fuere un binomio indisoluble, incide directamente a la posibilidad de gestión empresarial. La naturaleza novedosa de esta disciplina, la psicopedagogía, obliga a profundizar en su esencia, a realizar investigaciones de fondo, a efecto de poder indagar con toda claridad si se trata de una mera herramienta, de una disciplina, o nos encontramos en los umbrales de una alta especialización.

En lo que se refiere al segundo capítulo, es importante diversificar las posibilidades de investigación acerca de tres términos sobre los cuales suele haber confusión de tipo significativo y conceptual: adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.

El adiestramiento se refiere para nuestro grupo a diversas manifestaciones de tipo manual, se relaciona con destrezas, implica perspectivas de desarrollo psicomotriz. Se limita en esencia pues, al trazo de posibilidades de acción en el contexto operativo estrictamente. Se le relaciona con el trabajador manual.

Por su parte, la capacitación implica un cambio de conductas laborales, la adquisición de conocimientos, implica la movilización de potencialidades del intelecto, se trata en resumen de acciones estrechamente relacionadas con la actuación de gestión, de supervisión. En el campo administrativo está estrechamente vinculada con la posibilidad de tipo conductual. De ahí que expresemos que si no hay una inducción de la conducta humana en el seno de las organizaciones, no se puede hablar en todo el sentido verdadero, de la capacitación.

En cambio, cuando nos referimos al desarrollo de personal, estamos implicando el enfoque sistémico de la administración, cuando ubicamos en vez de fases o etapas tradicionales, hablamos de sistemas. Entre los sistemas, se encuentra el Sistema de Personal, que consta de los siguientes subsistemas:

- (1) Planeación de la fuerza de trabajo
- (2) Reclutamiento
- (3) Selección
- (4) Contratación
- (5) Inducción a la organización
- (6) Inducción al puesto
- (7) Remuneraciones
- (8) Estadísticas e información
- (9) Motivación
- (10) Capacitación
- (11) Contratación colectiva
- (12) Relaciones sindicales
- (13) Incidencias
- (14) Retroalimentación e Información

Los subsistemas en sí, no se pueden dar aislados, todos interactúan de muy distinta manera y con diversos grados de profundidad. En ello radica la importancia del enfoque sistémico, es decir que nos encontramos en un complejo dinámico, cambiante, mutante, que define las perspectivas de todo el proceso administrativo, sea - en su enfoque tradicional o en su ya citada óptica sistémica.

Los problemas prácticos para hacer que interactúen los subsistemas del Sistema de Administración de Personal, radica en que las diversas etapas normativas e instrumentales, no corresponden necesariamente a las necesidades prácticas de la empresa.

Se señala lo anterior, en virtud de que a lo largo del proceso sistémico de Administración de Personal, se pueden detectar y evidenciar condiciones de distorsión, equívocos y conductas erráticas en las orientaciones de:

- (1) Planeación
- (2) Programación
- (3) Presupuestación
- (4) Dirección
- (5) Gestión
- (6) Supervisión y Control
- (7) Evaluación
- (8) Retroalimentación

Ahora bien, si se combinan los subsistemas que componen el Sistema de Administración de Personal y las orientaciones citadas, se puede llegar a un severo problema de organización de recursos humanos. Así, el proceso derivado de la capacitación y desarrollo de personal, adolece de severas fallas y de graves problemas.

Uno de los más graves problemas que pudimos advertir en nuestro seminario de investigación, es que en gran medida la administración mexicana se ha burocratizado, que los elementos de modernidad se quedan solo en el enunciado de propósitos en la formulación de planes y programas, pero que al momento de pasar a la ejecución, es decir, cuando se entra a la etapa de dirección y gestión, por muy buenos que sean -

planes y programas, casi siempre se puede ver el problema de la presupuestación, el de la dirección y el de la gestión. Combinados entre sí, concurre a la generación de situaciones conflictivas en la ejecución, en la operación misma.

No es privativo del sector público o del sector social, las carencias que se han indicado. Lo grave es que también en el sector de nominado privado suceden las mismas limitaciones. Así, en la confluencia de los tres sectores, el problema del adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal se agudiza por las limitaciones que se inscriben en los puntos señalados, tanto en la primera serie del (1) al (14) como en la segunda serie, o sea del (1) al (8)

En este orden de ideas, podemos precisar que la situación conflictiva de un adiestramiento, de una capacitación y de un desarrollo de personal poco eficientes, obedece tanto a situaciones de tipo-estructural en las organizaciones, como también a problemas de carácter conceptual. Se piensa que es lo mismo adiestrar que capacitar. Se tiene la convicción aunque no se manifiesta, que resulta lo mismo llevar a cabo tareas de capacitación que de desarrollo de personal y se pasan por alto, los subsistemas de remuneración, el de motivación y el de contratación colectiva.

Ello se deriva a perspectivas muy críticas, prácticamente observables si se atiende a una estricta conceptualización y significación de los vocablos citados.

Es fácil advertir a partir de las investigaciones de campo que - el grupo practicó, cómo en los organismos que integran el sector-público central, existe una enorme tendencia a la burocratización en alguna medida explicable por la falta de elementos técnicos -- a través de los cuales se vaya depurando el aparato gubernamental.

En las entrevistas prácticas se pudo evidenciar que la falta de - cultura administrativa de los mandos medios y de los supervisores se refleja en los colaboradores y en el grueso del personal, debido a que careciéndose de elementos técnicos para el manejo operativo de las instituciones, se elevan los niveles de improvisación y priva en consecuencia el empirismo.

Las innovaciones que la psicopedagogía introduce en el proceso de capacitación son básicamente pruebas psicológicas, tests, baterías, que junto con las técnicas y métodos pedagógicos de aplicación práctica, en el medio laboral, sustentan los modelos que el grupo propone, incluyendo los factores, normas, reglas y objetivos que el sector central tiene establecidos a ese respecto.

Para que la capacitación de la burocracia del sector central se convierta en un efectivo modificador de conductas, ya sean sociales o - laborales, es primordial que se superen obstáculos como son: (1) la desconfianza que con respecto a las pruebas psicológicas se tiene en el ámbito público mexicano; (2) se concreticen, agilicen y se hagan-efectivas las negociaciones con los sindicatos en referencia a esta-materia, considerando los beneficios que obtiene la institución y el trabajador; (3) se prepare adecuadamente a las personas encargadas de

aplicar e instrumentar las pruebas correspondientes, para contar con resultados y datos veraces, reales y objetivos.

Por otra parte, resulta fundamental tomar en cuenta los siguientes factores, que se mencionan a nivel indicativo:

- o Estudiar por anticipado las baterías que se van a utilizar y se logre comprobar su efectividad atendiendo además a su costo y al tiempo en el cual se van a implantar.
- o Establecer mecanismos para superar la falta de continuidad e institucionalidad de los programas de capacitación que ya antes se han mencionado, atendiendo a una efectiva detección de necesidades, contandose con el análisis y perfil de cada puesto y los objetivos básicos que se persiguen, diseñando programas capacitacionales de carrera que coadyuven a que el trabajador pueda aspirar realmente a su auténtica superación y a su efectivo desarrollo.
- o Vincular las actividades del desempeño laboral con aspectos probados de psicometría, a efecto de que toda remuneración sea precedida de exámenes objetivos y estandarizados, y no se haga esa aplicación, como suele realizarse, empleando pruebas y baterías de otras realidades, fundamentalmente imitando las establecidas en los Estados Unidos.
- o Propiciar que el conjunto de dependencias gubernamentales establezca realmente, de manera objetiva, mecanismos de



carrera civil, es decir de permanencia en el puesto, señalando sin demagogia y sin manipuleo sindicalista, los factores en torno de los cuales, cada empleado subirá - en el escalafón y logrará su permanencia en el puesto.

- o Introducir indicadores, con los cuales sea posible elaborar los objetivos terminales y conductas esperadas para cada programa de capacitación, con el fin de determinar su contenido, los medios que se necesiten para ejecutarlo, y su relación costo-tiempo-transferencia-seguimiento.
- o Instrumentar los aspectos anteriores con soportes de -- psicometría, que permite el apoyo de la estandarización de conductas y la predicción de las mismas, dando una - dimensión real del sujeto como miembro de un todo.
- o Llevar a la práctica la instrumentación de los factores que constituyan los indicadores respectivos para poder definir el marco normativo e instrumental de la psicometría por una parte, y de la pedagogía por la otra, a efecto de que combinadas ambas disciplinas, se pueda dar el paso de modernización administrativa, tan necesaria - en el medio burocrático del aparato público central.

En ese sentido, la proposición de modelos, concibe a la organización burocrática como una especie de apéndice de los órganos del - poder público, por lo que, la situación de carácter operativo resulta más difícil de acometer, en la medida que el Estado, al ser elemento recotor de la vida económica, política y social, no tiene una

instancia superior de control que facilite la retroalimentación y la aplicación de medidas prácticas que supervisen, indaguen, controlen y evalúen al propio Estado. Es este como institución el último recurso.

Si el administrar requiere coordinar esfuerzos, el administrar el aparato público demanda además la concertación de voluntades. La operación de la psicología y de la pedagogía, al concurrir al proceso de Desarrollo de Personal, constituye no solo un marco de tipo teórico, sino además de carácter práctico e instrumental.

## 6.2. CONCLUSIONES GENERALES

En atención al desarrollo de los capítulos que hemos tratado, y considerando las distintas investigaciones tanto documentales - como de campo que el grupo llevó a cabo, las conclusiones generales a que llegamos son las siguientes:

1. La naturaleza científica o técnica de la psicopedagogía puede ser acreditada por diversos autores acreditados. Los investigadores consultados y citados en el cuerpo de nuestro trabajo, coinciden en señalar que es válido hablar de la disciplina de la psicopedagogía, como la imbricación de elementos de la ciencia de la Psicología y la ciencia de la Pedagogía, para concurrir a la inducción de conductas, sean estas de naturaleza académica o de índole laboral. Trátese de sistemas escolarizados o desescolarizados o abiertos.
2. El proceso de enseñanza aprendizaje es susceptible de mejorar y perfeccionar su metodología, sistematización y objetivación del conocimiento, en la medida que se utilicen técnicas, métodos, sistemas y procedimientos de psicopedagogía, considerada como la disciplina que permite la operación teórico-práctica para inducir y orientar conductas.

3. La disciplina de la psicopedagogía, aún no explotada y explorada suficientemente en el ámbito de la Administración, sea ésta privada o pública, ofrece enormes posibilidades de desarrollo y facilita procesos de institucionalización, considerados, como la incorporación y puesta en marcha de innovaciones tecnológicas para elevar los índices de: productividad, rentabilidad, costo beneficio y costo utilidad.
  
4. Habida cuenta de que el adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal -aunque parecen sinónimos- son factores totalmente diferenciados, y tomando en consideración que cada uno de ellos lleva a las organizaciones a objetivos perfectamente definidos en el contexto administrativo, se debe inculcar una cultura administrativa entre los responsables de llevar a cabo la planeación y operación del Sistema de Administración de Personal, para optimizar esta importante parte del proceso productivo de empresas, organismos sociales e instituciones.
  
5. Los problemas principales que tiene la operación práctica del Sistema de Administración de Personal, es el conjunto de limitaciones para acometer las tareas de planeación, programación y presupuestación, pues al hacerse de manera empírica, se limita la potencialidad de recursos y se frena la perspectiva de optimización, eficiencia, eficacia y congruencia.

6. La Administración de Personal cuando se concibe de manera integral, debe combinar técnicas para perfeccionar - los procesos de planeación-programación-presupuestación en términos de gestión y dirección, para cuyo propósito la aplicación idónea del marco teórico, normativo e instrumental de la psicopedagogía -aun no explorado sufi--cientemente en nuestro medio- resulta uno de los más importantes auxiliares para elevar rendimientos y mejorar los índices de productividad. Ello en la medida que dicha disciplina -la psicopedagogía- permite la combina--ción de técnicas psicométricas para evaluar al posible--empleado, al candidato a un puesto, a una promoción.
  
7. La operación de elementos de psicopedagogía facilitan - de igual manera, la perspectiva para depurar los meca -nismos igual de selección de personal, que de candidatos a usar los sistemas de capacitación, que a aspirar a promociones por la vía del escalafón, que a mejorar el suel do. Se trata de una disciplina que tiene conexión con -- otras ciencias, disciplinas y técnicas, también relaciona das con la administración y que responde a las necesidades de la modernización administrativa de las empresas, orga--nismos sociales e instituciones.
  
8. La administración moderna de personal no se puede concebir sin las técnicas de la psicología, como tampoco, en breve--plazo se entenderá sin la psicopedagogía, pues es en la ca-

pacitación continua, donde la dinámica empresarial puede encontrar algunas opciones más para salir de situaciones críticas.

9. En función de los instrumentos que se utilicen para detectar necesidades de capacitación y en el tanto se empleen instrumentos prácticos para operar modelos de capacitación también se puede optar por el uso de herramientas de tipo-psicométrico, que adquirirán consistencia y cobrarán realidad, si se les relaciona prácticamente con los subsistemas de: a) motivación, b) remuneraciones c) promoción y esalación.
10. El problema de la corriente de burocratización que se puede advertir en el país, se hace más agudo en la medida que no hay instrumentos legalmente validados para establecer opciones prácticas para relacionar el nivel de remuneración con cargas de trabajo, evaluación del desempeño laboral, satisfacción de los requerimientos personales de cumplimiento disciplina y creatividad. Estos son a lo sumo enunciados o meros propósitos, pero aun no constituyen una realidad cotidiana en la Administración Pública.
11. El Gobierno Federal se ha preocupado por el desarrollo de su personal solo en enunciado hasta 1970. Luego en los siguientes diez años, encaminó sus esfuerzos para generar un marco legal y normativo tendiente a perfeccionar su Administración

de Personal. Sin embargo, el proceso llamado de Reforma Administrativa, también corre el riesgo de ser un mero buen propósito, si no se dota a la Coordinación General de Estudios Administrativos de autoridad para corregir, de jerarquía para superar distorsiones. De esa suerte, el destino de la Reforma Administrativa, será solamente el de un mero intento más para elevar la productividad de la burocracia.

12. El proceso de Reforma Administrativa no se ha consumado porque no tiene elementos instrumentales ni coercitivos que puedan obligar a los Secretarios de Estado, a los Jefes de Departamento Administrativo, a los Directores de Empresas Descentralizadas y a los Titulares de los Fideicomisos, a que lleven a cabo tareas de cambio a fondo en materia de Administración y Desarrollo de Personal, sin cuyo perfeccionamiento, el aparato burocrático seguirá en degradación y en un proceso constante de entropía, es decir de tendencia natural al caos, al desequilibrio. Si por el contrario, dicho proceso de Reforma Administrativa, invierte preaupuesto, apoyo, esfuerzo y dinamismo para optar por mecanismos de Administración y Desarrollo de Personal que se apoye en factores psicotécnicos y específicamente de psicopedagogía, se podrá llegar en un tiempo razonable a lograr un proceso de institucionalización de modernidad administrativa y

de cambio organizacional.

13. La aplicación de modelos de psicopedagogía como los que se proponen en el cuerpo de nuestro seminario de investigación pueden aplicarse en una primera escala piloto en dependencias del sector central, para que acreditada su confiabilidad y credibilidad, pasen a formar parte de la vida administrativa coti diana, pero de manera obligatoria. En otras pala - bras, no se podrá dar ningún ascenso, ni podrá en - trar al sector público ningún empleado, si antes - no es sometido a exámenes rigurosos que se basen en probadas aplicaciones de psicopedagogía. Con esto - en la década que acaba de comenzar, el sector públi - co podrá dar un avance cualitativo muy importante - sobre todo en una época de crisis como la que se advierte al término de la realización de nuestro semi - nario de investigación.
14. Los modelos de psicopedagogía que se proponen, al - menos en el nivel de sondeo, fueron validados por - los entrevistados. En las dependencias que se han a cercado a la utilización práctica de modelos que emplean elementos de psicología y de pedagogía, se advierte un mayor desarrollo organizacional que en el resto de dependencias, que han hecho del quehacer - de capacitación una serie interminable de factores - de improvisación.



BIBLIOGRAFIA BASICA Y DE CON-

SULTA

## BIBLIOGRAFIA BASICA Y DE CONSULTA

1. ARANGUREN A., Eduardo: Psicología y Organización Moderna, Ed. Cultural, Buenos Aires, Argentina, 2a. reimpresión., - 1976
2. ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, S.A., 1a. edición., México, 1973.
3. BASS, BM y VAUGHAN F.A.: El Entrenamiento en la Industria, Ed. CECSA., México, 1979.
4. BERGSON, Frank: Psicología Aplicada, Ed. Ciencia y Cultura, Chile, 2a. edición., 1973
5. BIGGE, M.L. y HUNT F.: Bases Psicológicas de la Educación, Ed. Trillas, S.A., 10a reimpresión., México, 1980.
6. BLUM I., Milton: Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales, Editorial Trillas, S.A., 1a. reimpresión, México, 1977.
7. CARRILLO CASTRO, Alejandro: La Reforma Administrativa en México. 1971-1979. Ed. Miguel Porrúa, S.A., 2a. Ed., México, - 1980.
8. CARRILLO CASTRO, Alejandro: Difusión y Perspectiva de la Reforma Administrativa ante la Opinión Pública. 1977-1982. Ed. facs. INAP., México 1982
9. CARRILLO CASTRO, Alejandro: La nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ed. ISSSTE., México, 1977
- 10 CERAMILS F.A.: Glass and Mineral Products Industry Training Board. -How Toasses your Training Need-., London Ed. Co., - Inglaterra, 1957

11. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA: Reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal., Documentos Básicos., Col. Administración y Desarrollo de Personal. México, 1979.
12. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA: Gufas Técnicas para la Administración y Desarrollo de Personal., Documentos Básicos., Col. Administración y Desarrollo de Personal., México, 1982.
13. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA: Boletines número 9, 10, - 12, Ed. Talleres Gráficos de la Nación., México, 1977-1979.
14. CRAIG ROBERT y MEHRENS WILLIAM: Psicología Educativa y Contemporánea. Concepto. Temática y Aplicaciones, Editorial Limusa, México, 1977.
15. DUNNETE D. Marvin: Psicología Industrial., Ed. Trillas, S.A., México 1979.
16. ENCICLOPEDIAS:
  - 16.1. Enciclopedia de México. V. Estado, Administración Pública, Reforma Administrativa, Ed. Enciclopedia de México. 1976.
  - 16.2. Enciclopedia Ilustrada Cumbre., Ed. Cumbre, S.A., 3a. ed. México, 1962.
  - 16.3. Enciclopedia Espasa Calpe, Ed. Enc. Espasa Calpe., Argentina, 1976.
17. FERNANDEZ ARENA, José Antonio: La Perspectiva de la Educación Modular en México, Ed. ANUIES., en Seminario de - Tecnología Educativa., México 1970.
18. FOX, J. Logen: La Psicología como Filosofía, Ed. Trillas S.A., México 1977.

19. GAGNE M., Robert: Las Condiciones del Aprendizaje, Ed. Interamericana., 3a. Edición., México, 1979.
20. GILMER HALLER VON B. Psicología Educativa, Ed. Pedagógica, Bs. Aires Argentina., 1972.
21. JIMENES CASTRO, Wilburg: Administración Pública para el Desarrollo Integral., Fondo de Cultura Económica, México, 2a.-ed., 1975.
22. KAUFMAN A. Roger: Planificación de Sistemas Educativos, Ed. Trillas, S.A., 8a. reimpresión., México, 1982.
23. KILLEAN A. Ray.: Administración de Recursos Humanos: un enfoque del RSI., Ed. Técnica, S.A. México, 1978.
24. KOONTZ AND O'DONNELL: Elementos de Administración Moderna, Mc. Graw Hill., México, 1977.
25. LARROYO, Francisco: Psicología Integrativa, Ed. Porrúa, S.A. México, 1964
26. LARROYO, Francisco: La Ciencia de la Educación, Ed. Porrúa, S.A., México, 1981.
27. MACKARY, Ken: Psicología Básica, Ed. Publicaciones Cultural, México, 1978.
28. MARIET Francois: Psicología Actual, Ed. Villalar, España, 1977
29. MENDOZA, Alejandro: Determinación de las Necesidades de Adiestramiento, Servicio Nacional ARMO., México, 1972.
30. MORENO Rodrigo: Bases para un Diagnóstico sobre la Capacitación del Servidor Público en México, Ed. Coord. Gral. de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.,-- México, 1978.

31. ODIORNE, S. GEORGE: Administración de Personal., Ed. Ateneo México, 1977.
32. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS: Presupuesto por Programas y Ejecución por Actividades, E/CN.12/BRW.1/L., 1959.
33. OIT: Introducción al Estudio del Trabajo., Editorial Oficina-Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza., 3a. edición.,1977
34. PEREA Francisco y BELMARES Javier: Información Financiera: Lecturas., Ed. Contables Administrativas., 3a. ed. México, 1978.
35. PEREZ DE LEON, Enrique: Notas de Derecho Constitucional Administrativo. Ed. mimeografiada., FCA-UNAM., México, 1977.
36. PINILLA Antonio: Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa, Ed. Técnicos Asociados, S.A., España, 1972.
37. POOLER, H. Víctor: El Gerente de Compras y sus Funciones., Ed. Limusa, México, 1971.
38. PRIEGO MENDOZA, Enrique: Administración de Personal Gubernamental: un enfoque político. U.A. de Baja California., Dpto.-de Extensión Universitaria, Mexicali, México, 1979.
39. REYES PONCE, Agustín: Administración de Personal., la parte., Relaciones Humanas., Editorial Limusa, S.A. 13a. reimpresión, México, 1981.
40. SEKULA, F. Andrew: Administración de Recursos Humanos en Empresas, Ed. Limusa; México, 1979.
41. SERVICIO NACIONAL ARMO: Pedagogía del Adiestramiento, Ed. S. N. ARMO., Vol. IV., núm. 16., julio-septiembre 1979. México.
42. SIEGEL A. Laurence: Psicología de las Organizaciones Industriales., Ed. CECSA., 2a. reimpresión. México, 1981.

43. SILICEO, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal., Ed. Limusa., 4a. reimp. México, 1981.
44. SPRINTHALL Richard; SPRINTHALL, Norman: Psicología de la Educación., Ed. Ciencia y Cultura., Santiago de Chile, - 1972.
45. RUEBA URBINA, Alberto: Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. 40a. ed. México, 1979.
46. WARREN Malcom: Training for Results, Massachussetts, Addison Wesley, E.U., 1969.
47. WHITTAKER O. James: Psicología., Ed. Interamericana, 2a. ed. México, 1971.
48. WOLF Werner: Introducción a la Psicología., Fondo de Cultura Económica., 8a. ed. México, 1963.