



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"ESTRATEGIAS DE EVALUACION PARA LA CAPACITACION  
EN RELACIONES HUMANAS"**

**T E S I S**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A N:**

**Alicia Verónica Banuet Martínez  
Martha Gabriela Viguera Villaseñor**

*M-0032940*

**México, D. F.**

**1986**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A nuestros padres...

Porque sin su amor, apoyo,  
dedicación y consejo no hubiera  
sido posible alcanzar esta meta.

3977

A Jorge ...

Por el aliento, impulso y  
apoyo que me brindaste al  
realizar este trabajo.

Verónica

Con amor para tí

Gaby

## RECONOCIMIENTO

Al Lic. Alvaro Jiménez O.  
por su orientación técnica y profesional, apegada a su profunda dedicación a la Psicología del Trabajo.

## AGRADECIMIENTO

Al Psicologo Jaime García Méndez porque, debido a su entusiasmo y espíritu crítico fue posible la realización de la presente investigación.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I	
-Antecedentes . . . . .	3
CAPITULO II	
- Reseña Histórica . . . . .	23
- Modelo de Evaluación . . . . .	55
CAPITULO III	
- Aplicación del MODELO . . . . .	
- Metodología . . . . .	64
- Evaluación de las conductas, en el ambiente laboral . . . . .	74
- Evaluación del aprendizaje . . . . .	81
- Evaluación del material escrito . . . . .	93
- Evaluación del Instructor . . . . .	98
- Evaluación de las Técnicas de Instrucción . . . . .	103
- Evaluación de factores misceláneos . . . . .	110
CAPITULO IV	
- Conclusiones y Comentarios . . . . .	114
REFERENCIAS DOCUMENTALES . . . . .	125

M-0032940

## A N E X O S

1.- Propuesta del curso . . . . .	130
2.- Material escrito del curso . . . . .	138
3.- Escenario . . . . .	140
4.- Formatos de registro para el aprovechamiento y ejecución en el trabajo . . . . .	143
5.- Pos-test parciales . . . . .	149
6.- Pre-test y Pos-test del tema 8 . . . . .	183
7.- Variable de aparejamiento . . . . .	188
8.- Procedimiento estadístico de la prueba T . . . . .	190
9.- Formatos de registro para las conductas del Instructor . . . . .	193
10.- Formatos de registro para técnicas de instrucción . . . . .	203
11.- Sistema Modular para el Adiestra- miento y la Capacitación . . . . .	209
12.- Modelo para la elaboración de pruebas de rendimiento . . . . .	213
13.- Cuestionario de Opiniones . . . . .	215

## INTRODUCCION

Dentro de la Capacitación y el Adiestramiento uno de los tópicos que en la actualidad ha recibido gran importancia son las Relaciones Humanas, las cuales permiten una mayor participación de los trabajadores en el incremento de la productividad de una empresa, ya que ésta puede decrementar en gran medida si existen problemas entre los trabajadores. Problemas que pueden ir desde el simple dejarse de hablar hasta conductas altamente agresivas. Por ello debe prestarse a este punto la mayor atención posible.

Varias han sido las técnicas de instrucción que se han difundido en la capacitación y el adiestramiento de personal en Relaciones Humanas, entre las cuales podemos mencionar: juego de negocios, grupos T, Laboratorio de Relaciones Humanas, dramatización, grupos operativos, por señalar algunas. Así mismo, varios han sido los cursos que se han impartido sobre éste tópico, entre los cuales destacan: Cooperación, Toma de decisiones, Responsabilidad y Liderazgo; sin embargo, cabe aclarar que a pesar de la proliferación que han tenido, en la mayoría de los casos no existe un "vigoroso" compromiso por llegar a la evaluación de todos los eventos que conforman el programa, tales como: materiales, instructor, objetivos y técnicas de instrucción, y de esta manera estar en posición de establecer la cobertura de los criterios de éxito que orientaron el planteamiento de los programas citados.

No por el hecho de que la mayoría de las investigaciones en Relaciones Humanas no lleven a cabo la evaluación de los eventos que conforman la capacitación y el adiestramiento, debemos suponer que este aspecto carece de importancia, por el contrario, si un investigador se compromete con la evaluación, va a obtener grandes beneficios, ya que ésta permite establecer si los cam---

bios conductuales se alcanzaron, si éstos se dieron en el lugar y tiempo esperados, o si el método de instrucción dió los resultados previstos, si el instructor se apegó o no al programa, etc.

Algunos estudiosos del entrenamiento han dejado huella de que existen procedimientos para evaluar la efectividad de un curso: -- sin embargo, ésto no ha sido aplicado a cursos de entrenamiento en Relaciones Humanas que utilizan las técnicas de instrucción más -- usuales.

Debido a la importancia de éste punto, y a la carencia de investigaciones sobre el mismo, el objetivo del presente trabajo es el de proponer una estrategia de evaluación para los eventos de la Capacitación y el Adiestramiento que tienen verificativo, cuando se entrena en Relaciones Humanas a través de las Técnicas más "usuales".

Para conocer el comportamiento de dicha estrategia de evaluación en la práctica se eligió un curso de entrenamiento en Relaciones Humanas, en el que se emplearon las técnicas de instrucción -- más "usuales".

CAPITULO I

ANTECEDENTES

## DEFINICION DE CONCEPTOS

Con el objeto de precisar la terminología utilizada en la -- presente investigación, se procede a definir cada uno de los conceptos fundamentales que se manejan en la misma.

### A) CAPACITACION

Dentro del ámbito laboral el Adiestramiento y la Capacita--- ción han sido definidos de diversas formas, entre las cuales destacan las siguientes:

Guzmán, V. (1966) define el adiestramiento como "La habili--- dad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el Adiestramiento - se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".

Para Arias, G.F. (1976) el adiestramiento es: "proporcionar destrezas en una habilidad adquirida casi siempre mediante una -- práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz.

En 1977 Laffite B. lo define como "El proceso mediante el -- cual, se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y plañear con mayor efec- tividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan".

Halfon, B. Carrillo, S. lo definen como "El incremento en la destreza adquirida para la ejecución de tareas específicas, ya -- sean de orden intelectual, manual o artística, por medio de una - práctica más o menos prolongada".

CeNaPro y ARMO en 1981 mencionan que el Adiestramiento es el proceso que hace posible que el trabajador desempeñe, efectivamente, y en su caso aplicando las correspondientes medidas de seguridad, las tareas inherentes a su puesto actual de trabajo.

Por otro lado, referente a la Capacitación, Dunnette y Kirchner (1972) señalan al respecto que: "Una empresa crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y submetas de la empresa. La capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan".

En México, Fernando Arias Galicia (1976) nos dice que la Capacitación se define como: "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Laffitte B. (1977) la define como: "El proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto inmediato superior".

En este orden de ideas, Halfon B. y Carrillo S. (1977) la definen como: "La parte de la educación de adultos que se va a dar en una organización formal, desarrollando habilidades, conocimientos y actitudes administrativas, sociales y técnicas, con el fin de desarrollar al individuo y a la organización".

Por último, CeNaPro y ARMO (1981) definen a la Capacitación como la preparación del preingreso al trabajo, así como la preparación que se proporciona al trabajador para que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y segura, las tareas relacionadas con otro puesto de trabajo, sea por aspectos de transferencia, de promoción o de suplencias.

Como puede apreciarse en la mayoría de estas definiciones no es posible diferenciar claramente los conceptos de Adiestramiento y Capacitación, ya que, al definir el primero como un procedimiento por medio del cual se adquieren habilidades o destrezas de carácter motriz y el segundo como el procedimiento de instruir en aspectos de carácter técnico, administrativo o intelectual, esto crea confusiones, ya que cuando se refieren a trabajos que implican esfuerzo muscular, no son tomados en cuenta los aspectos intelectuales que quedan involucrados en la realización de este tipo de trabajos, lo cual no es posible, ya que toda actividad motriz, requiere para su realización de conocimientos de tipo técnico, como lo es el aprendizaje de conceptos y métodos. Sin embargo, las definiciones de Laffitte y las de CeNaPro y ARMO exponen elementos que permiten diferenciar los conceptos citados.

Laffitte por su parte señala que el Adiestramiento a diferencia de la Capacitación consiste en dotar al individuo de repertorios que le permitan desempeñar el puesto que ocupa actualmente, y no el inmediato superior que correspondería a la Capacitación. Empero, estas definiciones no indican en que proceso se ubica el entrenamiento de un trabajador por motivos de transferencia, promoción, a un puesto no inmediato superior, o por nuevo ingreso. Esta limitante es posible superarla con el auxilio de un diferenciador que proporcionan CeNaPro y ARMO, al señalar que: La Capacitación a diferencia del Adiestramiento, se refiere al entrenamiento de tareas relacionadas con otro puesto de trabajo.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, en la presente investigación estos conceptos se manejan de acuerdo a las siguientes definiciones:

**Adiestramiento:** Es el proceso por medio del cual se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que

les permitan desempeñar o planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan.

Capacitación: Es el proceso por medio del cual se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto diferente al que ocupa u ocupaba en una empresa.

Por lo tanto, ambos términos son, en principio, aplicables a toda actividad laboral, independientemente del nivel jerárquico o posición que la persona ocupa (como trabajador) en una empresa o Institución.

Con la finalidad de diferenciar estos dos conceptos del Entrenamiento y del Desarrollo de Personal, estos dos se definen a continuación:

Entrenamiento.- es el proceso por medio del cual se dota al trabajador de nuevos repertorios para realizar una tarea determinada.

Desarrollo de Personal.- es el proceso que incluye el Adiestramiento, la Capacitación y la Educación de un trabajador.

## B) RELACIONES HUMANAS

Este concepto resulta indispensable para nuestro trabajo dada la importancia que tienen los contactos humanos en las organizaciones y el hecho de que el hombre al pertenecer a un grupo satisface sus necesidades materiales y morales; además de resultar imposible el concebirlo como un ser cuya característica sea el permanecer -- aislado. Por lo que no puede vivir apartado de los demás, ya que -- tiene necesidad de relacionarse con el mundo externo, en consecuencia siempre está tratando de mejorar los vínculos que le han de -- permitir mantener buenas relaciones humanas.

Es así, que las relaciones humanas tienen como finalidad propiciar la convivencia de manera armónica en todas sus manifestaciones, tales como: la familia, las actividades sociales y las funciones laborales. Siendo estas últimas de gran relevancia, pues permiten al hombre llevar a cabo una vida integral al obtener los recursos necesarios para su mantenimiento.

Por otro lado, no debe olvidarse que el elemento humano es el recurso más valioso para el desarrollo de cualquier organización, pues solo por medio de él puede adquirir vida propia, por ello las relaciones humanas son un punto importante dentro de la empresa.

Debido a esta relevancia, diversos autores han definido a las Relaciones Humanas en el ámbito laboral; ejemplo de ellos son:

Norman R. (1963)\* quien afirma: "Las relaciones humanas se -- ocupan de la superación de las barreras de comunicación, la evitación de las malas interpretaciones y el desarrollo constructivo de la naturaleza humana". \*Citado por Domínguez García M. (1984).

Para Dinnet y Kitchner (1975), en el ambiente laboral considera que: "Las Relaciones Humanas son todo tipo de relaciones interdependientes formales e informales entre persona y persona, grupo a grupo y persona a grupo".

Autores como Harlod K. y Cyril O. (1972)\* precisan a las relaciones humanas desde el punto de vista administrativo, indicando que cuando las personas trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, los unos deben comprender a los otros".\* Citado por Villegas R. (1978).

Roxana Villegas (1978) expone: "Las relaciones humanas, son toda conducta dada por un individuo frente a otro o de uno o más individuos frente a una situación ambiental, situación que se caracteriza por prescribir una conducta específica".

Jímenez O. (1980) afirma: "La conducta social es aquel comportamiento cuyo reforzador está mediado por otro sujeto de nuestra especie, donde la acción está estrechamente vinculada con la propia historia conductual y es moldeada por acciones y reacciones de los eventos presentes en el momento de la emisión". Y aclara que cuando este episodio o fragmento de análisis está determinado por el escenario de trabajo, se llama interacción humana en el trabajo.

Ahora bien, al analizar las anteriores conceptualizaciones resulta posible apreciar como factor común, el que las relaciones humanas se refieren a la conducta que se dá entre dos o más personas. Sin embargo, Jímenez O. señala un aspecto importante como lo es la presencia del reforzador que es mediado por otro sujeto de la misma especie; hecho que hace posible la interacción humana. Con base en este último punto, la presente investigación aborda a las relaciones humanas de acuerdo a la definición de Jímenez O.

### C) TECNICAS DE INSTRUCCION "USUALES"

Las técnicas de instrucción se refieren al conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve la capacitación para lograr el aprendizaje de los participantes en un curso determinado.

Antes de describir las técnicas de instrucción más "usuales", cabe aclarar que en la presente investigación se entiende por "usuales" aquellas técnicas de instrucción en las cuales no se respetan los principios del aprendizaje que menciona Skinner (1961). -- Estos principios son: a) Respuesta activa; b) mínimo de error; c) conocimiento de los resultados, además de que se debe respetar el ritmo individual de trabajo y aprendizaje de cada individuo.

El uso de las técnicas depende en gran medida del instructor, de la naturaleza y estructura de un curso y de los recursos económicos disponibles para su realización. Por lo que resulta necesario definir y precisar las particularidades de las técnicas que son utilizadas con mayor frecuencia ("usuales"), guiándonos por lo que los autores Acuña M. y Galindo L. (1982) señalan al respecto:

#### - Simposio:

Exposición hecha por un pequeño grupo de especialistas sobre las diversas fases de un solo tema.

Requiere de un coordinador y de 3 a 6 expositores, el coordinador presenta el tema y cede la palabra a los expertos, aproximadamente 15 min. por persona. Al finalizar, el coordinador hace un breve resumen y dirige una discusión con todo el grupo para obtener las conclusiones.

#### - Mesa Redonda:

Discusión, por un grupo seleccionado de personas ante un auditorio, en el cual se presentan diferentes puntos de vista sobre un tema.

Se conforma de 3 a 6 personas con ideas divergentes para discutir bajo la dirección de un coordinador, quien permanece en el centro de la mesa. Los expositores hablan durante 10 minutos cada uno, después se sintetizan los puntos de vista y se dá la palabra al auditorio para resolver dudas.

- Panel:

Exposición informal por personas expertas que puedan enfocar un tema desde puntos de vista o tendencias divergentes, representativas del grupo, todo dentro de una línea de desarrollo marcada de antemano para que no se desvíe la discusión.

Existe un coordinador y de 4 a 6 expositores, a quienes el coordinador presenta para proceder al diálogo informal (de 3 a 8 --- min. por persona). Al finalizar se resumen los puntos más importantes de la exposición y se abre una discusión con todo el grupo sobre preguntas y opiniones.

- Diálogo, debate público o cara a cara:

Discusión llevada a cabo, ante un grupo, por dos personas eruditas capaces de sostener una conversación equilibrada y expresiva sobre un tema específico.

Existe un coordinador y dos participantes (para el diálogo) -- los cuales se encuentran frente al grupo. El coordinador presenta a los participantes y el tema a discutir, con el tiempo estimado para tocar los puntos más reelevantes. Al finalizar el diálogo, el coordinador entabla una etapa de discusión general para obtener las conclusiones.

- Entrevista o Consulta Pública:

Se refiere al interrogatorio de un experto sobre un tema pre-fijado para favorecer el aprendizaje de conocimientos realizado por un entrevistador que representa al grupo.

Existe un experto, un entrevistador y un coordinador. Se debe trazar un esquema previo para proceder a un interrogatorio benéfico e informativo sobre un tema de interés al grupo. El coordinador hace las presentaciones necesarias y se procede a la entrevista, - posteriormente el entrevistado puede hacer una síntesis de lo que en las respuestas o se pueden aclarar dudas generales del grupo.

- Conferencia:

Discurso detallado y sin interrupciones, de un expositor calificado, ante un grupo.

El expositor desarrolla el tema, enfocado a su punto de vista, de manera rápida y directa. Al finalizar se dedican unos minutos para un período de preguntas y respuestas.

- Pequeño grupo de Discusión:

Intercambio mutuo de ideas y opiniones entre los integrantes del grupo por un deseo de información, por un problema que debe resolverse o por una decisión que se debe tomar.

Existe un coordinador y el grupo, el cual se encuentra formando un círculo o rectángulo ( de 15 a 20 personas). El coordinador debe estimular la participación de todos mediante preguntas. Una vez que concluyó el tiempo asignado, se resume y se obtienen las conclusiones.

- Phillips 66 o Discusión en corrillos:

Descomposición de un grupo grande en unidades pequeñas de 4 a 6, a fin de facilitar la participación en la discusión en un período de 6 minutos aproximadamente, aunque puede ampliarse hasta 20 minutos.

Existe un coordinador y moderadores por cada corrillo. Se plantea un problema definido y, después de discutido el problema, cada comisión presenta sus resultados ante todo el grupo para obtener una conclusión general.

- Método de Diálogos Simultáneos:

Diálogos Simultáneos, informales por pares dentro de un grupo para discutir un tema o problema, en voz baja, garantizando la participación de todos los integrantes.

Se requiere un número par de integrantes y un coordinador. -- Una vez formados los grupos de dos integrantes cada uno, se procede a discutir el tema acordado, durante cierto límite de tiempo y, al finalizar, las parejas se integran nuevamente al grupo mayor y un integrante de cada pareja informa el resultado de su trabajo para posteriormente llegar a una conclusión final.

- Seminario:

Investigación o estudio de un tema en sesiones planificadas por un grupo reducido, recurriendo a fuentes originales de información, mediante un planteamiento, un resumen y una evaluación. La duración mínima debe ser de dos días.

Existe un coordinador y los integrantes del grupo. Cada participante expone parte del tema y después se efectúa un debate y se obtiene las conclusiones.

- Torbellino, lleva o promoción de Ideas:

Interacción en un grupo pequeño con el fin de alentar la libre presentación de ideas sin restricciones, ni procesos de pensamiento lógico y evitando actitudes críticas para desarrollar la creación espontánea y considerar las soluciones alternativas a una situación abierta.

Existe un coordinador, un anotador o grabadora y un grupo de 6 a 12 participantes. Se delimita el problema y el tiempo y se trabaja en un ambiente formal para ayudar a liberar cualquier inhibición. Se registran todas las ideas expresadas para proceder a un análisis lógico del contenido de la producción común, con el objeto de seleccionar los elementos más eficaces.

- Estudio de Casos:

Estudio analítico y exhaustivo de un "caso" concreto con todos los detalles para extraer conclusiones ilustrativas.

Existe un coordinador no directivo, un grupo heterogeneo de integrantes y la presentación de un "caso". El desarrollo de la técnica comprende dos momentos: a) el análisis del caso y b) la búsqueda de soluciones.

- Desempeño de Roles o Técnica de Escenificación, Dramatización o Roll playing:

Representación de una situación de la vida real con personas que encarnan un "personaje típico" para la resolución de problemas al facilitar la comprensión vivencial de situaciones.

Existe un coordinador, un grupo de observadores, algunos actores seleccionados de entre los integrantes y los papeles a ser desempeñados de acuerdo al tema a tratar. Los actores se preparan unos minutos para representar su papel y, después de la representación, el coordinador abre una sesión de crítica y discusión para obtener conclusiones.

- Técnica del Riesgo:

Promoción de actitudes mediante la expresión colectiva, en voz alta, de los temores buscando la reducción de tensiones en situaciones de cambio, al diferenciar los riesgos reales de los imaginarios.

Existe un coordinador y los participantes del curso. El coordinador expone la situación y pide al grupo que exponga los aspectos desagradables de un riesgo; los cuales se anotan para analizar los y se procede a eliminar los imaginarios y asumir los reales, mediante medidas que los atenuarían o eliminarían.

① Situación ② Metáfora ③ Descripción ④ Redefinición del Problema  
Problema. ⑤ Soluciones

- Plenario:

Integración de distintos equipos de trabajo en los que se di-

vide un grupo general, con el fin de informar, supervisar, retroalimentar y profundizar en aspectos importantes.

Existe un coordinador y la reunión de los subgrupos. El coordinador menciona el objetivo de la sesión y se expone el trabajo de los equipos, además de efectuar preguntas de aclaración. Por último se lleva a cabo un debate y una síntesis para evaluar el proceso.

- Foro:

Discusión informal del grupo sobre un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador, permitiendo la libre expresión de ideas y opiniones. El coordinador explica el tema, fijando las reglas de participación. Se elaboran preguntas, respuestas o discusiones generales durante 30 minutos. Se elabora una síntesis o reporte de lo expuesto para extraer posibles conclusiones.

- Estado Mayor:

División de un grupo grande en pequeños grupos de 6 a 8 integrantes para discutir un tema determinado, bien para inducir la participación o, en la resolución de un problema.

Existe un coordinador y los subgrupos. Una vez formados los subgrupos y fijado el tiempo, se nombra uno de los miembros como comandante. Este toma el tema y expone las sugerencias que cree adecuadas para la resolución del problema, pide la información necesaria, aporta los datos que dan margen de opinión, y, a su vez, establece las líneas que puedan contribuir al esclarecimiento de la cuestión central. Después el comandante se retira y el subgrupo funciona en base a las sugerencias que aportó éste. Después se reúnen nuevamente con el comandante, discuten las conclusiones, las cuales se leen al grupo en general para obtener las conclusiones de cada subgrupo.

- Grupo T:

Proceso de investigación de las actividades del grupo en el - aquí y ahora, cuya finalidad incluye la sensibilización, el cambio de problemas de trabajo y de campos concretos como el liderazgo, - toma de dicisiones, valores, etc., para buscar una vía de solución. La inestructuración de esta técnica desencadena el deseo de aprender. Lo que se aprende es la propia conducta y la de los otros --- miembros del grupo.

Se requiere un grupo de 8 a 15 integrantes, con la ayuda de - un coordinador especializado, cuya conducta debe ser no directiva. La sesión dura aproximadamente de dos a tres días, el grupo es por tanto libre para elegir o no un tema de discusión, una estructura interna, los métodos de trabajo y los procedimientos de comunica-- ción. El coordinador no establece la retroalimentación, sino que - tiene como única función ayudar a los miembros del grupo a anali-- zar y comprender la naturaleza de los obstáculos que se encuentran en la progresión de sus relaciones.

#### D) EVALUACION

La evaluación ha sido definida por varios autores, de entre los cuales revisaremos los siguientes:

Ortiz T. (1975) nos señala que la evaluación en la capacitación y el adiestramiento tiene como papel principal ser un elemento de retroalimentación precisa y confiable acerca de los efectos que el adiestramiento y la capacitación tuvieron sobre los participantes, el trabajo y el funcionamiento de la empresa.

Escandon G. (1976) afirma que la evaluación debe cumplir tres funciones. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante y al final del programa; la segunda función de la evaluación consiste en determinar que tanto aprendieron los participantes con los materiales didácticos utilizados, las técnicas de instrucción empleadas, las instalaciones, el instructor y la organización del programa; y, la tercera función de la evaluación en el entrenamiento es medir los efectos que el programa ha tenido en el desempeño laboral de los participantes y en el funcionamiento de la empresa.

Chruden y Saherman (1980) afirman que la evaluación de un curso de entrenamiento es un reexamen de los objetivos del programa, con objeto de determinar si están siendo seguidos apropiadamente o si deben ser modificados para satisfacer los cambios de condiciones que hayan afectado el programa.

\* Baez Bejero (1981) define a la evaluación como: "El proceso sistemático continuo que permite determinar en qué medida se están logrando los objetivos, mediante el uso de técnicas o instrumentos cuya función es la de evaluar las conductas indicadas por los objetivos en las condiciones que los mismos señalan y de acuerdo a los niveles de eficiencia marcados.

Como puede observarse en ninguna de estas definiciones se expone claramente que es la evaluación, en ellas sólo se encuentra la función de ésta pero no la explicación del concepto en sí. Sin embargo, Jiménez y Laffitte (1980) explican claramente el procedimiento de la evaluación. Ellos señalan que ésta se refiere a la comparación de un juicio (criterio de éxito) contra la medición de la ejecución del participante. Juicio que debe cumplir con:

- a) La determinación de la relevancia, la cual se refiere a la información que se puede obtener en relación al tipo de juicio -- que se quiere elaborar.
- b) Definición conductual, se refiere a que dicho juicio debe estar indicado en términos observables y medibles.
- c) Indicación de la condición de observación de la conducta.
- d) Indicación sobre la forma en que se registrará la conducta.
- e) Sumarizar la evidencia, es decir, el juicio debe dar alternativas de medición de la conducta en unidades de tiempo y/o tasa.

En resumen, estos autores afirman: "La evaluación es en sí registrar los resultados del entrenamiento para estimar la naturaleza del aprendizaje, la bondad de los instrumentos y/o la conducta nueva que será aplicada en la resolución de problemas cotidianos o esporádicos".

Por lo antes expuesto, la presente investigación considera a la evaluación como la comparación de criterios de éxito contra las mediciones de los resultados del entrenamiento. Señalando que la evaluación debe estar relacionada con: a) el aprendizaje; b) los materiales, técnicas de instrucción, escenario, instructor, contenido del programa; y, c) a los efectos del programa en el desempeño

laboral de los participantes. Por ende, si se realiza una evaluación adecuada de un curso y de todos los eventos que lo conforman, se obtendrá la retroalimentación necesaria y suficiente para que los programadores de la instrucción conozcan la eficacia de cada uno de los eventos presentes en la capacitación y el adiestramiento. Así mismo, ésto servirá para mejorar la programación futura de cursos (y de los eventos que los conforman), mejorando integralmente el entrenamiento, propiciando a su vez una constante actualización.

Así, un curso de capacitación o de adiestramiento no sólo debe estar enfocado a los objetivos planteados en éste, a la selección de los métodos de instrucción, a lo apropiado del escenario o al grado de aprendizaje de los sujetos que reciban el curso; sino que también debe incluir la planeación y consecución de la evaluación de cada uno de los eventos que se presentan dentro y después del curso, con la finalidad de obtener la información que permita retroalimentar el desarrollo del mismo, propiciando a su vez los alcances y/o limitaciones sobre el aprendizaje, su utilidad en el desempeño laboral y, por ende, en la contribución al eficiente funcionamiento de la organización.

#### D) TOMA DE DECISIONES

Varios son los campos a los que se enfoca el entrenamiento de las Relaciones Humanas, sin embargo; uno de los que poseé gran relevancia es el de "Toma de Decisiones", ya que desde hace miles de años los hombres toman decisiones ante ciertos problemas de su vida diaria.

Todo ser humano afronta constantemente, ya sea en el hogar, - en el club, en la escuela o en su trabajo situaciones que le representan un obstáculo, el cual simboliza un problema por resolver en frentandolo a la situación de tomar una decisión que le permita la resolución de éste.

Debido a ello, en la presente investigación el curso de entrenamiento de relaciones humanas a evaluar es el de Toma de Decisiones. En virtud de lo cual, resulta indispensable definir este concepto.

De acuerdo al diccionario enciclopedico Quillet, Decidir significa formar un juicio definitivo sobre algo dudoso o discutible. Resolver, tomar una determinación.

Mariaxch, M. y Bocardi, E. (1969) afirman que: "cuando una persona decide, innova, destruye la posibilidad o el sentido de todo un intento basado en un conocimiento pasado, por perfecto o completo que sea, del estado de cosas anteriores a su decisión, encaminado a predecir cuál sería el estado o secuencia de estados de cosas posteriores a ella".

Para Shackle, G. (1969) La decisión es: "selección pero no elección frente a una previsión perfecta, no elección frente a una completa ignorancia. La decisión es una selección afrentando una incertidumbre limitada".

Distinguiendo la decisión del hábito, G. Matona (1969) \* dice al respecto, "La decisión genuina requiere la percepción de un problema o situación nueva: ello obliga a proceder en forma original y a utilizar métodos novedosos".\* Citado por Domínguez Punaro 1984.

Es así que para Glober (1970) \* la decisión es la selección - de alternativas fundamentadas en juicios. Añadiendo que puede describirse la actividad decisora "como el proceso mediante el cual - se salvan obstáculos situados entre donde actualmente nos hallamos y donde queremos llegar".\*Citado por Vickers, D. en 1979.

En 1974 Herber Simon \* define el proceso de la toma de deci--siones, definiendola de la siguiente manera: " en cada momento hay una multitud de posibles alternativas de acció a cualquiera de las cuales puede el individuo adaptar algun proceso: el número de al--ternativas se va reduciendo hasta que surge aquélla que ha de lle--varse a cabo".\* Citado por Domínguez Punaro en 1984.

A. Jiménez (1980) nos dice al respecto que: "La toma de deci--siones consiste en un proceso que se inicia al verse bloqueada una conducta habitual por una barrera lo cual impide la realización de una meta o el logro de un objetivo". Y añade que para alcanzar dicha meta existen una serie de alternativas de las cuales se debe - elegir una.

Cacho C. (1985) afirma: "La toma de decisiones es un proceso sistemático en el cual se plantean dos o más alternativas como so--luciones tentativas o posibles soluciones al problema, de las cua--les, una vez evaluadas se elige una y se aplica".

Podríamos mencionar muchas más definiciones del proceso de Toma de Decisiones, pero en todas ellas encontraríamos un elemento - común: La selección de una alternativa entre dos o más para alcan--

zar una meta. Sin embargo, para fines de esta investigación se emplea como base la definición de Cacho, en virtud de que presenta de una forma explícita el proceso que implica la toma de decisiones.

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA

Como la gran mayoría de los lectores sabe, existe un número considerable de investigaciones que han desarrollado programas de Relaciones Humanas, pero pocos se han comprometido por llegar a la evaluación de todos los eventos que conforman su curso. Para tener una idea más clara al respecto, a continuación se describen algunas experiencias directas e indirectamente relacionadas con el objetivo que mantiene nuestra atención.

Se denominan experiencias directamente relacionadas por que en ellas se evalúa uno o varios eventos presentes cuando se entrenan las Relaciones Humanas a través de las técnicas más usuales de instrucción; por otro lado las experiencias indirectamente relacionadas son aquellas que, si bien evalúan los eventos de un programa de Relaciones Humanas, éstas no utilizan técnicas usuales de instrucción. Además de utilizar las técnicas del A.E.C.

ESTUDIOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LA  
PRESENTE INVESTIGACION

1)

- AUTOR: Fernández Calderón Julieta (1969).
- TITULO: Experiencias con un grupo operativo para el análisis de las relaciones interpersonales.
- OBJETIVO: Ayudar a manejar y comprender a los participantes su relaciones interpersonales.
- PARTICIPANTES: 17 trabajadores.
- PROCEDIMIENTO: Todos los sujetos participaron en sesiones grupales. A cada participante se le asignó un rol a desempeñar en cada una de las sesiones, el cual podía ser de grupo o individual. Así mismo existieron períodos de evaluación en donde el grupo analizó su actividad desarrollada en sesiones anteriores. Todas las sesiones fueron registradas por dos observadores, quienes determinaron tanto la forma como el contenido de las conductas que desempeñó el grupo, de acuerdo a la clasificación de roles de Bethel. Con la finalidad de conocer el cambio en las relaciones interpersonales se aplicaron test de personalidad, de relaciones interpersonales y sociométricos antes y después de las experiencia grupales.
- CONCLUSIONES: Al finalizar las sesiones de grupo, se observó que los sujetos cambiaron su forma de relacionarse, lo cual contribuyó al desarrollo de su personalidad. Así mismo se observó que el grupo siguió las leyes generales de la sociedad, estableciéndose a su vez una mayor participación de cada sujeto, independientemente del rol asignado.

2)

- AUTOR:** Skenner Winston Walter (1971).
- TITULO:** Efectos de un entrenamiento sistemático de Relaciones Humanas en las funciones de organizar y ejecución.
- OBJETIVO:** Incrementar los niveles de discriminación y habilidad para la comunicación en los miembros de una Unidad de Obstreticia y Ginecología, a través del entrenamiento sistemático en Relaciones Humanas.
- PARTICIPANTES:** 33 miembros a nivel staff de la Unidad de Ginecología y Obstreticia, de los cuales solo 17 cumplieron con todo el estudio.
- PROCEDIMIENTO:** El número total de participantes recibió un curso sistemático en Relaciones Humanas por un lapso de 18 semanas (período experimental), después de haber cumplido con un período control de 14 semanas, en el cual no recibieron tratamiento alguno. Lo que significa que el grupo experimental funcionó a su vez como grupo control. En cada uno de estos dos períodos se aplicaron mediciones de pre y pos-test.
- CONCLUSIONES:** Después del entrenamiento se observó que la habilidad para la comunicación no incrementó, no obstante que el nivel de discriminación cambió significativamente. Esto indica que de haber continuado el entrenamiento en el período experimental, el nivel de comunicación podría haber cambiado.
- Con esto se deduce que la habilidad para discriminar es un pre-requisito para incrementar la habilidad para la comunicación.

3)

- AUTOR: Thomas M. (1971).
- TITULO: Desarrollo de potencial humano a través de la integración grupal. Un estudio de cambio de factores de personalidad, actitudes personales y funciones de grupo, en estudiantes universitarios que participaron en un entrenamiento de Relaciones Humanas.
- OBJETIVO: Determinar la efectividad del entrenamiento en Relaciones Humanas como un método de aprendizaje.
- PARTICIPANTES: 90 estudiantes.
- PROCEDIMIENTO: El entrenamiento en Relaciones Humanas tuvo como metas de aprendizaje: Mejorar el concepto de sí mismo y las actividades interaccionales; incrementar la sinceridad; disminuir la ansiedad; mejorar la confianza en sí mismo y percibir la habilidad grupal. Para determinar el aprendizaje en estas áreas se aplicaron antes y después del entrenamiento los siguientes instrumentos:
- 1.- Escala Tennessee del concepto de sí mismo. (concepto de sí mismo)
  - 2.- Orientación conductual en las relaciones fundamentales interpersonales (FIRO-B) (interacción de actitudes).
  - 3.- Escala dogmática Rokeach (sinceridad)
  - 4.- Diferencial de Ansiedad de Alexander-Húsek (ansiedad).
  - 5.- Diferencial de confianza Giffin (confianza).
  - 6.- Análisis de habilidades en grupo (habilidades grupales).
- El número total de participantes fué dividido en cinco grupos: (1) Grupo T; (2) Instrumentado; (3) de encuentro;

(4) Estudios de casos y (5) Grupo control.

Los grupos T, de encuentro e instrumentado fueron sometidos a un período de entrenamiento denominado "experiencia basada", el cual se dió a través de la experiencia en la interacción de los miembros del grupo. Por otro lado, el grupo de encuentro tuvo un entrenamiento con "base cognitiva" impartido a través de conferencia-discusión.

CONCLUSIONES: A pesar de que aparentemente el método más afectivo para producir cambios en las áreas elegidas fué el grupo de encuentro, se demostró que el entrenamiento en Relaciones Humanas denominado "experiencia basada" fué el método viable de aprendizaje, debido a que estos grupos observaron mayores cambios que los comprendidos en el aprendizaje cognitivo.

4)

AUTOR: Hand H., Richards M. y Slocum J. (1973).

TITULO: Clima organizacional y la efectividad de un programa de entrenamiento en Relaciones Humanas.

OBJETIVO: Determinar la efectividad de un programa de entrenamiento en Relaciones Humanas a nivel gerencial para lograr cambios en conocimientos, actitudes, destrezas y/o desempeño en el trabajo.

PARTICIPANTES: 42 gerentes de línea y staff.

PROCEDIMIENTO: El total de participantes fué dividido azarosamente en dos grupos, para conformar así un grupo control y un experimental. Este último recibió un entrenamiento en Relaciones Humanas a través de sesiones semanales de

20 minutos por un lapso de 28 semanas. El programa incluyó ejercicios tales como: Técnicas participativas, de intervención, calentamiento, simulaciones, ejercicios de aprendizaje, entre otros. Para evaluar los cambios conductuales esperados se aplicaron, antes del entrenamiento, 90 días y 18 meses después del entrenamiento, los instrumentos siguientes:

- 1.- Cuestionario de actitudes sobre la dirección (mando).
- 2.- Cuestionario para describir la conducta del supervisor (aplicado a los subordinados del grupo control y experimental).
- 3.- Escala Lickert para medir el clima organizacional.
- 4.- Escala de ejecución en el trabajo, la cual midió las siguientes características:
  - a) Conocimiento de políticas de la empresa y objetivos entre otros.
  - b) Manejo de agresividad.
  - c) Cooperación.
  - d) Habilidad para organizar.

Se otorgaron incrementos salariales y promociones por una ejecución favorable en el trabajo.

**CONCLUSIONES:** Los resultados obtenidos en las tres mediciones (antes, después de 90 días y después de 18 meses del entrenamiento) fueron correlacionados. Se observó que después de 90 días no existieron cambios significativos, sin embargo 18 meses después, el grupo experimental mejoró su actitud hacia el clima organizacional, la función de mando que desempeñaba y la percepción de sí mismo y de los otros, mientras que los gerentes del grupo control no exhibieron cambios sobre estas variables. Por otro lado, los subordinados del grupo experimental percibieron en su jefe incrementos significativos en las Relaciones Humanas (por medio del cuestionario para descri-

bir la conducta del supervisor), no encontrando estos - resultados en el grupo control. Sin embargo todo parece apoyar la afirmación de que estos cambios no fueron consecuencias del entrenamiento sino de los estímulos - reforzantes administrados a los gerentes, por lo tanto, se deduce que todo entrenamiento en Relaciones Humanas debe estar apoyado por un programa de reforzamiento aplicado en el medio ambiente laboral.

5)

- AUTOR: Halfon Barrientos S. y Carrillo Sánchez S. (1977).
- TITULO: Evaluación de un curso de capacitación.
- OBJETIVO: Evaluar el curso de Relaciones Humanas de una empresa - gubernamental.
- PARTICIPANTES: 12 personas con un nivel jerárquico medio. (Jefes de departamento, jefes de servicio administrativo y residentes).
- PROCEDIMIENTO: En primera instancia se aplicó a todos los sujetos un cuestionario para determinar su nivel de conocimientos de entrada, así como una pre-entrevista. Posteriormente recibieron un curso impartido a través de conferencias y Phillips 66, dicho curso se conformó por temas tales como: Comunicación, motivación, liderazgo, delegación - de autoridad y responsabilidad.
- CONCLUSIONES: A pesar de que la T obtenida no fué significativa, el número de respuestas correctas en el cuestionario y entrevista incrementó, sin embargo se encontró que no hubo una aplicación de dichas respuestas en el lugar de - trabajo, por lo que se considera que no cubrió el obje-

tivo de incrementar las relaciones laborales en el ambiente laboral.

6)

AUTOR: Pérez Torres A. (1982).

TITULO: Una experiencia de grupo genérico para el desarrollo de la autonomía de sus miembros mediante la superación de la dependencia.

OBJETIVO: Observar como los participantes de la vivencia forman y transforman sus relaciones en una colectividad interdependiente que les permite superar su dependencia personal en tanto seres sociales concretos.

PARTICIPANTES: 25 estudiantes de 22 a 25 años de edad, del sexto semestre del Instituto de Estudios Profesionales para la Administración del Tiempo Libre de la YMCA.

PROCEDIMIENTO: Los participantes fueron divididos en dos grupos de 10 a 15 personas, de los cuales sólo un grupo concluyó toda la investigación. Cada grupo contó con un observador y un coordinador. En primera instancia se estableció una meta común de trabajo, a continuación se llevaron a cabo 15 sesiones de 90 minutos en donde cada grupo operó en función del objetivo y del desarrollo personal de cada integrante; evaluando constantemente su desempeño en sesiones anteriores. Todas las sesiones fueron registradas por el observador, quien estableció tanto la forma como el contenido de los roles que se desempeñaron, de acuerdo a la clasificación de roles de Bethel adaptada por Fernández y Cohen al medio mexicano. Para conocer las relaciones de tiempo libre y de traba-

jo que se establecieron al principio y al final de las experiencias de grupo, se aplicó una prueba sociométrica de tipo "Bethel".

CONCLUSIONES: Al correlacionar los resultados obtenidos en las pruebas y los recolectados en los registros, se notó que la mayoría de los sujetos dependientes redujeron esta actitud significativamente, en cambio los que inicialmente calificaron como independientes se mantuvieron así hasta el final, con el inconveniente de que se desconoce si la escala que se utilizó está estandarizada para --- nuestro país. Por otra parte se comprobó que los gru---pos genéricos proveen el medio para que los miembros -- cambien su forma de relacionarse y desarrollen su personalidad.

7)

AUTOR: Aderman M. y Tecklenburg K. (1983).

TITULO: Efectos del entrenamiento de relajación en el ajuste -- personal y percepción del clima organizacional.

PARTICIPANTES: 71 sujetos voluntarios de 21 a 51 años de edad, reclutados de: Dos fábricas, un hospital, un centro de rehabilitación y dos periódicos semanales.

PROCEDIMIENTO: Un Índice de Actividad Nula y el Índice de Clima Organizacional junto con la escala de Ansiedad Manifiesta Bendig, fueron administradas a los participantes con medidas de pre y pos-test. Los sujetos fueron azarosamente asignados a 3 grupos: (1) Seminario y entrenamiento de relajación; (2) Seminario y condición placebo y (3) Grupo de no tratamiento. Al primero se le impartió un seminario de stress, conducido por el Instituto de Manejo -

de Stress en Chicago, cuya primera parte consistió en - una lectura para conocer la naturaleza, los efectos físicos y psicológicos del stress, siendo la segunda parte una demostración de varias técnicas para manejar y - hacer frente al stress. A continuación recibió un entrenamiento de relajación por medio de una grabación, durante un lapso de 3 meses, en sesiones de 15 a 20 minutos impartidas dos veces al día. El grupo 2 (Seminario y condicion placebo) recibió solo el seminario de --- stress y una condición placebo, conformada ésta por reuniones de 15 a 20 minutos en donde no se les impartió - curso alguno; dichas reuniones se hicieron dos veces -- por semana durante 3 meses. Por último el grupo 3 fué - un grupo control que no recibió tratamiento alguno.

CONCLUSIONES: El análisis de varianza aplicado mostró una diferencia significativa en los 3 grupos. Así mismo, la prueba T - indicó una reducción significativa de ansiedad y un incremento en el ajuste personal; sin embargo, la percepción del clima organizacional en la dirección prescrita no fué estadísticamente significativa, éste hecho puede atribuirse a que el factor necesita un tiempo mayor para poder ser entrenado. Los resultados obtenidos en este estudio demuestran que el entrenamiento de relaja--- ción es una técnica efectiva para reducir los efectos - de la ansiedad e incrementar el ajuste personal.

8)

AUTOR: Terres Cynthia Kay (1983).

TITULO: Efectos del entrenamiento de manejo de stress personal y de entrenamiento de stress organizacional en la tensión personal y el stress organizacional, en una agencia de empleados del estado.

OBJETIVO: Investigar los efectos del entrenamiento de manejo de stress personal y del entrenamiento de stress organizacional en la tensión personal y el stress organizacional de una agencia de empleos estatal.

PARTICIPANTES: 35 sujetos de dos agencias públicas.

PROCEDIMIENTO: Los participantes fueron azarosamente asignados a 4 grupos: (1) entrenamiento de stress personal, (2) entrenamiento de stress organizacional, (3) entrenamiento de stress personal y organizacional y (4) Grupo control con tratamiento demorado. Todos los participantes fueron sometidos durante 6 semanas a sesiones de entrenamiento de 60 minutos cada una.

CONCLUSIONES: Los autores concluyeron que ambos tratamientos fueron efectivos en reducir la tensión personal y el stress organizacional cuando los grupos 1, 2 y 3 fueron comparados con el grupo control. Por otro lado se encontraron diferencias significativas entre el tipo de entrenamiento (personal u organizacional) y el stress organizacional, sin embargo no se demostró una diferencia significativa entre estos tratamientos y la tensión personal.

9)

AUTOR: Landeros Ahuactiz (1985).

TITULO: Participación y cooperación en la empresa.

PARTICIPANTES: 50 trabajadores de una empresa funeraria de la ciudad de México.

OBJETIVO: Verificar si la disposición del trabajador para cooperar con la empresa en la solución de problemas, aumenta

cuando el trabajador participa en la solución de problemas junto con la empresa.

**PROCEDIMIENTO:** El total de participantes fué dividido en dos, formando así el grupo control y el grupo experimental. Para lograr la participación de los trabajadores se eligió como instrumento principal la entrevista individual, la cual estuvo compuesta de 3 secciones: (1) Actualización de expedientes, (2) Participación y (3) Cooperación. La primera fase se realizó con la finalidad de poder entrevistar a los sujetos sin hacer aparente el motivo real de la misma, evitándo así una posible predisposición. - En la segunda fase (expuesta únicamente al grupo experimental) se planteó el problema y se presentaron tres alternativas de solución, de las cuales los participantes deberían elegir una. Por último, en la fase 3 ( en la cual participaron ambos grupos ) se le pidió a cada trabajador su cooperación en la solución del problema.

**CONCLUSIONES:** Después de someter los resultados a un análisis de varianza se encontró que la participación de los trabajadores varía cuando estos participan en la búsqueda de soluciones junto con la empresa (mayor participación del grupo experimental), demostrándose así que la participación del trabajador en la solución de un problema, sí determina un aumento en su conducta de cooperación.

ESTUDIOS INDIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LA  
PRESENTE INVESTIGACION

1)

- AUTOR: Ibarra Martínez Elvira (1978).
- TITULO: Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral.
- OBJETIVO: Observar los efectos del repertorio social en un sujeto sobre su actuación que este tiene en las relaciones interpersonales, en el Dpto. de proceso de una compañía -- que presta sus servicios de ingeniería.
- PARTICIPANTES: 7 Ingenieros.
- PROCEDIMIENTO: Fase experimental.-- Se identificaron las conductas relevantes a la interacción humana que eran emitidas dentro del trabajo para determinar al sujeto que menos interacción humana tuviese durante la fase de identificación.
- Después al sujeto menos responsable se le administró un pre-test para cerciorarse si efectivamente no emitió -- los repertorios sociales preestablecidos para inmediatamente proceder a entrenarlo durante un procedimiento de "tactos" en la misma emisión de las conductas sociales requeridas.
- Al mismo tiempo que el procedimiento de entrenamiento, se realizaron registros similares a los de la fase inicial para observar tanto los cambios en la conducta del sujeto como la de sus compañeros de trabajo.

CONCLUSIONES: La autora concluye que sí es posible dar entrenamiento a las personas en interacción humana utilizando este método. Por otro lado se observó que el repertorio social influye definitivamente sobre las relaciones humanas e interpersonales y que al entrenar a un sujeto, éste puede influir sobre el resto de los integrantes del equipo de trabajo.

2)

AUTOR: Fonseca M. (1979).

TITULO: Evaluación de material audiovisual.

OBJETIVO: Evaluar el aprendizaje obtenido por los participantes a través de un medio audiovisual tradicional, un medio audiovisual programado y textos programados, en función del número de veces que se tiene que presentar un examen, porcentaje de respuestas correctas, antes, durante y después de las condiciones y número de veces que se ve un audiovisual para pasar a la siguiente unidad.

PARTICIPANTES: 40 trabajadores asignados como técnicos en capacitación, enseñanza y adiestramiento.

PROCEDIMIENTO: Los 40 participantes se dividieron en 5 grupos de 8 sujetos cada uno, a cada grupo le correspondió una condición diferente, las cuales fueron:

TEXTO PROGRAMADO	T.P.
AUDIOVISUAL TRADICIONAL	A.T.
AUDIOVISUAL PROGRAMADO	A.P.
AUDIOVISUAL TRADICIONAL Y	
TEXTO PROGRAMADO	A.T. T.P.
AUDIOVISUAL PROGRAMADO Y	
TEXTO PROGRAMADO	A.P. T.P.

Por otro lado se instruyó a 6 coordinadores asignados - para llevar el control y registro de las cinco condicio nes en el manejo de las hojas de control, en el manejo de los medios audiovisuales, así como en el procedimiento a seguir en cada condición.

LINEA BASE.- Se les aplicó a todos los participantes - un pre-test y después se les mandó a su aula correspondiente.

APLICACION DE CONDICIONES.- Una vez que cada grupo estuvo en su salón, se procedió a que estudiaran su primera unidad, cada uno en su condición, siguiendo sus instrucciones particulares. Después del estudio de cada - unidad, cada uno bajo su condición presentaron el exá--men correspondiente; de la misma forma se procedió con las otras dos unidades.

Cuando todos terminaron sus 3 fases (unidad por fase) - cada participante presentó un pos-test conforme terminaban, ya que cada condición respetó el ritmo de aprendizaje por participante.

CONCLUSIONES: Los resultados obtenidos no indican diferencias significativas en las cinco condiciones, ya que en todas se incrementó cuando menos en un 43% el repertorio de los -- participantes. Por lo cual ninguna de las condiciones - probadas es mejor que otra, ya que todos dan buenos resultados y conducen a los participantes a alcanzar el - objetivo del curso.

La desición final para utilizar o no los medios de la - investigación, quedó determinado por el monto de la inversión económica de cada condición, así la desición -- económicamente pertinente fué la utilización de textos programados.

3)

- AUTOR: Cortés Medina S. V. (1984).
- TITULO: El entrenamiento asertivo en el ambiente laboral.
- OBJETIVO: Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, entendiéndose por ello, la adquisición, mantenimiento y/o incrementos de repertorios conductuales asertivos.
- PARTICIPANTES: 6 trabajadores.
- PROCEDIMIENTO: Fase pre-investigación.- Se determinaron las conductas asertivas que poseía el sujeto.
- Fase A.- Se establecieron discrepancias entre las conductas que presentó el sujeto y las que debería emitir.
- Se eligió la metodología de investigación, la cual estuvo formada por:
- Técnicas del Análisis Experimental Aplicado (AEA)
  - Técnicas Asertivas de J. Smith.
  - Técnicas de instrucción: conferencia y rol playing.
- Fase B.- Se impartió el curso de asertividad, el cual contenía los siguientes temas:
- Introducción a la asertividad.
  - Enseñanza de técnicas asertivas.
  - Enseñanza de técnicas del AEA.
- Fase C.- Se evaluó a cada participante.
- CONCLUSIONES: Se considera que se logró el objetivo perseguido por la investigación, debido a que los sujetos adquirieron, incrementaron o mantuvieron las conductas asertivas.

El uso de técnicas del Análisis Experimental Aplicado contribuyó en gran medida a estos logros.

4)

AUTOR: Domínguez García M. (1984).

TITULO: Estrategias y métodos en la capacitación de Interacciones humanas.

OBJETIVO: Observar el efecto que tienen cierto tipo de técnicas para aumentar o mantener las conductas deseables en la interacción cara a cara, en el ambiente laboral.

---

PARTICIPANTES: 4 sujetos del sexo femenino de una empresa maquiladora.

PROCEDIMIENTO: Fase pre-experimental.- Se pidió a los dirigentes de la empresa la especificación clara de aquellas conductas que consideraban deseables en sus trabajadores. Para ello, se elaboraron los formatos de registro pertinentes y se capacitó a los dirigentes de la empresa para que los manejaran.

Línea base.- Después de registrar las conductas de los trabajadores, se les mostró los resultados obtenidos en éstos y se estableció un convenio junto con los dirigentes para determinar las conductas que tuvieron que incrementar y/o disminuirse. Como incentivo para los trabajadores se les dió tiempo libre.

Fase de tratamiento.- Se aplicaron los programas de reforzamiento (RFC y RF) a cada trabajador, los cuales fueron autorizados por ellos. Los resultados fueron registrados.

Seguimiento.- Los reforzadores fueron retirados y -

se graficaron los resultados obtenidos en los registros, no encontrando gran diferencia en las dos últimas fases.

CONCLUSIONES: Es posible modificar de manera positiva la interacción humana por medio de éste tratamiento. Así mismo, se demostró que un convenio celebrado entre empresarios y trabajadores es importante, por que de esa forma se aseguran las consecuencias específicas -- por la emisión determinada de la conducta. Por último se observó que un sujeto entrenado puede influir en -- otros sujetos no comprometidos en la acción.

5)

---

AUTOR: Domínguez Punaro S. N. (1984).

TITULO: El entrenamiento en toma de decisiones.

OBJETIVO: Observar el efecto del curso Toma de Decisiones de Jiménez A., sobre el cumplimiento de las actividades comprometidas en ejecutivos de una Secretaría.

PARTICIPANTES: 4 ejecutivos de una Secretaría.

PROCEDIMIENTO: Fase A.- Se registraron las conductas de toma de decisiones de los ejecutivos comprometidos en la investigación.

Fase B.- Se impartió el curso de Alvaro Jiménez O. (1980) a fin de enseñar a los participantes la manera de usar la agenda de Toma de Decisiones, en ella se encuentran los siguientes elementos:

- (1) Hecho = barrera que se presenta.
- (2) Objetivo = objetivo obstaculizado por el proble-

ma.

- (3) Alternativas.
- (4) Decisión.
- (5) Evaluación.
- (6) Resultado.

Se registraron los resultados obtenidos por cada ejecutivo.

Fase D.- A cada participante se le proporcionó retroalimentación (correctiva o de reforzamiento) de acuerdo a los resultados logrados en el curso.

CONCLUSIONES: Tuvo lugar el cambio conductual esperado, por lo cual se concluye que el curso de Toma de Decisiones es efectivo para que los ejecutivos cumplan sus funciones de trabajo.

---

6)

AUTOR: Gómez Best A. (1984).

TITULO: Efectos que tiene un programa de remediación sobre conductas de responsabilidad.

OBJETIVO: Observar el enfoque de un programa de remediación de tipo conductual sobre las conductas de responsabilidad que no fueron logradas por el trabajador en el paso de "Ejecución" del Modelo de Interacción Humana, después de haber sido previamente convenidos en el contrato de trabajo.

PARTICIPANTES: 3 costureras.

PROCEDIMIENTO: Fase A .- Se registraron las conductas a modificar a fin de establecer la línea base.

Fase B .- A cada participante se le aplicó un programa de reforzamiento (RF, CRF e IV) debido a que mostraron diferentes niveles de ejecución.

Fase C .- Se retiró el programa de reforzamiento y se registró la emisión de conductas pre-establecidas.

CONCLUSIONES: Los sujetos aumentaron su conducta de responsabilidad siendo el programa de reforzamiento contínuo el que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas deseables.

7)

AUTOR: López Chavarría E. (1984).

TITULO: Alternativa para la capacitación en interacción humana, un estudio sobre la conducta cooperativa.

OBJETIVO: Identificar los efectos que tiene la conducta cooperativa sobre las relaciones sociales y la productividad, que se establece en el escenario laboral.

PARTICIPANTES: 5 trabajadores.

PROCEDIMIENTO: Fase pre-investigación.- Se identificaron las conductas a modificar.

Fase A.- Se llevó a cabo el registro de conductas, así mismo se realizó un convenio con los trabajadores para determinar los objetivos a cumplir por cada uno de ellos y el tipo de reforzamiento que deseaban y se les podía administrar.

Cada sujeto recibió instrucciones para autoregistrarse y autoadministrarse los reforzadores.

Fase B.- Los participantes recibieron retroinformación de su conducta, cuando ellos cubrían sus objetivos.

vos se autoadministraban los reforzadores previamente convenidos y se establecían nuevas metas.

CONCLUSIONES: El autorregistro, la autoadministración de consecuencias y la retroinformación, incrementaron las conductas de cooperación; fenómeno que tuvo como consecuencia el incremento en la emisión de conductas sociales.

8)

AUTOR: Mendoza Azocar J. L. (1984).

TITULO: Interacción humana en el trabajo.

---

OBJETIVO: Determinar si existe algún efecto funcional de las interacciones directivas verbales, adecuadas e inadecuadas, sobre la conducta social de un jefe y un subjefe de sección.

PARTICIPANTES: Un jefe y un subjefe de sección.

PROCEDIMIENTO: Fase pre-experimental .- Se llevó a cabo una entrevista con el jefe inmediato de la sección de intendencia a fin de determinar las conductas a modificar.

Línea base .- Se registró la ocurrencia de cada conducta. Posteriormente se negoció con los trabajadores y supervisor la modificación de dichas conductas y el tipo de instigador.

Fase experimental .- Para las conductas que debieron incrementar se aplicó un programa de IF 20', teniendo como instigador la aprobación. Por otra parte las conductas a decrementar estuvieron bajo un programa de reforzamiento continuo con un instigador social de desaprobación.

Seguimiento: Se retiró el instigador y se registró la frecuencia de emisión de las conductas.

CONCLUSIONES: Los datos obtenidos indicaron que la conducta verbal directa (cara a cara) es un instigador eficiente para incrementar o extinguir la emisión de conductas determinadas, considerándose así que el objetivo principal de esta investigación fué cubierto de manera favorable.

9)

AUTOR: Mesdraje Olguin (1984).

---

TITULO: Evaluación de materiales instruccionales: un curso -- práctico.

OBJETIVO: Evaluar el material instruccional de una unidad de en trenamiento con el objetivo de probar si el material elaborado para dicha unidad es el necesario y adecuado para la consecución de los objetivos propuestos en ella.

PARTICIPANTES: Dos ingenieros civiles del sexo masculino, personal - de la Subgerencia de Ingeniería Preliminar y Geotécnica, y la Residencia de estudios Hidroelectromecánicos, con antigüedad de 2 años y medio, y que desempeñan -- puestos de proyectistas.

PROCEDIMIENTO: Programa de Capacitación y Adiestramiento.- Se realizó una detección de necesidades de capacitación y - adiestramiento del cual se derivó una programa de ins trucción formado por cinco modulos; se estableció el criterio de evaluación, específicamente para dos modu

los del curso denominados A y B, para el subtema B se les pidió a los especialistas en la materia que suprimieran la(s) posición(es) de información que consideraban inadecuada o irrelevante para el estudio (Técnica de Bloqueo) con respecto a lo que se pedía en cada uno de los objetivos, con la utilización de la técnica de interjueces. Por otro lado se les solicitó que elaboraran (los especialistas) los instrumentos de medición por cada tema y subtema.

Aplicación del diseño de investigación.- Por medio de la evaluación que se les realizó a los participantes en su trabajo de acuerdo al M.C.I., se identificó la unidad(s) en la(s) que se tenían que entrenar a los participantes. Para dicha unidad se les aplicó un pre-test general; de acuerdo a los resultados obtenidos en éste ambos participantes deberían cursar el mismo tema con las siguientes condiciones:

- 1) Dos horas de estudio diarias.
- 2) No consultar otras bibliografías.
- 3) No asesoría hasta después de la evaluación.
- 4) Responder individualmente los reactivos.

Pos-test.- Después de que cada participante cubrió un tema se le aplicó una evaluación y al final de todo el curso otra paralela.

Análisis.- Se realizó un análisis de las respuestas obtenidas a las evaluaciones, con lo cual se obtuvo que los participantes contestaron adecuadamente a cada una de las mediciones realizadas.

CONCLUSIONES: Se observó que el material presentado fué insuficiente y que se suprimieron porciones del contenido que eran relevantes y necesarias para poder cumplir con los objetivos, ya que sólo presentándoles el material completo los participantes dieron la respuesta

correcta y lograron cumplir los objetivos.  
Se concluye que sólo mediante la aplicación directa - del material instruccional a los entrenandos y de los resultados arrojados de ésta, se pueden tomar determi-  
naciones válidas y confiables acerca de las acciones que hayan de seguirse. Asimismo se recomienda que -- para la elaboración y determinación de los materiales instruccionales, se haga siempre con la supervisión - de especialistas en la materia, sin olvidar que éste debe estar dirigido a cumplir con lo establecido en - los objetivos instruccionales planteados.

10)

---

AUTOR: Santamaría Pérez L. (1984).

TITULO: La responsabilidad en el ambiente laboral.

OBJETIVO: Identificar el efecto del "Modelo Formación de Equi--  
pos de Trabajo" de Alvaro Jiménez O. (1980) sobre la conducta de responsabilidad.

PARTICIPANTES 5 trabajadores.

PROCEDIMIENTO: Fase A.- Se realizó una entrevista con los dirigen-  
tes de la empresa y los trabajadores para determinar:  
(1) las conductas a incrementar, (2) los programas de reforzamiento y (3) el tipo de incentivos a adminis--  
trar. A continuación se registró el repertorio con--  
ductual indispensable de los trabajadores y se les en-  
trenó en aquellas conductas que presentaron un porcen-  
taje bajo de emisiones. Una vez que todos los partici-  
pantes emitieron las conductas indispensables se les aplicó un programa de reforzamiento y se registraron

dichas conductas.

Fase B.- Se llevó a cabo el programa de reforzamiento acordado. Asimismo, se graficaron los resultados obtenidos en los registros y se mostraron a los trabajadores proporcionándoles retroalimentación a su ejecución.

Fase C.- En esta fase se retiró el reforzador y se continuó registrando las conductas preestablecidas.

CONCLUSIONES: El Modelo Formación de Equipos de Trabajo provee elementos importantes para incrementar la conducta de --responsabilidad.

---

11)

AUTOR: Urrutia González Sonia A. (1984).

TITULO: Un programa de mantenimiento para la comunicación formal.

OBJETIVO: Investigar los efectos de un programa de mantenimiento en las conductas deseables de comunicación en la organización.

PARTICIPANTES: Dos sujetos de sexo masculino. Un jefe de sección y un auxiliar administrativo.

PROCEDIMIENTO: Fase pre-experimental.- Basándose en las conductas de los sujetos que se encontraban implícitas en la comunicación, se obtuvieron cuatro conductas a modificar.

Fase A.- Se registraron las conductas identificadas.

Fase B.- De las cuatro conductas identificadas, -- dos de ellas (una por cada sujeto) estuvieron bajo un programa de RF, administrando reforzadores sociales.

Fase C.- Se retiró el reforzador y se registraron las cuatro conductas.

CONCLUSIONES: El programa de reforzamiento logró incrementar y mantener las conductas deseables de comunicación, modificó de manera positiva la emisión de las dos conductas que no estuvieron bajo un programa específico. De estos datos se concluye que es posible utilizar un programa de mantenimiento como instrumento preventivo para evitar la presencia o manifestación de problemas que causan conflictos.

---

12)

AUTOR: Cacho Cárdenas A. (1985).

TITULO: Toma de decisiones y estilos de mando.

OBJETIVO: Detectar el estilo de mando de un sujeto a partir de su toma de decisiones, analizando para ello todos los elementos de éste proceso.

PARTICIPANTES: Un jefe de Departamento y 3 de Oficina.

PROCEDIMIENTO: En primera instancia se extrajeron del análisis de -- puestos las funciones que los sujetos deberían cubrir en el desempeño de su trabajo, se registró su conducta laboral y se establecieron discrepancias. A continuación se impartió el curso Toma de Decisiones de Jiménez O. (1980). Una vez concluido éste se -- acudió al lugar de trabajo de los trabajadores y se --

tomaron registros de su desempeño laboral.

CONCLUSIONES: El modelo además de incrementar las conductas deseables en cada participante, permitió detectar su estilo de mando.

13)

AUTOR: Cruz Marín S. (1985).

TITULO: La interacción humana en una organización burocrática.

---

OBJETIVO: Determinar el efecto de un programa de reforzamiento positivo continuo sobre la conducta social de un sujeto y la influencia que tiene en el comportamiento de un compañero de trabajo.

PARTICIPANTES: Sujeto Uno:

Analista del sexo masculino de 25 años de edad.

Sujeto Dos:

Controlador de asistencia de sexo masculino de 34 años de edad.

PROCEDIMIENTO: Fase pre-investigación .- Se llevó a cabo una entrevista con el subdirector administrativo para determinar las conductas deseables de los trabajadores; - obteniéndose como resultado conductas a modificar.

Línea base .- Se registraron las conductas identificadas.

Fase pre-experimental.- En esta fase se le mostró al sujeto 2 la grafica de sus ejecuciones y se estableció un convenio para incrementar la conducta que obtuvo el menor porcentaje de frecuencia (compañerismo), teniendo como reforzador la libre elección de trabajar en la actividad que dentro de su puesto le pareciera más agradable.

Intervención.- Al participante número 2 se le aplicó un programa de reforzamiento continuo. Se registraron a la vez las cuatro conductas identificadas. Para el sujeto 1, sólo se procedió al registro de las conductas durante esta fase, sin intervención alguna sobre ellas.

CONCLUSIONES: Se observó un incremento en las conductas de ambos sujetos, lo que comprobó una vez más las siguientes afirmaciones:

- "...Una consecuencia puede controlar la frecuencia de dos o más conductas en la misma persona".. Skinner (citado por Luthans y Kreitner, 1980).
- Al entrenar a un sujeto en su conducta social, influye sobre su equipo de trabajo (Ibarra E. 1978).

## CONCLUSIONES GENERALES:

Después de la revisión de investigaciones directa e indirectamente relacionadas con el objetivo que mantiene nuestra atención, se hace necesario retomar algunos puntos importantes que surgen de ellas.

Como el lector pudo percatarse, ninguna de las investigaciones revisadas se evaluaron "todos los eventos que se presentan en un -- curso de entrenamiento en Relaciones Humanas", tales como: Instructor, material del curso, técnicas de instrucción y aprovechamiento, o más aún, la evaluación de lo aprendido, durante el curso, en el ambiente laboral; a excepción de las investigaciones que aplicaron el Modelo de Formación de Equipos de Trabajo, las otras se enfocan a evaluar un solo evento presente en el curso de Relaciones Humanas pero por desgracia, en las investigaciones directamente relacionadas, los instrumentos de medición (escalas, cuestionarios de actitudes, pruebas de personalidad, etc.) miden de manera indirecta el -- cambio conductual, es decir, jamás se observa el cumplimiento o no de la conducta. Los resultados se obtienen de los que los participantes "opinan" o dicen "sentir", nunca de hechos reales observables.

Por lo que respecta a las indirectamente relacionadas, aunque si bien, las mediciones se realizaron directamente, es decir, los cambios de la conducta definidas operacionalmente se observaron y registraron con un riguroso control experimental, en la mayoría de éstas también, la evaluación se enfoca a un sólo evento del entrenamiento "el aprendizaje".

Sin embargo, en las investigaciones indirectamente relacionadas, a diferencia de las directas, además de aplicar pre-test y pos

test (con registros observacionales) también se midió la aplicación de lo aprendido en el ambiente de trabajo, y en dos de ellas - el objeto de estudio fué el material escrito, en una; y los apoyos audiovisuales, en la otra. En estas dos investigaciones se propone un modelo a seguir, sin embargo estos modelos sólo incluyen la evaluación de un evento en la capacitación de Relaciones Humanas.

Sabemos que el entrenamiento en Relaciones Humanas tiene gran importancia, puesto que, como se especificó en el capítulo anterior, es imposible concebir a un hombre aislado, ya que de una u otra forma va a necesitar relacionarse con otros individuos, es más desde - que nace inevitablemente forma parte de un grupo que es la familia, y así a medida que se va desarrollando se va incluyendo en un número de grupos cada vez mayor, uno de los cuales llega a ser el laboral.

---

Pues bien, el hombre al desarrollarse en el grupo de trabajo va a -- tratar de propiciar una convivencia armónica con sus semejantes tratá-- ndo de mejorar los vínculos que le han de permitir mantener buenas Relaciones Humanas, pero por desgracia no siempre sucede ésto y en - ocasiones ocurren problemas tan graves que pueden propiciar castigos, ausentismo, bajo rendimiento o lo que es peor, la terminación de -- una relación de trabajo, todo lo cual puede traducirse en una baja - en la productividad. El crear programas de entrenamiento que solucio-- nen problemas de Relaciones Humanas es algo necesario y muy frecuen-- te en nuestro país, pero por desgracia existe un gran número de "in-- vestigadores" que crean programas de entrenamiento en este ramo y -- los imparten a un gran número de individuos sin importarles la eva-- luación de los principales eventos que tienen ocurrencia en su curso, todo lo cual se traduce en "charlatanería".

Por ejemplo, que objeto tiene perder tiempo, dinero y esfuerzo en un curso que tiene por objetivo el incrementar las buenas Rela-- ciones Humanas en el trabajo, si éstas sólo se manifiestan en el mo--

mento de la impartición, en donde es común observar que después de la aplicación de una técnica de instrucción "usual", los participantes lloran, se "identifican", se "abrazan", se "comprenden", pero después en el lugar de trabajo todo sigue igual, los problemas conductuales se siguen manifestando una y otra vez.

Es problema de los investigadores comprometidos con la Psicología del trabajo el darle solución a este fenómeno; el proporcionar una serie de procedimientos para evaluar cada uno de los eventos -- que se presentan en todo curso de Relaciones Humanas que permita -- probar la utilidad, bondades o carencias de un curso para decidir -- si éste (curso) responde a la necesidad real de entrenamiento por lo que fué impartido, es ya un paso adelante.

~~Dentro de éste concepto, la evaluación resulta ser un factor de suma importancia para la capacitación y el adiestramiento en Relaciones Humanas lo cual se manifiesta en las investigaciones citadas anteriormente. En ellas se observa que de una u otra forma existen ciertos intentos por evaluar algunos eventos del entrenamiento; sólo lo que estos se presentan de manera aislada. Es decir, en la mayoría de ellas se evalúa únicamente el aprovechamiento, en otras las técnicas de instrucción y sólo en algunas de las investigaciones in directamente relacionadas se evalúa el efecto del entrenamiento en el lugar de trabajo. Con base en esta información, las autoras de la presente investigación recopilaron ciertas técnicas y procedimientos basados en el Análisis Experimental de la Conducta, dando lugar a la siguiente estrategia de evaluación para la capacitación y el adiestramiento en Relaciones Humanas.~~

Después de la descripción de la estrategia se presenta la aplicación de la misma a través de un caso práctico, con la finalidad de mostrar la bondad de la misma.

---

EXPLICACION DEL MODELO DE  
EVALUACION PARA LOS EVENTOS DE LA  
CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS



el siguiente paso.

#### 4.- ¿SE CUENTA CON SISTEMA DE EVALUACION?.

Aquí se tiene una segunda toma de decisión, en donde partiendo del curso de capacitación, se debe identificar si éste posee ya un sistema de evaluación del(los) evento(s) que se pretende(n) evaluar, si esta evaluación ya fué realizada, el evaluador deberá acudir a -- los resultados obtenidos para determinar la aplicación del curso; -- por otro lado si la evaluación NO se realizó para el(los) evento(s) que mantiene(n) la atención del evaluador, entonces deberá proseguir se con el siguiente paso.

---

#### 5.- IDENTIFICACION DE EVENTOS EN LA CAPACITACION.

Se debe elegir claramente aquel evento que pretende evaluarse, por ejemplo si ud. desea evaluar el efecto que dos diferentes técnicas tienen en el grado de aprendizaje, pues el evento a evaluar es - técnicas, pero si además de esto ud. pretende evaluar si, un mes des púes de terminado el curso, en el lugar de trabajo, el participante mantiene X conducta, los eventos por evaluar son Ejecución en el tra bajo y técnicas de instrucción.

#### 6.- ¿QUE EVENTO DE EVALUACION?

En esta tercera toma de decisión, se determina con claridad el evento (o los eventos, según sea el caso) a evaluar, la elección se realiza en base a seis eventos, los cuales se describen a continua--  
ción:

6A) EJECUCION EN EL TRABAJO.

Este evento se refiere a la aplicación de los repertorios conductuales obtenidos en el curso, al ambiente real de trabajo.

6B) APROVECHAMIENTO.

Se refiere al cambio conductual obtenido tanto de manera global como parcial (por tema), dentro del curso de capacitación.

6C) MATERIAL ESCRITO.

Es el material escrito que se emplea en el curso, haya sido éste elaborado por el instructor o cualquier otra persona, siempre y cuando se utilice como un medio para facilitar el cambio conductual esperado.

6D) INSTRUCTOR.

Persona que imparte el curso.

6E) TECNICA DE INSTRUCCION.

Estrategia mediante la cual se imparte el curso, por ejemplo: - Conferencia, grupos de discusión, lectura dirigida, etc.

6F) FACTORES MISCELANEOS.

Aquí se incluyen todos aquellos eventos que no son tan relevan-

tes como los anteriores, pero en ocasiones es preciso evaluar, como por ejemplo: Iluminación, ruido, número de participantes, costo, duración, tiempo entre una sesión y otra, etc.

7.- PROCEDIMIENTO DE EVALUACION PARA CADA UNO DE LOS EVENTOS ELEGIDOS.

EJECUCION EN EL TRABAJO.

- Elegir el diseño de investigación.- Con base en los objetivos instruccionales y en el criterio de excelencia establecido, se elige el diseño de investigación por medio del cual se determina la manera en que las variables se han de manipular.

Entre los diseños más recomendables se encuentran los experimentales y diferenciales; el evaluador deberá elegir aquel que le permita evaluar de manera más confiable y válida dicho evento.

- Elaboración de instrumentos de medición.- Tomando en cuenta -- los objetivos instruccionales y el criterio de excelencia establecido, se define de manera observable y medible las conductas que pretenden ser establecidas, una vez realizado esto, se elaboran los instrumen--tos de medición adecuados, por medio de los cuales será posible apreciar la conducta; dichos instrumentos pueden ser: cuestionarios, registros observacionales o de productos permanentes, etc..

Por otro lado, se elabora un plan de observación a través del --cual se indicarán todos los pasos a seguir para aplicar los instrumen--tos de medición, antes y después del curso en el lugar de trabajo; dicho plan deberá contener datos específicos de la observación, tales --como: días, hora y la manera en que se llegará a un acuerdo de obser--

vación con las personas a las que se les aplicará los instrumentos de medición.

- Aplicación y calificación de los instrumentos de medición antes y después del curso.- Se lleva a la práctica el plan de observación, aplicando los instrumentos de medición antes de la impartición del -- curso y después de concluido este, estos instrumentos deberán ser aplicados a todos y cada uno de los participantes; una vez realizado esto deberán ser calificados para poder obtener así una medición del cambio conductual a través de la comparación de ambas fases.

#### APROVECHAMIENTO.

- Análisis de contenido.- Se identificarán todos aquellos temas y subtemas que conformen el curso, con base en los objetivos instruccionales (general y específicos).

- Elegir el diseño de investigación.- Con base en los objetivos instruccionales y en el criterio de excelencia establecido, se elige el diseño de investigación por medio del cual se determina la manera en que las variables de han de manipular.

Entre los diseños más recomendables se encuentran los experimentales y diferenciales; el evaluador deberá elegir aquel que le permita evaluar de manera más confiable y válida dicho evento.

- Elaborar los instrumentos de medición.- La(s) conducta(s) terminal(es) a la(s) que pretende llegar cada objetivo se define de manera observable y medible; una vez realizado esto se elaboran los instru--

mentos adecuados para medir dichas conductas. Los instrumentos deberán ser aplicados en tres momentos: Antes del curso (pre-test), después del curso (pos-test) y después de concluido cada tema (pos-test parciales). De esta manera es importante mencionar que los repertorios de entrada, pre-currentes y pre-requisitos deberán ser identificados para la elaboración del pre-test. Por otro lado, es necesario indicar que los reactivos que conformen cualquiera de estos instrumentos deberán ser acordes con los requerimientos que se expresan en los objetivos instruccionales.

Algo que es de suma importancia para el evaluador es que, procure que todos sus instrumentos de medición sean válidos, confiables y sensibles.

---

- Pre-test .- Se tendrá que medir el repertorio de entrada del participante antes de que pase a la aplicación de las condiciones, esta medición será a través de una prueba, que puede ser escrita, práctica, verbal, etc., y que invariablemente contendrá los elementos suficientes y necesarios para cubrir el objetivo establecido.

De esta manera la prueba nos mostrará que tanto de las conductas que esperamos que el participante pueda ejecutar, están ya dentro de repertorio, asimismo nos proporcionará una medida de comparación en relación a una evaluación final.

- Pos-test parciales.- Se refiere a la aplicación de instrumentos de medición una vez que se concluyó con la impartición de cada tema. Realizar esta medición tiene por finalidad el identificar el aprovechamiento obtenido en cada uno de los temas.

- Pos-test.- Es la medición que se realiza a través de ciertos --

válidos, confiables y sensibles, una vez que el curso fué impartido. El instrumento empleado deberá ser paralelo al empleado en el pre- -- test, ya que sólo si estos exámenes cumplen con el requisito de ser - equivalentes, nos mostrarán que tanto del repertorio conductual del - participante aumentó en comparación a su repertorio inicial medido en el pre-test y en relación a la conducta terminal que se esperaba de - él.

MATERIAL ESCRITO, TECNICAS, INSTRUCTOR Y FACTORES MISCELANEOS.

Para estos cuatro eventos de la capacitación se presenta a continuación un procedimiento común el cual consiste en:

---

- Elegir el diseño de investigación.- Con base en los objetivos - instruccionales y en el criterio de excelencia establecido, y una vez elegido el evento a evaluar, se determina el diseño por medio del --- cual el evento se ha de evaluar. Elegir el diseño de investigación -- significa determinar la manera en que las variables de la investiga-- ción se han de manipular.

Entre los diseños más recomendables se encuentran los experimen- tales y los diferenciales; el evaluador deberá elegir aquel que le -- permita evaluar de manera más confiable y válida el evento que mantiene su atención.

- Elaborar los instrumentos de medición.- Se elaboran los instrumentos de medición que permitan apreciar el efecto que se requiere -- evaluar con el evento elegido, dichos instrumentos pueden ir desde: - registros observacionales o de productos permanentes hasta pruebas - escritas de lápiz-papel; siempre y cuando cumplan con los requisitos

de confiabilidad, validéz y sensibilidad.

- Aplicación y calificación de los instrumentos de medición.- Los instrumentos de medición deberán ser aplicados de acuerdo a las especificaciones del diseño de investigación; después de realizado esto, dichos instrumentos deberán ser calificados para obtener así los resultados alcanzados que nos permitan realizar la evaluación.

#### 8.- EVALUACION.

---

~~Los resultados obtenidos para el o los eventos que fueron evaluados, deberán ser comparados con el(o los) criterio(s) establecido(s); si la evaluación fué EXITOSA el curso podrá ser aplicado, pero si la evaluación NO FUE EXITOSA, el evaluador en coordinación con el programador deberán revizar todos y cada uno de los pasos del Modelo, comenzando desde el primero que es el de identificar los objetivos y metas del curso.~~

---

CAPITULO III

APLICACION DEL MODELO

(UN CASO PRACTICO).

---

M E T O D O L O G I A

OBJETIVO.

Proponer una estrategia para la evaluación de los eventos de la Capacitación y el Adiestramiento, que tienen verificativo cuando se entrena en Relaciones Humanas, a través de las técnicas más "usuales". Demostrando dicha estrategia por medio de un caso práctico.

SUJETOS.

23 Ejecutivos de cuenta de una empresa Aseguradora, con las siguientes características.

TABLA 1.- PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACION.

Participantes	sexo	edad	escolaridad	antigüedad en la empresa	antigüedad en el puesto
1	masculino	34 años	Preparatoria	4 años	1 año
2	"	30 años	Pasante Mercadotecnia	11 años	1 año
3	"	28 años	Licenciatura "	5 años	1 año
4	"	24 años	L.A.E.	4 años	1 año
5	"	36 años	Pasante Administración	6 años	1 año
6	"	25 años	Preparatoria	6 años	3 años
7	"	28 años	Pasante Administración	5 años	2 años
8	"	26 años	L.A.E.	2 años	2 años
9	"	30 años	Pasante Contaduría	2 años	2 años
10	"	38 años	" Contaduría	16 años	1 año
11	"	26 años	" Administración	9 años	1 año
12	"	29 años	" Administración	4 años	1 año
13	"	27 años	Preparatoria	2 años	2 años
14	"	33 años	L.A.E"	9 años	3 años
15	"	50 años	5ª sem. Arquitectura	17 años	2 años
16	"	49 años	Secundaria	2 años	2 años
17	"	42 años	Pasante Economía	23 años	1 año
18	"	32 años	5ª sem. Administración	6 años	1 año
19	"	30 años	Pasante de Ingeniería	8 años	6 años
20	"	29 años	4ª sem. Administración	4 años	3 años
21	"	28 años	6ª sem. Actuaría	1 año	1 año
22	femenino	24 años	Carrera comercial	4 años	2 años
23	masculino	34 años	Preparatoria	18 años	4 años

NOTA.- La elección de los participantes al curso, la realizó el Director de Area, de acuerdo a una Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

#### ESCENARIO.

1.- Sala de capacitación de la matriz de la aseguradora.

Esta sala mide 7 m. de ancho por 5m de largo, en ella se encuentran 27 sillas y 8 mesas de trabajo formadas en línea, 1 mesa (para el instructor), al frente un rotafolios y un pizarrón (Ver Anexo 3a).

2.- Sala de capacitación, del Centro de Entrenamiento de la aseguradora.

~~Esta sala mide 7 x 4 m, en ella se encontraban 27 sillas y 8 mesas de trabajo distribuidas en forma de U, frente al escritorio del instructor un rotafolios, 1 pizarrón y una pantalla. (Ver Anexo 3b).~~

3.- Oficina de un corredor.

Las dimensiones de la oficina son de 2 X 2 m, amueblada con un escritorio y dos sillas, cuadros, lápices y en general material y equipo de oficina. (Ver Anexo 3c).

Es importante mencionar que un ejecutivo de cuenta mantiene relaciones con varios corredores y que las dimensiones de la oficina dependen del corredor que se visita.

#### MATERIAL Y EQUIPO.

- 1.- Programa del curso (Anexo 1).
- 2.- Pre-test y pos-test del curso.
- 3.- Pos-test parciales (Anexo 5).

- 4.- Formatos de registro para el pre-test y pos-test (Anexo 4).
- 5.- Pre-test y Pos-test del tema 8 (Anexo 6).
- 6.- Formatos de registro para las conductas del instructor (Anexo 9).
- 7.- Formatos de registro para técnicas de instrucción (Anexo 10).
- 8.- Formatos de registro para las conductas de ejecución en el trabajo (Anexo 4).
- 9.- Material del curso (Anexo 2).
- 10.- Grabadoras.
- 11.- Cassette.
- 12.- Hojas.
- 13.- Lápices.
- 14.- Cuestionario de opiniones. (Anexo 13).

---

VARIABLES.

- 1.- Conductas de los participantes en el proceso de negociación, las cuales se definen a continuación.
- Exploración. (EXP.)

Cada ocasión que ante una afirmación emitida oralmente por el entrevistado, el entrevistador emita oralmente una pregunta que indique la necesidad de contar con mayor información. Sin que se aporten datos adicionales o juicios por parte del entrevistador.

Preguntas tales como: Qué, porqué, como fué, es así, de que manera, para qué, etc., siempre y cuando el entrevistado no emita conducta verbal de rechazo a la pregunta planteada.

- Planteamiento Situacional del Problema de Interés Mutuo (PSPIM).

Cada vez que ante la expresión verbal de las metas del entrevistado, el entrevistador exprese verbalmente un planteamiento de problema. En el cual se incluyan las metas de todos los involucrados, sin proponer caminos para alcanzarlas. Además de identificar la causa del problema fuera de la gente.

- Obtención de soluciones. (O.S.)

Cada vez que el participante, después de haber expresado verbalmente el PSPIM, solicite al entrevistado la emisión verbal de soluciones. ~~Siempre y cuando estas soluciones no sean evaluadas por el entrevistador, conforme se van obteniendo.~~

- Solicitud de evaluación de soluciones. (ES.)

Cada vez que, después de obtenidas las soluciones, el ejecutivo de cuenta solicite la evaluación de todas y cada una de las soluciones, siguiendo los puntos que se exponen a continuación:

- a) Solicitar la evaluación de cada solución con base al logro de cada una de las metas.
- b) Comparar todas las soluciones, previamente evaluadas, entre sí, para obtener la que cumple en un mayor grado con las metas mutuas.

- Solicitud de toma de decisión. (TD.)

Cada vez que el ejecutivo de cuenta solicite al entrevistado que elija la solución que considere, cubre las metas de ambas partes. Siempre y cuando estas soluciones hayan sido previamente evaluadas.

## 2.- Conductas del Instructor.

- Cubrir el programa.

Que el instructor cubra todos y cada uno de los temas, con sus respectivos elementos.

---

- Seriación.

Que el instructor imparta cada uno de los nueve temas en el orden especificado en su programa de trabajo.

- Programa de trabajo. ✓

Que el programa de trabajo del instructor, el cual indique: Objetivo general del curso, objetivos terminales, - número y nombre de los elementos, técnicas a emplear, duración, materiales o apoyos didácticos, lugar y fechas de impartición por cada elemento y el tipo de evaluación de cada tema; sean entregados al contratante, mínimo 15 días antes del inicio del curso.

- Elaboración de materiales de trabajo.

Que el material de trabajo requerido para cada uno de los participantes, esté presente al inicio de cada sesión.

- Cumplimiento de la técnica.

Que el instructor siga los pasos que requiere cada una de las técnicas de instrucción que va a utilizar, para cada uno de los temas y elementos que comprende el curso.

- 
- ~~Preparación del material del curso.~~

Que el material indicado por el instructor, esté presente en el aula de capacitación al inicio de la sesión.

- Control de asistencia.

Que la lista de asistencia del grupo contenga las asistencias e inasistencias de cada participante, al término de la sesión.

- Evaluación.

Que la calificación de cada participante, de exámenes aplicados por el instructor, se encuentre asentada en la lista a más tardar, una semana después de haber sido aplicado el examen.

- Improvisación.

Que el instructor incluya en el momento que está teniendo verificativo una sesión, temas o ejercicios de grupo, no especificados en su programa de trabajo o en el material escrito del curso.

NOTA.- Esta última conducta aunque no es deseable, hubo necesidad de definirla por la frecuencia con que la presentó el instructor.

3.- Programa de Instrucción.

~~4.- Técnicas de Instrucción.~~

5.- Contenido del curso.

6.- Materiales de apoyo.

7.- Calificación otorgada a las respuestas de cada participante - en cada evaluación.

8.- Calificación otorgada a las opiniones de los participantes, o resultados obtenidos del cuestionario de opiniones que se aplicó a los participantes.

DISEÑOS DE INVESTIGACION.

1.- Pretest - Postest.

Para evaluar el aprovechamiento del curso.

2.- Diseño experimental factorial de grupos aparejados.

Para evaluar el material escrito del curso, específicamente - el tema 8 del curso.

3.- Diseño diferencial estadístico.

Para evaluar las conductas del Instructor.

4.- Diseño diferencial estadístico.

Para evaluar el cumplimiento con el procedimiento de cada técnica que utiliza el Instructor.

5.- Diseño experimental funcional A-B-C.

Para evaluar la aplicación de las conductas adquiridas durante el curso, al ambiente laboral.

---

---

EVALUACION DE LA APLICACION DE LAS CONDUCTAS  
ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSO DE CAPACITACION  
AL AMBIENTE LABORAL

## PROCEDIMIENTO.

### Fase Pre-investigación.

Con base en los objetivos del curso, se elaboró el criterio de excelencia conveniente, el cual fue:

"Un mes después de terminado el curso, en el lugar de trabajo, que el participante realice una negociación, en la que exhiba las siguientes conductas:

- 1ª Explorar (EXP.)
- 2ª Realizar un Planteamiento Situacional de Problema de Interés Mutuo. (PSPIM).
- 3ª Obtener soluciones (OS.)
- 4ª Evaluación de soluciones (ES.)
- 5ª Solicitar Toma de Decisión. (TD.)"

De acuerdo con este criterio de excelencia, se procedió a definir operacionalmente las conductas y se elaboraron los formatos de registro correspondientes (Anexo 4).

Una vez que las conductas fueron definidas y los formatos de registro elaborados, debe acordarse con cada ejecutivo de cuenta, una entrevista para determinar el número promedio de negociaciones que tiene por mes, y elegir una muestra del 10% de esas negociaciones. Posteriormente se determinará el lugar y horario de la toma de registros para antes y después del curso, de acuerdo a los compromisos de trabajo del entrevistado.

Es importante mencionar que la fase experimental de esta evaluación, no fué posible realizarla, ya que la empresa no permitió -

el levantamiento de dichos registros, por que aludieron que estos eran amenazantes para su personal.

Sin embargo se presenta el procedimiento a seguir para evaluar un aspecto tan importante dentro de la capacitación y el adiestramiento, como lo es la aplicación de lo aprendido en el ambiente laboral.

Por otro lado, teniendo como objetivo el identificar la opinión de los participantes hacia los eventos que se verificaron en el curso, se elaboró un cuestionario de opiniones (Anexo 13), el cual incluyó un reactivo (reactivo 1) para obtener la opinión de los participantes con respecto a este evento. El cuestionario se aplicó al terminar el curso, para ser contestado de manera voluntaria.

---

#### FASE A.

Durante la fase A de la investigación, deben tomarse los registros de las conductas preestablecidas.

Los registros tienen por objetivo, proporcionar información sobre la presencia, ausencia o frecuencia de las conductas que se pretenden entrenar en el curso de Relaciones Humanas, antes de la impartición del mismo.

#### FASE B.

Corresponde a la impartición del curso.

Fase C.

Un mes después de concluido el curso, deben registrarse en el despacho del corredor, y a la hora previamente acordada con el ejecutivo de cuenta, las conductas de EXP., PSPIM, OS., ES., y TD.

Una vez reslizado esto, deben compararse los resultados obtenidos en la fase C con los de la fase A. Para determinar si existió o no un cambio conductual en el lugar de trabajo.

RESULTADOS.

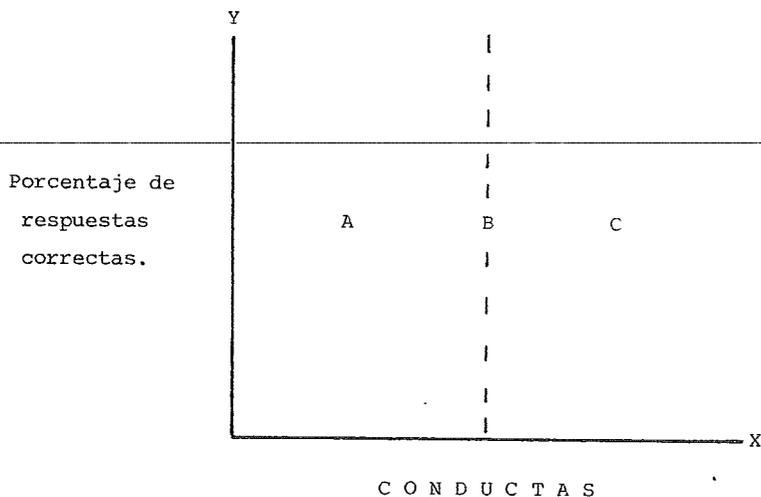
Los resultados obtenidos de los registros conductuales, de cada fase experimental, serán comparados entre sí, de acuerdo a la siguiente tabla:

PARTICIPANTES	CONDUCTAS									
	FASE A					FASE B				
	EXP	PSPIM	OS	ES	TD	EXP	PSPIM	OS	ES	TD
1	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
3	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
5	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
6	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
7	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
.	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
.	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
.	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
23	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

TABLA 2.- RESULTADOS OBTENIDOS ANTES Y DESPUES DEL CURSO EN EL AMBIENTE LABORAL. En la presente el signo "\*", significará la presencia de una conducta y el signo "X", ausencia.

A través de esta tabla se explicará el cambio conductual, si lo hay, presentado por cada participante. Comentando a la vez, cuantos cambiaron y cuantos no. Además se graficarán dichos cambios, por cada participante, para apreciar visualmente dicho fenómeno.

Por otro lado, se obtendrá el promedio de las conductas, tanto para la fase A y C, y los resultados se graficarán de la siguiente manera:



GRAFICA 1.- PORCENTAJE PROMEDIO DE CONDUCTAS PRESENTADAS ANTES (FASE A) Y DESPUES (FASE C) DEL CURSO DE CAPACITACION. En donde en el eje de las "X", se representarán las conductas mencionadas en el criterio de excelencia que el instructor pretende establecer o incrementar en las fases A y C. En el eje de las "Y" el porcentaje con que cada una de estas conductas se presentó.



Ref

Por otro lado, del total de participantes del curso (23), sólo -  
13 contestaron el cuestionario de opiniones. A través de este cues-  
tionario se obtuvo un promedio para determinar la opinión hacia este  
evento, sumando las calificaciones que cada participante le asigno -  
al reactivo y dividiendo dicho resultado entre 13. Así el promedio -  
que se le asignó a este evento fué de 8.62, lo cual indica que los -  
participantes consideran que pueden aplicar lo aprendido del curso -  
en el ambiente laboral en un 86.2%.

---

EVALUACION DEL APROVECHAMIENTO

DURANTE EL CURSO

PROCEDIMIENTO.

Fase Pre-investigación.

Con base en los objetivos del curso, se elaboró el criterio de excelencia pertinente, el cual fué:

"Que al finalizar el curso, el participante realice -- una negociación incluyendo las siguientes conductas:

- 1ª Exploración.
- 2ª Planteamiento Situacional del Problema de Interés Mutuo.

---

- 3ª Obtención de Soluciones.
- 4ª Evaluación de Soluciones
- 5ª Solicitud de Toma de Decisiones".

De conformidad con el análisis de contenido del curso, se procedió a definir operacionalmente las conductas requeridas en el criterio de excelencia.

Se elaboró el instrumento de medición que se aplicó antes y después del curso, al igual que los formatos de registro (anexo 4).

El proceso de negociación se grabó y se tomaron los registros - conductuales pertinentes.

Por otro lado, se elaboró un reactivo para el cuestionario de - opiniones con respecto a este evento (reactivo 1).

### Fase de Pre-test.

Antes de iniciar el curso, se aplicó a los participantes un pre-test. Este consistió en la simulación de una negociación entre un ejecutivo de cuenta y un corredor.

Para llevar a cabo el pre-test, se dividió a los participantes en parejas y se les dieron las siguientes instrucciones:

"En una entrevista con una duración mínima de 10 minutos, deben simular que se encuentran con un corredor, con el objetivo de captar un cliente, papel que asumirá uno de los integrantes de cada pareja. Al finalizar la negociación, cada pareja deberá cambiar de roles y simular una segunda negociación".

La entrevista fué grabada por medio de aparatos electrónicos y con cassette "sony" de 60 minutos de duración; los registros se obtuvieron a partir de las grabaciones, los cuales para ser confiabilizados, se tomaron de manera individual por dos registradoras.

Una vez realizado esto, el instructor procedió a impartir el curso.

### Fase de Pos-test.

Con la finalidad de obtener una evaluación formativa, al finalizar la impartición de cada tema se les aplicó a los participantes una prueba de conocimientos (Ver Anexo 5).

Cuando el curso concluyó, se aplicó un pos-test global, éste consistió en una negociación simulada entre el ejecutivo de cuenta y un corredor, la cual fué grabada.

Las indicaciones y los formatos de registro fueron los mismos -- que las utilizadas en el pre-test.

Es importante mencionar que la participación en el pre-test y -- pos-test fué voluntaria.

En esta tabla se muestran los participantes que contestaron a las preguntas de la evaluación. Las preguntas fueron realizadas por el instructor de manera verbal y abierta, para que los participantes voluntariamente las contestaran.

Todos los participantes que respondieron a las preguntas lo hicieron de manera correcta.

Esta forma de realizar las pregunta impidió tener conocimientos acerca de las respuestas de todos y cada uno de los participantes del curso. Es decir, no se identificó si los participantes que se mantuvieron en silencio, tenían la respuesta correcta o no, estos últimos son identificados con espacios en blanco en la tabla.

---

El que las preguntas se hicieran de esta forma, obedeció a que hubo un error en las instrucciones.

Ahora bien, los porcentajes de respuestas correctas, obtenidos por cada participante, en cada tema, se muestra en la tabla 4.

En esta tabla se observa que en el tema 2, ningún participante obtuvo el 100% de respuestas correctas. El porcentaje más alto lo obtuvieron los participantes 6 y 13 con un 88% de respuestas correctas, los puntajes más bajos los exhibieron 5 participantes con un 33% de respuestas correctas.

En el tema 3, sólo cinco participantes alcanzaron el 100% de respuestas correctas. Así mismo, existieron porcentajes bajos de 56%, por consiguiente, no todos los participantes alcanzaron el 100% de respuestas correctas.

Por otro lado, se aprecia que en los temas 4 y 5, nuevamente no hubo un solo participante que obtuviera el 100% de respuestas correctas, y sí existieron porcentajes bajos de 29 y 45%.

RESULTADOS.

Pos-test Parciales.

Los resultados obtenidos en la evaluación del primer tema, se presenta en la siguiente tabla:

PREGUNTAS		PARTICIPANTES																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1.-																								
	a)		*	*	*																			
	b)	*		*	*			*				*					*							
	c)			*	*					*												*		
2.-																								
	a)							*																
	b)			*	*	*																		
3.-																								
	a)		*	*		*																		
	b)				*		*																	

TABLA 3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEL TEMA 1.

El signo \* representa únicamente a los participantes que respondieron correctamente a las preguntas de la evaluación.

Para los temas 6 y 7, más del 50% de los participantes obtuvieron el 100% de respuestas correctas.

Los resultados del tema 8 no aparecen, debido a que este fué elegido para realizar la evaluación del material escrito del instructor.

Por último, en el tema 9, al igual que en la mayoría de los anteriores, se obtuvieron puntajes altos de respuestas correctas y puntajes bajos. Lo que indica que no todos los participantes alcanzaron el 100% de respuestas correctas en el contenido de los temas del curso.

T E M A	P A R T I C I P A N T E S																							PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
2	65	44	44	33	77	88	55	66	33	77	77	--	88	66	66	33	0	77	77	44	77	33	33	56%
3	56	75	93	--	100	93	81	81	93	87	87	100	93	100	81	56	68	75	100	93	100	87	56	84%
4	69	53	69	--	61	69	76	69	46	61	69	84	69	61	76	53	61	69	92	53	69	69	76	67%
5	77	54	29	--	67	58	61	45	64	58	64	80	64	93	96	51	87	45	48	58	87	80	45	64%
6	--	--	93	--	86	--	100	--	53	--	100	--	100	100	--	--	--	93	--	--	--	80	100	90%
7	--	--	100	--	50	--	100	--	50	--	100	--	100	100	--	--	--	100	--	--	--	50	100	85%
9	83	50	66	--	100	66	50	33	--	--	66	66	--	--	83	66	--	33	100	--	0	50	100	63%

TABLA 4. PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS, OBTENIDO POR CADA PARTICIPANTE, EN CADA TEMA DEL CURSO.

Cada puntaje indica el porcentaje de respuestas correctas, y los guiones la ausencia del -- participante durante la aplicación de la evaluación.

Evaluación del aprovechamiento.

Para apreciar los cambios ocurridos de la pre-prueba a la pos-prueba, se incluyen a continuación en la tabla que se describe a continuación:

PARTICIPANTES	CONDUCTAS									
	Pre-Test					Pos-test				
	EXP.	PSPIM	OS.	ES.	TD.	EXP.	PSPIM	OB.	ES.	TD.
1	*	X	X	X	X	*	*	*	*	X
2	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
4	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
5	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
6	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
7	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
9	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
10	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
11	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
12	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
13	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
14	*	X	X	X	X	*	*	*	*	X
15	*	X	X	X	X	*	X	X	X	X
16	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
17	X	X	X	X	X	--	--	--	--	--
18	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
19	*	*	X	X	X	--	--	--	--	--
20	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
21	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--
22	*	X	X	X	X	*	X	x	X	X
23	*	X	X	X	X	--	--	--	--	--

TABLA 5.- RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA PRE Y POS PRUEBA DE --  
CADA PARTICIPANTE.

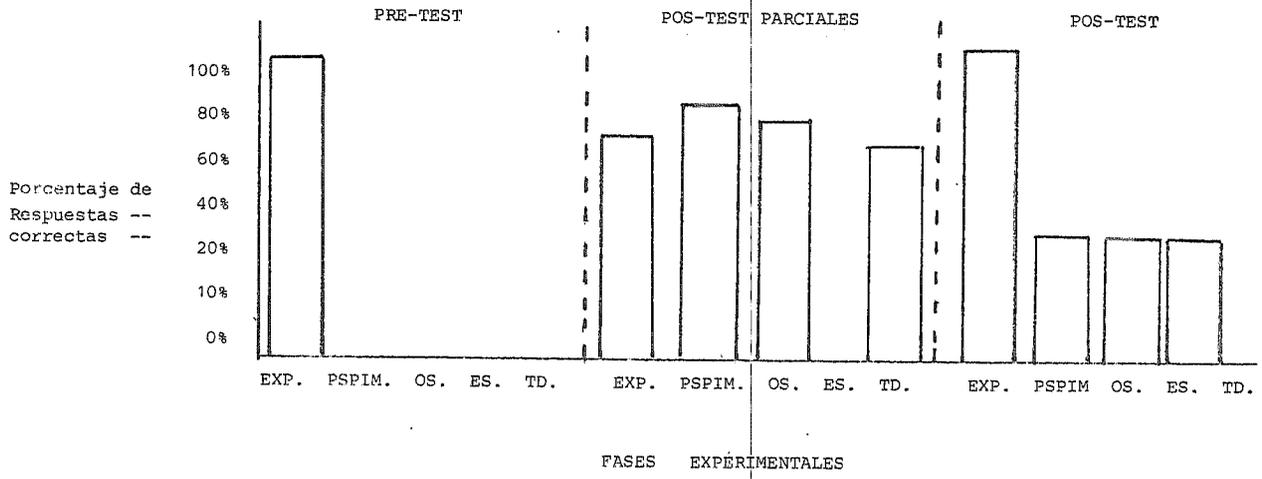
En la tabla el símbolo "\*", significa las conductas que fueron exhibidas por participante. El símbolo - "x" representa las conductas que no se presentaron y los guiones (--) aquellos participantes que no desearon hacer la evaluación.

Como se observa en la tabla No. 5, en el pre-test, de los 22 participantes, 16 presentaron la conducta de Exploración y un sólo participante -- presentó la conducta de PSPIM. Las tres conductas restantes de Ob. S., ES. y TD. no fueron exhibidas por ningún participante. Lo que indica que el - 72.7% de los participantes, ya presentaban antes del curso la conducta de exploración y un 4% la conducta de PSPIM.

En el pos-test, el 100% de los participantes que se presentaron a --- él, exhibieron la conducta de exploración, 2 de los 9 participantes presen- taron la conducta de PSPIM, Ob.S. y ES., no presentando ningún participan- te la conducta de TD.

Estos resultados nos indican que los participantes que se presentaron tanto en el pre-test como en el pos-test, solo en dos de ellos hubo un --- cambio conductual en cuanto a la conducta de PSPIM, Ob.S. y ES., las cua-- les no se presentaron en el pre-test y sí en el pos-test. Lo que indica - que la impartición del curso, no garantiza el cambio conductual esperado - de acuerdo a los objetivos del programa, en todos y cada uno de los parti- cipantes del curso.

Por otro lado, la grafica 2, además de confirmar estos resultados, -- indica el porcentaje de respuestas correctas para los pos-test parciales que conformaron las conductas a establecerse. En esta fase, para la con- ducta de Exploración el porcentaje de respuestas correctas fué de 71.22% para la conducta de PSPIM el porcentaje fué de 86.8%, para la conducta de Ob. S. fué de 80% y para la conducta de TD. fué de 63.2%. Esta gran dife- rencia entre el pre-test y pos-test con los pos-test parciales, aparente- mente se debió a que estos últimos incluyeron no sólo aspectos prácticos sino también teóricos.



GRAFICA 2.- Aprovechamiento obtenido por los participantes que se presentaron tanto a al pre-test como al pos-test, con su correspondiente porcentaje en los pos-test parciales.

Es importante aclarar que los resultados para la conducta evaluada en el tema 8 (ES.) no se presentaron, ya que dicho tema se utilizó para evaluar exclusivamente el material escrito del instructor.

Por otro lado, en el reactivo 1 del cuestionario de opiniones todos -- contestaron que si sabian negociar, sin embargo cuando se les preguntó los - pasos a seguir para realizar una negociación, sólo 3 participantes (23%) con testaron correctamente, el resto (76%) no identificó el proceso con un 100% de exactitud.

---

EVALUACION DEL MATERIAL ESCRITO DEL CURSO

( TEMA 8 )

## PROCEDIMIENTO.

### Fase Pre-investigación.

Debido a la imposibilidad de evaluar todo el contenido del curso, se eligió al azar un tema del mismo, el cual resultó ser el 8.

Una vez identificado el objetivo del tema, se elaboró el criterio de excelencia, el cual se expresa a continuación.

"Que los participantes que recibieron el contenido del tema 8, únicamente a través del material, obtengan un 20% de respuestas correctas más en su evaluación realizada al finalizar el tema, que los que recibieron dicho contenido a través del instructor (sin material escrito) con el método de conferencia".

Por otro lado, se elaboraron dos reactivos (reactivos 4 y 6) en el cuestionario de opiniones, para obtener el punto de vista de los participantes con respecto a este evento.

### Fase A.

Antes de iniciar la impartición del tema 8, se les aplicó a todos los participantes un exámen de conocimientos (Pre-test) (Ver anexo 6).

De acuerdo a estos, se procedió a aparejar a los participantes, tomando como punto de referencia la calificación obtenida en el pre-test (con una diferencia no mayor a 1 punto).

Una vez realizado esto, las parejas se separaron y formaron dos grupos, de tal manera que los participantes de un grupo y otro, contarán con los mismos repertorios de entrada. (Ver anexo 7).

#### Fase B.

Una vez formados los dos grupos (A y B), el grupo A recibió el contenido del tema por conferencia, sólo con el instructor. El grupo B recibió el mismo contenido a través del material escrito, utilizando la técnica de lectura dirigida.

---

#### Fase C.

Después de realizada la fase B, se les aplicó a los participantes el mismo examen (pos-test) de conocimientos que en la fase A, -- con la finalidad de comparar los resultados obtenidos de ambos grupos.

RESULTADOS.

Los resultados que obtuvieron los participantes en el pos-test del tema 8, en cada una de las condiciones experimentales, se presentan a continuación en la Tabla 6.

SOLO MATERIAL	SOLO INSTRUCTOR
6	4
4	5
8	6
9	7
6	7
7	9
9	10
9	6
9	8
Prom. 7.44	Prom. 6.88

TABLA 6.- Número de respuestas correctas obtenidas por los participantes en el pos-test, en cada una de las dos condiciones experimentales.

Como se puede apreciar, los resultados que obtuvieron los participantes en las dos condiciones experimentales fueron muy semejantes. Esto se comprueba al verificar que la diferencia entre las medidas de ambos grupos fué de 0.56 puntos.

Para determinar si este dato es o no significativo, se aplicó la prueba t (Ver procedimiento en anexo 8), por medio de la cual a un nivel de significancia de 0.01 ( P 0.01 ), se acepta la hipótesis nula (No existen diferencias significativas entre las medias de la población de los dos grupos). Esto significa que el "medio" a través del cual se impartía el contenido del tema (instructor o material) es indiferente; ya que por medio de cualquiera de las dos condiciones experimentales, se llega a resultados similares, y aún así no se cumple con un 100% el objetivo prescrito.

Así mismo, se observa que el material no provocó un porcentaje de respuestas correctas, mayor al 20%, comparado con el porcentaje obtenido sólo con el instructor.

---

Con respecto al cuestionario de opiniones, los participantes en promedio, le asignaron a este evento una calificación de 8 puntos, - (de acuerdo a una escala del 1 al 10) cuando se les preguntó en que grado el material escrito del curso los habilitó en el proceso de negociación. Por otro lado, al explorar la opinión de los participantes con respecto a la calidad del curso en base al material, instructor y contenido, el promedio que se observó fué de 9.38.

Estos resultados indican que los participantes, por una parte, consideran que el material escrito del curso los habilitó en un 80% en el proceso de negociación, y por otro lado, consideran que el curso tiene una calidad de 93.8%.

---

EVALUACION DEL INSTRUCTOR.

## PROCEDIMIENTO.

### Fase Pre-investigación.

El perfil de las conductas que debe exhibir un instructor durante la impartición de un curso de entrenamiento, se derivó de la tesis de Navarro Damián S. (1985), siendo el criterio de excelencia el siguiente:

"Durante la impartición del curso, que el instructor - presente todas y cada una de las conductas que marca el perfil, con un 100% de exactitud".

---

Estas conductas se definieron operacionalmente (Ver Metodología en sección de variables) y a continuación se elaboraron los formatos de registro (Anexo 9).

Con respecto al cuestionario de opiniones, se elaboraron 2 reactivos (reactivos 2 y 6) para medir la opinión de los participantes - hacia este evento.

### Fase de Investigación.

Se procedió a impartir el curso y durante cada sesión se levantaron todos los registros conductuales, previamente elaborados. Con la finalidad de registrar la presencia o ausencia de las conductas - prescritas.

Para determinar la confiabilidad de los registros, estos fueron realizados de manera independiente por dos observadoras.

RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en cada una de las nueve conductas que se registraron del instructor, se encuentran concentradas en la siguiente tabla.

CONDUCTAS	PORCENTAJES	CONFIABILIDAD
1.- Cubrir el programa	100%	1
2.- Seriación.	66.6%	1
3.- Programa de trabajo	0%	1
4.- Elaboración de materiales de trabajo.	75%	1
5.- Cumplimiento de la técnica.	56.4%	.95
6.- Improvisación.	66.6%	1
7.- Preparación materiales de clase	96%	1
8.- Control de asistencia.	100%	1
9.- Evaluación.	0%	1

TABLA 7.- CONDUCTAS DEL INSTRUCTOR. En la tabla se muestra el porcentaje de cumplimiento de las nueve conductas que se registraron del instructor, a lo largo de todo el curso.

Como puede observarse en la tabla 7, de las nueve conductas registradas, tres de ellas (conductas 1, 7 y 8) tuvieron un porcentaje de ocurrencia mayor a 96%. Esto indica que el instructor cubrió en su totalidad el temario del curso (conducta 1), preparar los materia

les de clase (conducta 7) y llevó un control de asistencia adecuado (conducta 8).

La conducta 2, "Seriación", tuvo un porcentaje de 66.6%, lo --- cual indica que de los nueve temas, solo seis se impartieron en el - orden pre-establecido en el programa de trabajo.

La conducta 3, "Programa de trabajo", al igual que la conducta número 9, "Evaluación" nunca fueron presentadas; ya que en primera - no existe un programa de trabajo que cubra con todos los requisitos indispensables que debe contener, (Ver objetivos del instructor, anexo 1). Por otro lado, con respecto a la segunda conducta, el instructor no realiza evaluaciones periódicas, lo que impide determinar en un momento dado, el avance de cada uno de los participantes.

---

La conducta número 4, "Elaboración de materiales de trabajo" tuvo un porcentaje de 75%, lo cual significa que de las 8 sesiones del curso, dos fueron impartidas sin material impreso de trabajo, siendo éste indispensable.

La conducta número 5, "Cumplimiento de la técnica", tuvo un porcentaje de 56.4%, este puntaje es bajo, y esto se debe principalmente a la carencia de un programa de trabajo, ya que es importante mencionar que el instructor generalmente cumple con todos y cada uno de los pasos de las técnicas, pero de antemano desconoce la técnica que va a emplear, lo que implica que surjan improvisaciones, y esto se - comprueba con el porcentaje obtenido en la conducta de improvisación, que fue de 66.6%, esto significa que de los nueve temas del curso, - en seis introdujo elementos nuevos, ejercicios o técnicas de grupo - de discusión, no incluidas ni en el programa de trabajo, ni en el material escrito del curso.

Debido a que el total de conductas del instructor, no se cum---

plieron en un 100%, esto pudo haber sido un factor determinante por lo cual el porcentaje de aprovechamiento obtenido fué bajo, ya que la conducta del instructor es una variable muy importante en todo -- curso de capacitación o adiestramiento.

En el cuestionario de opiniones, el puntaje promedio asignado - por los participantes con respecto al papel que desempeñó el instructor como tal fué de 9.46. Por otro lado, en el reactivo 6 del mismo cuestionario, se exploró la calidad del curso en base al material, - instructor y contenido, obteniéndose así un promedio de 9.38.

Estos resultados indican que los participantes consideraron que el desempeño del instructor fue de 94.6%, además de considerar que - el curso tiene una calidad de 93.8%.

---

---

EVALUACION DE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION

PROCEDIMIENTO.

Fase Pre-investigación.

En principio, se identificaron las técnicas que el instructor - utilizó en todo el curso, de acuerdo a su programa, las cuales fueron:

- 1.- Conferencia
- 2.- Lectura dirigida
- 3.- Grupos de discusión
- 4.- Roll Playong
- 5.- Conferencia-lectura dirigida

De acuerdo a las fases que teóricamente deben presentarse, para cubrir con la técnica de instrucción, (de acuerdo a Acuña M. y Galindo L., 1982) se elaboró el criterio de excelencia pertinente, el cual fue:

"Cada vez que el programa de capacitación indique la utilización de cualquiera de las diferentes técnicas, estas se cubran con todos sus pasos al 100%".

A partir de este criterio se elaboraron los formatos de registro pertinentes. (Anexo10).

Con el propósito de obtener confiabilidad en los registros, éstos se realizaron de manera simultánea por dos observadoras.

Por otro lado, se elaboró un reactivo (reactivo 9) en el cuestionario de opiniones, con objeto de obtener la opinión de los participantes con respecto a este evento.

Fase de Investigación.

De acuerdo con el programa de instrucción, se levantaron los -- registros pertinentes para medir el cumplimiento de las técnicas, -- que se debían emplear en cada tema.

En cada sesión se registró, según la técnica de instrucción uti lizada, las fases que se cumplieron y las que no se cumplieron.

---

## RESULTADOS.

Como se especificó anteriormente, el instructor empleo cinco diferentes técnicas a lo largo de todo el curso. La forma en que se presentaron y el aprovechamiento grupal obtenido se muestra en la tabla número 8.

Antes de comentar los resultados obtenidos, es importante mencionar que para el tema 1 y 8, los resultados de aprovechamiento fueron cancelados, esto se debió a que en el primer tema, hubo un error en las instrucciones y la evaluación se aplicó en forma oral, por esta razón no se obtuvieron resultados completos de cuando menos el 10% de los participantes y esto invalida la evaluación. Por otro lado, ~~el tema 8 fue elegido para realizar la evaluación del material~~ escrito del instructor y los resultados son exclusivamente para esta finalidad, ya que las técnicas empleadas no fueron decisión del instructor, sino de los requerimientos de la propia investigación.

Ahora bien, como se observa en la tabla 8, el mayor porcentaje de aprovechamiento grupal obtenido fue de 90%, en donde para el tema 6, se emplearon prácticamente todas las técnicas a excepción de conferencia; en los temas restantes, el porcentaje fluctua de 54% a 85%, lo cual indica por una parte que las técnicas empleadas no son las óptimas para alcanzar el objetivo planteado, sin embargo es importante tomar en cuenta el porcentaje de cumplimiento de la técnica, ya que si el instructor no cumplió con todos los pasos que ésta requiere, y el porcentaje de aprovechamiento fue bajo, esto no es un indicador confiable de que la técnica es inapropiada para impartir ese tema, dado que como se muestra en la tabla 9, sólo dos de ellas se cumplen al 100%.

TEMA	TECNICA	APROVECHAMIENTO
1	1 1 1	- - - -
2	1-2	56%
3	1-2	84%
4	1	67%
5	2 3 2 3 4	64%
6	1-2 4 2 4 3	90%
7	1 1	85%
8	- -	- - - -
9	1	63%

TABLA 8. TECNICAS EMPLEADAS Y APROVECHAMIENTO GRUPAL OBTENIDO EN CADA UNO DE LOS TEMAS.

En cuanto a la columna que representa la técnica empleada, el No. 1 se refiere a Conferencia, el 2 a -- Lectura dirigida, el 3 a Grupos de discusión, el 4 a Roll playing y 1-2 a Conferencia-Lectura dirigida.

No. DE TECNICA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO.	FRECUENCIA
1	100%	7
2	0%	5
3	40%	5
4	66.6%	3
1-2	100%	1
Confiabilidad en registro = <u>0.95</u>		

----- TABLA 9.- PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE CADA TECNICA. -----

En esta tabla se indica el porcentaje de -- cumplimiento de cada técnica, con respecto al número de veces que se presentó.

Tomando en cuenta las dos tablas anteriores (8 y 9), es posible apreciar que para el tema 2, las técnicas que se utilizaron fueron - Conferencia y Grupos de discusión, y se obtuvo un 54% de aprovechamiento, estos resultados podrían implicar que dichas técnicas no son las indicadas para impartir ese tema, pero sin embargo, en la tabla 9 se observa que el porcentaje en que estas se cumplieron fue muy bajo (0 y 40% respectivamente), por lo tanto no es posible asegurar si estas son o no las técnicas adecuadas. Por otro lado, para el tema 7, la técnica empleada (conferencia) se cubrió en un 100% (Ver tabla 9), sin embargo no es la técnica más adecuada para impartir dicho tema, ya que se obtuvo un porcentaje de aprovechamiento de 85%.

Por lo tanto, para asegurar de manera confiable, si la técnica o combinación de ellas, son las más adecuadas para impartir un deter

minado contenido, debe considerarse tanto el porcentaje de cumplimiento de la técnica como el porcentaje de aprovechamiento grupal obtenido.

Comparando los resultados obtenidos con el criterio, es posible detectar que éste no se cumplió, fenómeno que pudo influir en el bajo porcentaje de aprovechamiento obtenido.

Por otro lado, en el cuestionario de opiniones, se le asignó a los ejercicios del curso (Técnicas) un promedio de 8.62, lo que indica que los participantes del curso opinan que los ejercicios empleados en el entrenamiento fueron apropiados para practicar la habilidad de negociación en un 86.2%.

---

EVALUACION  
DE  
FACTORES MISCELANEOS

A continuación se describe el procedimiento a seguir para evaluar cualquier factor misceláneo (dentro de este concepto se incluyen aspectos tales como: tiempo, intensidad de luz, costo, número de participantes, etc.). En la presente investigación no se evaluó ninguno de estos factores, debido a la alta probabilidad de que la evaluación de los mismos pudiese interferir en la impartición del curso. Sin embargo se describe el procedimiento a seguir, por si en algún momento llega a ser objetivo del lector dicha evaluación.

#### PROCEDIMIENTO.

##### Fase Pre-investigación.

En esta fase se identificarán en primer lugar los objetivos del programador del curso para que, con base en estos se elabore un criterio de excelencia que sirva como parámetro de comparación para poder realizar la evaluación.

Dependiendo del (o los) factor(es) que se desee(n) evaluar, se elige un diseño de investigación adecuado, en base al cual, se elaborarán los instrumentos de medición pertinentes, por ejemplo: Pruebas, registros de productos permanentes, registros observacionales, etc...

A pesar de que este procedimiento no se llevó a cabo, se elaboraron tres reactivos (reactivos 4, 7 y 8) en el cuestionario de opiniones, con la finalidad de identificar la opinión de los participantes con respecto a tres factores misceláneos, los cuales fueron:

- 1.- Temas que conformaron el curso.
- 2.- Duración del curso.
- 3.- Número de participantes.

## Fases de Investigación.

De acuerdo al diseño de investigación, se aplicarán los instrumentos de medición elaborados.

## RESULTADOS.

Los resultados deberán ser obtenidos y presentados de tal forma que sea fácil identificar los cambios ocurridos, para así, con base en esto realizar la evaluación, comparando dichos resultados con el criterio previamente establecido.

Por otro lado, los resultados que se obtuvieron en el cuestionario de opiniones fueron los siguientes:

### 1.- Temas que conformaron el curso.

---

Se obtuvo un promedio de 9.54, lo que significa que en general los participantes consideraron que el contenido del curso fue muy bueno.

### 2.- Duración.

El promedio de 8.15 que se obtuvo en este factor indica que no todos los participantes consideran que la duración del curso fue adecuada.

### 3.- Número de participantes.

9.15 fue el promedio que se obtuvo en este factor, esto indica -

que los participantes consideraron adecuado el número de capacitán--  
dos (23) que intervinieron en el curso.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

---

CONCLUSIONES

---

Como se precisó en los fundamentos teóricos de --- esta investigación, la capacitación y el adiestramiento de personal, en Relaciones Humanas, son factores de suma importancia, debido a que, la mayoría de los trabajadores en el desempeño de sus funciones laborales requieren de la interacción con sus compañeros; fenómeno de suma importancia, tanto para el trabajador como para la empresa, a la que presta sus servicios. Ya que así se logra en gran medida la eficacia y eficiencia de una tarea que va a redituarse a la larga en beneficios para el trabajador y para la empresa.

Si por alguna razón las Relaciones Humanas se ven afectadas, es muy posible que los efectos que se despliegan de esto lleguen a afectar aspectos de gran valor como son: el ausentismo, el bajo rendimiento en la productividad, descontento, etc. Por ello el entrenamiento en Relaciones Humanas es de suma importancia en toda Institución.

---

Para lograr que la capacitación en Relaciones Humanas alcance las metas que la fundamentaron es factor indispensable su EVALUACION. Esta última permite conocer el impacto, logro, beneficio o limitaciones del curso y, a la vez, permite observar si las pretenciones de la empresa y del trabajador se alcanzaron. Es decir, verificar que el curso impartido provoque los cambios conductuales esperados y, más aún comprobar si dichos cambios se aplican en el ambiente natural de trabajo. Así mismo, señalar si los materiales empleados al impartir el curso facilitaron dicho cambio conductual. Dentro de este contexto, la evaluación resulta ser un factor de suma importancia para La Capacitación y El Adiestramiento de personal.

Al revisar las investigaciones que se han llevado a cabo sobre este tópico, fue posible percatarse del interés que para algunos investigadores representa dicho tema. Así también, se encontró que el alcance de las pocas investigaciones que se han realizado, sólo se enfocan a la evaluación de un sólo evento del entrenamiento. Lo cual, fue motivo para que en la presente investigación se reopilaran ciertas técnicas y procedimientos que ofrece el Análisis Experimental de la Conducta, dando lugar a una estrategia en la que se engloban los pasos a seguir para la evaluación de todos los eventos -- que tienen verificativo cuando se entrena en Relaciones Humanas.

Al llevar a la práctica la presente estrategia fue posible evaluar los siguientes factores:

- El alcance de los obejtivos planteados en el Programa de Entrenamiento.

---

- En que medida las técnicas de instrucción facilitaron el aprendizaje.
- El cambio conductual provocado.
- El grado en que el instructor cumplió con las características que son prerrequisito de todo capacitante.
- El porcentaje de respuestas correctas, de los -- participantes, al recibir el contenido del curso a través del material escrito.

- El escenario, tiempo, número de participantes y, sí (según los participantes estos factores) influyeron en el desarrollo del curso o en el aprendizaje.

Cabe hacer notar que en esta investigación, independientemente de la imposibilidad de evaluar la aplicabilidad de lo aprendido en el ambiente laboral, es factible afirmar que la estrategia propuesta permite evaluar dicho factor.

Antes de seguir adelante, es necesario aclarar que el número de factores a evaluar dependerá de las pretensiones de la empresa, del instructor, del programador, del evaluador o del participante.

En las tres páginas siguientes se resumen los resultados más relevantes obtenidos de la evaluación del curso de Toma de Decisiones (Negociación).

---

Después de haber aplicado el modelo que se propone en esta investigación, como una estrategia para evaluar los elementos que conforman un curso de entrenamiento en Relaciones Humanas, los resultados muestran los siguientes aspectos relevantes:

- Los datos obtenidos de la evaluación sobre el aprovechamiento alcanzado por cada participante, demostraron que las conductas de los ejecutivos de cuenta, en el proceso de negociación, antes y después del curso no existieron diferencias "significativas". Es decir, aunque los participantes del curso mostraron un incremento en la conducta de exploración, encaminada ésta a conocer las metas del entrevistado. sólo un participante planteó un problema situacional de interés mutuo; los demás participantes no realizaron planteamiento de problema y como consecuencia no se aclararon cuáles eran las metas a alcanzar, cuáles eran los obstáculos que impedían el logro de estas últimas, etc.

---

Todos los participantes dieron soluciones, las evaluaron y tomaron decisiones sin estimular la involucración de sus entrevistados en la solución del problema, antes y después del curso.

- Al evaluar si el material escrito, por si solo, provocaba que los participantes, que recibieran el contenido del tema 8 por medio del material escrito, obtuvieran un porcentaje mayor de respuestas correctas que los participantes que recibieron el contenido del curso por conferencia, se encontró que no hubieron diferencias significativas entre los porcentajes de respuestas correctas de los dos grupos. Ningún grupo obtuvo el 100% de respuestas correctas en la prueba que se aplicó.

- Con lo que respecta a las técnicas de instrucción empleadas, al impartir el curso, ninguna proporción alcanzó el 100% de respuestas correctas por parte de los participantes.

De estas técnicas de instrucción utilizadas, sólo en dos de ellas se respetaron al 100% sus pasos teóricos.

- Por lo que respecta a las 9 conductas que debía presentar el instructor, sólo dos de ellas se presentaron al 100% durante el curso. Así mismo, se detectó que el instructor no presentó un programa de trabajo que incluyera el objetivo genérico del curso, los objetivos específicos de cada tema, las técnicas de instrucción a utilizar para cada tema y la duración de cada uno de estos últimos. Además, el instructor no realizó evaluaciones periódicas que le permitieran conocer el avance de cada participante y así retroalimentar a cada ejecutivo de cuenta sobre el cambio conductual alcanzado.

A manera de corolario se concluye que la falta de un programa de instrucción y de evaluaciones impide conocer el grado de avance del curso de capacitación.

- Un último aspecto importante, está en la aplicación de lo aprendido en el ámbito laboral. Importancia que radica en que a través de la evaluación de este factor, es posible demostrar si el curso de capacitación provocó que el cambio conductual esperado de cada uno de los participantes fuese aplicado, al realizar una negociación con el propósito de elevar su nivel de productividad.

Estos resultados, obtenidos gracias a la aplicación del modelo propuesto, permitieron demostrar que un curso de entrenamiento en Relaciones Humanas debe preestablecer claramente los objetivos de instrucción, la seriación adecuada de los temas, las técnicas de instrucción idóneas que garanticen el aprendizaje de cada participante.

COMENTARIOS

---

Al realizar la presente investigación uno de los - obstáculos de mayor magnitud con el que se enfrentaron - las autoras, consistió en la imposibilidad de convencer al empresario de permitir la realización de los regis-- tros en el ambiente de trabajo, en tal virtud, dicho -- problema impidió evaluar el grado de aceptación o im--- plantación de las conductas que se pretendían lograr a través del curso, sí éstas se aplicaron en el ambiente laboral después de su impartición. Así mismo, fue im-- posible determinar el grado con que las necesidades de en-- trenamiento fueron solventadas.

Otro punto que no fué posible evaluar corresponde a factores tales como: intensidad de luz, ruido, espa-- cio, etc. Debido a la alta probabilidad de que esta eva-- luación pudiera interferir en la impartición del curso. Ya que para ev aluar estos factores se requiere de un - riguroso control experimental.

Otra situación problemática con la que se enfrenta ~~ron los investigadores durante el seminario, estriba en~~ la dificultad para diseñar los instrumentos de medición Ya que para su elaboración se requiere del trabajo con-- junto del psicólogo con el especialista en la materia, situación restringida en este caso, ya que a pesar del gran interés mostrado por el programador, fué imposible elaborar conjuntamente todos los instrumentos de medi-- ción (en cuanto a su contenido), debido a la carga de - trabajo del programador.

Es importante mencionar que en el pretest de la in-- vestigación (parte práctica) no se incluyeron reactivos encaminados a conocer las precurrentes y los prerequi--

sitos de los participantes antes de entrar al curso, sólo fue posible conocer los repertorios de entrada de cada Ejecutivo de cuenta, debido a la falta de tiempo disponible dentro del curso para aplicar una prueba en la que se invierten como mínimo 3 horas para su resolución.

Cabe aclarar , también, que al elaborar un criterio de evaluación debe estar siempre enfocado al aprovechamiento de los participantes (aprendizaje). Si bien, en la presente investigación los criterios de evaluación del Instructor, del material escrito y de las técnicas de instrucción no se hizo alusión al aprendizaje fue debido a que el curso se evaluó de manera global, lo que permitió hacer comparaciones de los factores citados , en este párrafo, con el aprovechamiento alcanzado por los participantes. Si el lector desea evaluar un solo factor , el criterio de evaluación siempre debe enfocarse al aprendizaje, al cambio conductual esperado.

---

En este orden de ideas, cabe mencionar, que para definir operacionalmente las conductas sociales que van a ser entrenadas, es necesario conocer las reglas que deben seguirse para lograr tal definición, dado que de ello depende, en gran medida, el éxito de la evaluación.

Por último, debe citarse aquí, que la estrategia de Evaluación propuesta en esta investigación sólo es el inicio de una serie de investigaciones encaminadas a validar y confiabilizar dicha estrategia.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

---

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

ACUÑA M.G. & CALINDO L.G. Técnicas utilizadas en dinámica de grupos y su aplicación dentro del área de la Psicología del Trabajo. Tesis, L.c. Psicología, UNAM 1982.

ADERMAN M. & TECKLENBURG K. Effect of relaxation training on personal adjustment and perceptions of organizational climate. Journal of Psychology. 1983.115(2) 185-191-.

ARIAS G.F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1976, Cap. 12

BAEZ B.P. Evaluación de la Capacitación. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM. 1981.

CAHXHO C.A. Toma de decisiones y Liderazgo. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1985.

CENAPRO Y ARMO. Pedagogía para el Adiestramiento V 11, No. 45, Oct-Dic-1981.

CHRUDEN H. Y SHERMAN A. Adiestramiento de Personal. Ed. ---- CECSA. México 1980, Cap. 7

CRAIG R. Y BITTELL, L. Manual de entrenamiento y desarrollo de Personal, ED. Diana, México, 1980.

CORTES M.S. Entrenamiento acertivo en el ambiente laboral. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1984.

CRUZ M.S. La Interacción Humana en una Organización Burócrata Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1985.

DAMIAN N., Evaluación del Desempeño en Profesores Universitarios, Tesis de Lic. en Psicología UNAM 1985.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET. Ed. Argentina Aristides - Quillet, S.A.: Buenos Aires, 1973.

DOMINGUEZ G.M. Estrategias y Métodos en la Capacitación de Interacción Humana. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1984.

DUNNETTE, M. Y KIRCHNER, M. Psicología Industrial. Ed. Trillas, México, 1975, Cap. 3.

ESCANDON, G. El Psicologo y la Capacitación para el trabajo: Dos estudios de campo para nuestro medio. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM 1976.

FERNANDEZ C.J. Experiencias con un grupo operativo para el análisis de las Relaciones Interpersonales. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1969.

---

FREGOSO R.A. Estudio de las motivaciones de los empleados de la Subdirección de Personal de la Tesorería del Distrito Federal, según Maslow. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1983.

FONSECA, M. Evaluación del Material Audiovisual. Tesis de Lic. en Psicología UNAM, 1979.

GOMEZ B.A. Efecto que tiene un programa de meditación sobre conductas de responsabilidad. Tesis de Lic. en Psicología UNAM, 1984.

HALFON B, Y CARRILLO S. Evaluación de un Curso de Capacitación. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, 1977.

HAN H. Organizational Climate and the effectiveness of a Human Relations training program. Academy of Management Journal 1973 16 (2) 185-195.

IBARRA M.R. Importancia del Repertorio Social sobre las relaciones Interpersonales del Escenario Laboral. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, 1978.

JIMENEZ O. Un ensayo de interacción humana. 1984, en prensa.

JIMENEZ O. & LAFFITTE B. Técnicas de Evaluación. Ed. Nueva Generación. México 1980.

LAFFITTE B. Sistema Modular para adiestramiento y capacitación de supervisores. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, 1977.

LANDEROS A. E. Participación y Cooperación en la Empresa. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1985.

LOPEZ CH. E. Alternativa para la Capacitación en Interacción Humana, Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, 1984.

MEZDRAJE O. Evaluación de Materiales instruccionales: Un Curso Práctico. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, 1984.

MARIASCH, M. Y BOCARDI, E. Decisión y Organización. Ed. Asociados SRL. Buenos Aires 1969.

ORTIZ, T. La Evaluación del Adiestramiento. Servicio Nacional ARMO, México, 1975.

PEREZ T.A. Una experiencia de grupo genérico para el desarrollo de la autonomía de sus miembros mediante la superación de la dependencia. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1982.

SANTAMARIA P. L. La responsabilidad en el escenario laboral.  
Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, 1984.

SHACKLE, G. Decisión, Orden y Tiempo. Ed. Tenos; Madrid 1969.

SKINNER B. Teaching Machines. Scientific American. Tomo 205 -  
No. 5 1961.

SKINNER. S. Effects of sistematic human relations training on  
the organizational and performance characteristics internatio-  
nal . Dissertatin Abstracts International. 1971, 32 (10 A) -  
555-5556.

TERRES C. The effects of personal stress management training  
and organizational stress managemente training on the perso--  
nal strain and organizational stress of state agency employees  
Dissertatin Abstracts International. 1984, 44 (9-A) 2682.

THOMAS M. Developing human potential through group interaction  
A study of changes in personality factors, personal attitudes,  
and group functioning in university studentes participating in  
human relations training. Dissertation Abstracts International  
1971, 31 (11-B) 6884.

URRUTIA G. S. Un programa de mantenimiento para la comunica---  
ción. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1984.

VICKERS, D. Decision Proceses in Visual Perception Ed. Acade--  
mic Press Inc.: London 1979.

VILLEGAS R.R. Aproximaciones y teorías sobre Relaciones Huma--  
nas. Tesis de Lic. en Psicología, UNAM 1978.

ANEXO 1.

## OBJETIVOS DEL CURSO

El programa está planteado con dos opciones, dependiendo del alcance que se decida darle. Para la primera opción, se espera que la mayoría de los participantes, al finalizar el laboratorio de entrenamiento, -- sean capaces de:

- 1.- Manejar el lenguaje de la Toma de Decisiones en Grupo, directamente vinculado a las Habilidades de Negociación entre dos o -- más personas.
  - 2.- Exhibir conductas de exploración en más del 80% de sus intervenciones y reducir sus intervenciones evaluativas (consideradas como indeseables) a menos del 20% de las ocasiones, en el laboratorio de entrenamiento.
  - 3.- Identificar las metas del interlocutor e integrarlas a las pro--pias en un planteamiento integrado de un problema de interés mutuo, en el laboratorio de entrenamiento.
- 

De manejarse el programa con la segunda opción, cuya especificación queda mencionada más adelante, los participantes que en ella intervengan deberán, adicionalmente, ser capaces de:

- 4.- Identificar sus logros y sus fallas de habilidad manifestados directamente en sus condiciones normales de trabajo cotidiano, mediante el registro y la retroalimentación que se les haga sobre su comportamiento en el campo de trabajo.
- 5.- Estimular la involucración de sus interlocutores en el desempeño mismo de su trabajo, en lugar de provocar en ellos la conducta -defensiva.

6.- Dirigir el proceso que da lugar a la búsqueda u obtención de soluciones y a la toma de decisiones que sean de interés mutuo, en el lugar de trabajo mismo.

Los tres primeros objetivos son alcanzables durante el laboratorio de entrenamiento. Los tres últimos demandan la observación y registro del comportamiento con los clientes que los ejecutivos de cuenta seleccionados exhiban en su intervención con ellos.

En la siguiente página se indica cuál es el alcance y cuál la metodología de la primera y segunda opciones.

Información proporcionada -  
por el instructor.

## METODOLOGIA Y ALCANCE

Los tres primeros objetivos mencionados en la sección anterior constituyen el "blanco" de las acciones que se dan durante el laboratorio de entrenamiento. Las habilidades exhibidas por los participantes ocurren en el aula; pero su alcance no trasciende los límites de la misma, de no haber registro y control por parte de los consultores externos.

Durante el laboratorio de entrenamiento, se utilizan las siguientes técnicas:

- Ejercicios de solución de problemas para la identificación, la diferenciación y el manejo de lenguaje de la negociación.
- Discusión en grupo, para el análisis de información.
- Representación de papeles, para el análisis de comportamiento que involucra tanto razonamiento como aspectos emocionales.
- Dosificación del aprendizaje, para la más rápida y efectiva adquisición de "segmentos" de conductas de negociación.
- Exposición del instructor, fundamentalmente utilizada para la ampliación o diferenciación de conceptos, así como para la aclaración de dudas durante el laboratorio de entrenamiento.

De manejarse la segunda opción, además de los tres objetivos iniciales -cuyo logro se obtiene durante el laboratorio de entrenamiento-, los tres últimos demandan la intervención de los consultores fuera del aula, en el lugar mismo donde cada Ejecutivo de Cuenta tiene que interactuar con sus clientes mediatos o inmediatos.

Para ello se recurre al empleo de técnicas de observación y registro de comportamiento en el trabajo, así como a métodos de retroalimentación que cada participante recibe después de haber sido observado en el lugar mismo de trabajo y con los interlocutores que a él particularmente le interesen.

Para ello, deben efectuarse cuatro diferentes registros: a) Uno, antes del laboratorio de entrenamiento; b) dos, durante éste y c) un último, después del laboratorio de entrenamiento. Excepción hecha del primero, cada participante recibe retroalimentación descriptiva (no -- evaluativa) del consultor externo que le haya sido asignado, una vez - que la información haya sido sintetizada.

Información proporcionada  
por el instructor.

## C O N T E N I D O

La primera opción corresponde al laboratorio de entrenamiento, sin la observación de conductas in situ. Los temas y subtemas se describen a continuación:

### 1.- Introducción

- Conceptos básicos: Relaciones humanas, entrevista y negociación.
- Solución de problemas en individuos y grupos: Externos e internos; contenido y proceso.
- Dos estilos de conducción del proceso de solución de problemas en grupo: Persuasión vs. Dirección.

### 2.- El lenguaje básico de la Toma de Decisiones en grupo:

- Situación problemática: Meta, acción previa y obstáculo.
- El concepto de problema.
- El concepto de punto de partida de problema.
- El concepto de solución.
- El concepto de situación de elección y punto de elección.

### 3.- Tipos de planteamiento.

- Planteamiento de meta y sus efectos.
- Planteamiento de obstáculo y sus efectos.
- Planteamiento de problema y sus efectos.
- Planteamiento de elección y sus efectos.
- Planteamiento de solución y sus efectos.

### 4.- Requisitos de exploración para el planteamiento de problema.

- Habilidades básicas de exploración.

- Identificación de metas.
  - Planteamiento de problema.
- 5.- Habilidades de entrevista.
- El empleo de preguntas en entrevista.
  - Técnicas de retroalimentación en entrevista.
  - Retroalimentación de sentimiento, de hechos y de ideas.
- 6.- Integración de planteamientos.
- Planteamientos conductuales vs. planteamientos situacionales.
  - Planteamientos de interés unilateral vs. planteamientos de interés mutuo.
  - Planteamientos amenazantes vs. planteamientos aseguradores.
- 7.- Proceso de solución de problemas en grupo.
- Requisitos de diferenciación.
  - Separación de proceso en solución de problemas.
- 8.- Proceso de la toma de decisión en grupo.
- Evaluación de soluciones.
  - Toma de la decisión.
- 9.- Efectividad en la toma de decisiones.
- Decisión efectiva = Calidad X Aceptación.
  - Tipos de problema en función de sus requerimientos de Calidad y sus requerimientos de Aceptación.

Adicionalmente, la opción dos supone que cada participante seleccionado se hace acompañar de un consultor externo para el registro de sus conductas frente a clientes en cuatro diferentes ocasiones, como ya se indicó, después de las cuales, excepción hecha de la primera, es re---troalimentado por el (la) consultor externo(a).

Información proporcionada  
por el instructor.

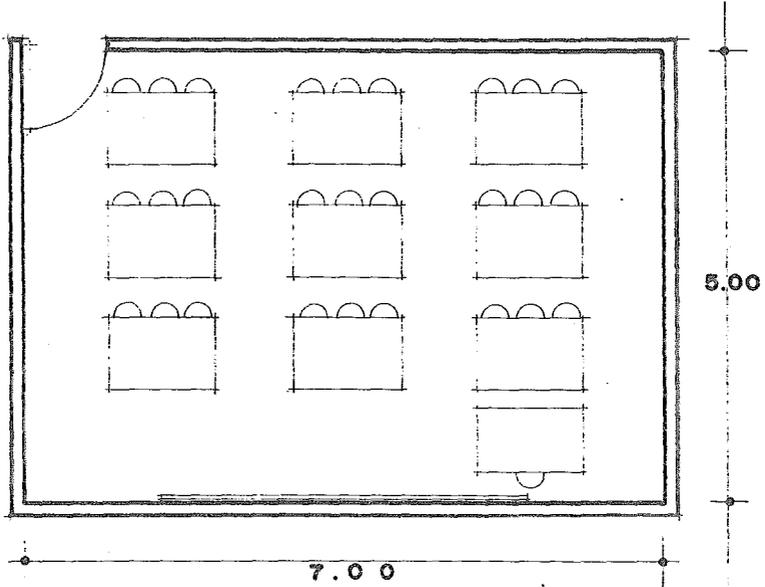
ANEXO 2.

"EL MATERIAL ESCRITO DEL CURSO QUE SE EVALUO,

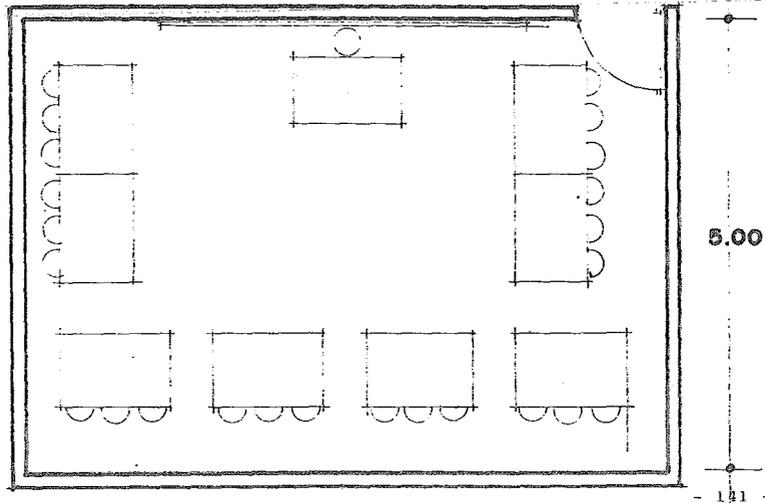
ES OMITIDO POR DERECHOS DE AUTOR"

A N E X O 3.

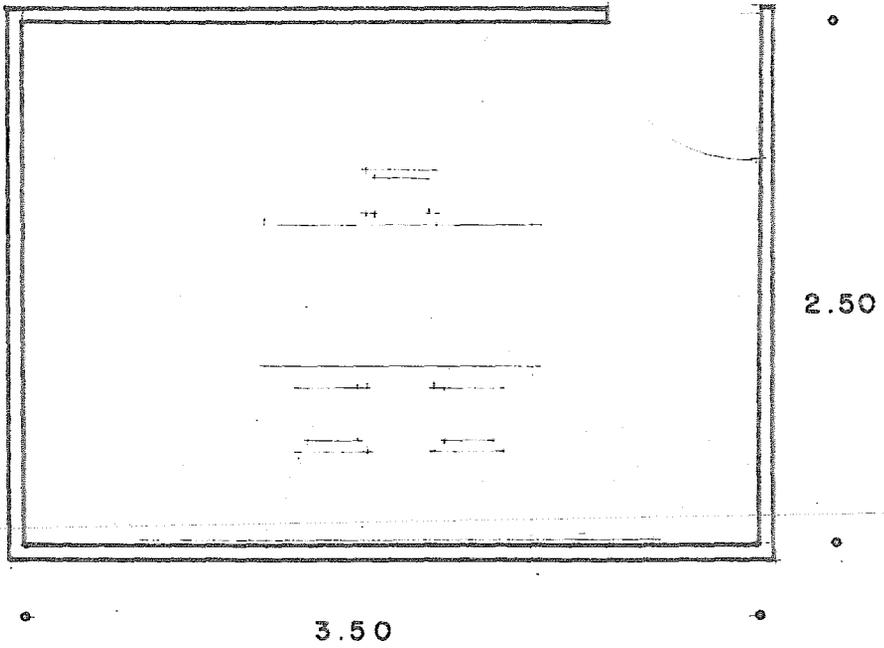
a)



b)



c)



A N E X O 4.

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

DURACION PROMEDIO \_\_\_\_\_

EVENTO A EVALUAR:            APROVECHAMIENTO            (    )

                                  EJECUCION EN EL TRABAJO    (    )

MOMENTO DE LA EVALUACION:    ANTES DEL CURSO            (    )

                                  DESPUES DEL CURSO        (    )

CONDUCTA	PARTICI- PANTE	SE PRE- SENTO.	NO SE PRE- SENTO.
<p><u>EXPLORACION.</u></p> <p>Cada ocasión que ante una -- afirmación emitida oralmente por el entrevistado, el entrevista-- dor emita oralmente una pregunta que indique la necesidad de con- tar con mayor información. Sin -- que se aporten datos adicionales o juicios, por parte del entre-- vistador.</p> <p>Preguntas tales como: Qué, -- Porqué, como fué, es así, de que manera, para que, etc.. Siempre y cuando no emita conducta ver-- bal (el entrevistado) de rechazo a la pregunta planteada.</p>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

DURACION PROMEDIO \_\_\_\_\_

EVENTO A EVALUAR: APROVECHAMIENTO ( )

EJECUCION EN EL TRABAJO ( )

MOMENTO DE LA EVALUACION: ANTES DEL CURSO ( )

DESPUES DEL CURSO ( )

CONDUCTA	PARTICI- PANTE	SE PRE- SENTO.	NO SE PRE- SENTO.
<p><u>PLANTEAMIENTO SITUACIONAL DEL PROBLEMA DE INTERES MUTUO.</u></p> <p>Cada vez que ante la expresión verbal de las metas del entrevistado, el entrevistador exprese verbalmente un Planteamiento de Problema. En el cual se incluyan las metas de todos los involucrados, - sin proponer caminos para alcanzarlas. Y que las causas del problema estén localizadas fuera de la gente.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_ DURACION PROMEDIO \_\_\_\_\_

EVENTO A EVALUAR: APROVECHAMIENTO ( )

EJECUCION EN EL TRABAJO ( )

MOMENTO DE LA EVALUACION: ANTES DEL CURSO ( )

DESPUES DEL CURSO ( )

CONDUCTA	PARTICI- PANTE.	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p><u>OBTENCION DE SOLUCIONES</u></p> <p>Cada vez que el participante - después de haber expresado verbalmente el PSPIM, solicite al entrevistado la emisión verbal de soluciones. Siempre y cuando estas - soluciones no sean evaluadas por el entrevistador, conforme se van obteniendo.</p>	_____	_____	_____

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

DURACION PROMEDIO \_\_\_\_\_

EVENTO A EVALUAR: APROVECHAMIENTO ( )

EJECUCION EN EL TRABAJO ( )

MOMENTO DE LA EVALUACION ANTES DEL CURSO ( )

DESPUES DEL CURSO ( )

CONDUCTA	PARTICI- PANTE.	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p><u>EVALUACION DE SOLUCIONES.</u></p> <p>Cada vez que, después de obtenidas las soluciones, el ejecutivo de cuenta solicite la evaluación de todas y cada una de las soluciones, siguiendo los siguientes puntos:</p> <p>a) Solicitar la evaluación de cada solución con base al logro de cada una de las metas.</p> <p>b) Comparar todas las soluciones, previamente evaluadas entre sí, para obtener la que cumple en un mayor grado con las metas mutuas.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

DURACION PROMEDIO \_\_\_\_\_

EVENTO A EVALUAR: APROVECHAMIENTO ( )

EJECUCION EN EL TRABAJO ( )

MOMENTO DE LA EVALUACION: ANTES DEL CURSO ( )

DESPUES DEL CURSO ( )

CONDUCTA	PARTICI- PANTE.	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p>SOLICITUD DE LA TOMA DE DECI- SION.</p> <p>Cada vez que el participante solicite al entrevistado que elija la solución que considere, cubre las metas de ambas partes. Siempre y cuando estas soluciones hayan sido previamente evaluadas.</p>			

A N E X O 5.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 1

(TEMA 1: INTRODUCCION)

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conteste correctamente las preguntas que se presentan a continuación.

1.- Explique los siguientes conceptos:

- a) Relaciones Humanas.
- b) Entrevista
- c) Negociación

---

---

---

2.- De la diferencia entre:

- a) Proceso y contenido
- b) Solucionador externo e interno.

---

---

---

3.- Indique a que se refiere el (a) Liderazgo persuasivo y directivo, y (b) De los efectos que provoca cada uno de estos liderazgos.

---

---

---

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 1

1.

- a) Es aquella interacción entre dos o más personas.
- b) Es aquella interacción entre dos o más personas en la cual - se persigue un objetivo, sea este del entrevistado, del entrevistador o de ambos.
- c) Es aquella interacción entre dos o más personas, que tiene - por objetivo llegar a una toma de decisión en conjunto.

2.

- a) Proceso es la manera como se llega a una decisión, o sea la serie de pasos seguidos para alcanzar la decisión. Por otro lado, el resultado que se obtiene del proceso, a la decisión misma se le llama contenido.
- b) Se llaman Externos, aquellos miembros que intervienen en tomar decisiones que se van a aplicar a otras personas, son -- los observadores de una situación problemática. Mientras que los Internos, son aquellos miembros que intervienen en tomar decisiones que se van a aplicar a ellos mismos; los internos son los actores (no observadores) de la situación problemática.

3.

- a) Liderazgo persuasivo = es aquel en que las acciones del líder están encaminadas a convencer a otros de la solución que él considera correcta.

Liderazgo directivo = Se caracteriza por que el líder hace un planteamiento de problema al grupo, haciendo que éste tenga el mismo proceso, delegando la aportación de soluciones y tomando en consideración todas las intervenciones de los miembros del grupo.

b) Liderazgo persuasivo.- Conducta de elección.

Liderazgo directivo.- Estimula la conducta solucionadora de problemas y facilita posteriormente la conducta de elección.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 2

(TEMA 2: LENGUAJE BASICO)

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conteste correctamente las preguntas que se presentan a continuación.

1.- ¿Qué es una situación problemática?

---

---

---

2.- De acuerdo a una situación problemática planteada, identifique todos y cada uno de los elementos que debe contener.

---

---

---

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 2

1.- Es aquella en la cual una acción previa, encaminada a lograr una meta, se ve interferida por la presencia de obstáculos.

2.- Para esta pregunta no existe una sola respuesta correcta, ya que los ejemplos pueden ser muy diversos, a continuación se presenta la definición de cada uno de los elementos que debe identificar el participante, con ejemplos ilustrativos que sirvan de guía para la calificación.

PROBLEMA .- No logro de una o más metas.

Ejemplos: No poder estudiar mecánica.

No poder llegar a tiempo a clases

PUNTO DE PARTIDA .- Lugar en que la acción previa es interferida por el obstáculo.

- Momento en que se inicia el problema.

- Punto de "contacto" de la acción previa con el obstáculo.

Ejemplos:

- |    |  |        |   |
|----|--|--------|---|
| a) | Solicitud de<br>instrucción<br>nocturna. | P.P.P. | No es posible efec-<br>tuar la instrucción<br>nocturna. |
| b) | Solicitar un<br>taxi.                    | P.P.P. | No hay taxis dispo-<br>nibles.                          |

SOLUCION .- Camino que se descubre o inventa, del P.P.P hacia  
la meta.

Ejemplos:

- a) Estudiar en apuntes y practicar en taller mecánico.
- b) Pedir un aventón a un compañero de clase.

SITUACION DE ELECCION .- Existen dos soluciones para alcanzar -  
la meta.

- Las soluciones son alternativas
- La conducta encaminada a lograr la meta está bloqueada, no por un obstáculo, sino por la ausencia de una de cisión.

Ejemplos:

- a) - Estudiar en apuntes
- Conseguir otro trabajo con otro horario.
- b) - Pedir un aventón
- Tomar un camión.

PUNTO DE ELECCION .- Momento en que se inicia la elección.

- Lugar de la situación de elección, en el que la conducta es bloqueada por dos o más soluciones.

Ejemplos:

- a) Punto de elección
  - Estudiar en apuntes
  - Conseguir otro horario de trabajo.
  - Pedir un aventón.
- b) Punto de elección
  - Tomar un camión.

META .- Fin al que se dirigen las acciones de la persona.

Ejemplos:

- a) Estudiar mecánica.
- b) Llegar a tiempo a clase.

ACCION PREVIA .- Aparece después de haberse fijado la meta, se obtiene en el momento en que aparecen los obstáculos.

- Actividad que inicia la conducta orientada al logro de una finalidad.

Ejemplos:

- a) La persona solicita inscripción nocturna
- b) La persona solicita un taxi.

OBSTACULO .- Presencia o carencia de un elemento o acción que -  
interfiere para el logro de una meta.

- Puede ser propio o partir de la fijación de la meta.
- Es la causa por la cual se interfiere la acción previa.

Ejemplos:

- a) No hay horario nocturno en la escuela.
- b) No hay taxi disponible.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 3

( TEMA 3: TIPOS DE PLANTEAMIENTO )

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

EJERCICIO 1.

INSTRUCCIONES: En el siguiente ejercicio la situación es la misma, sólo que planteada de diferente manera. Tomando esto en cuenta relacione las siguientes columnas, colocándo la letra en el espacio correspondiente.

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| _____ Necesito aplicar métodos de trabajo más eficaces.  | A) PLANTEAMIENTO<br>DE<br>PROBLEMA  |
| _____ Por el exeso de trabajo que tengo - no he podido aplicar mis métodos de trabajo.   | B) PLANTEAMIENTO<br>DE<br>ELECCION  |
| _____ ¿Cómo puedo implantar los nuevos métodos de trabajo?   | C) PLANTEAMIENTO<br>DE<br>SOLUCION  |
| _____ Le digo a Juan que me ayude en el - trabajo atrasado o contrato a una - persona por una semana y así aplico mis nuevos métodos de trabajo. | D) PLANTEAMIENTO<br>DE<br>META      |
|  | E) PLANTEAMIENTO<br>DE<br>OBSTACULO |

\_\_\_\_\_ voy a contratar a un nuevo empleado para que termine mi trabajo atrazado y pueda aplicar así mis métodos de-- trabajo.

EJERCICIO 2.

INSTRUCCIONES: Indique a que tipo de planteamiento se refiere ca da una de las siguientes definiciones.

- A.- Planteamiento de \_\_\_\_\_ es una declaración verbal en la - cual se señalan dos o más caminos, "orientados" a una finalidad, en donde ésta puede o no ser mencionada y pueden o no señalarse interferencias.
- B.- Planteamiento de \_\_\_\_\_ es una declaración verbal en la -- cual se menciona la presencia o carencia de un elemento o ac--- ción, no se señalan ni se implican finalidades, ni caminos que se orienten o no a las mismas.
- C.- Planteamiento de \_\_\_\_\_ es una declaración verbal en la -- cual señala(n) una (o más) finalidad(es), de manera explícita - se implica o explica que la(s) finalidad(es) no está(n) siendo alcanzada(s), independientemente de que se mencionen o no inter-- ferencias, y no se señalan caminos para alcanzarla(s) (directa o tácitamente).
- D.- Planteamiento de \_\_\_\_\_ es una declaración verbal en la -- cual se señala un camino, "orientado" a una finalidad, en donde esta puede o no ser mencionada y pueden o no señalarse las in--

terferencias.

E.- Planteamiento de \_\_\_\_\_ es una declaración verbal en la --  
cual se señala una finalidad, de manera explícita, no se expli-  
ca o implica que no está siendo alcanzada, no se mencionan in--  
terferencias ni se sugieren caminos para alcanzarla (directa o  
tácitamente).

EJERCICIO 3.

INSTRUCCIONES: Indique de que tipo de planteamiento son efecto -  
esperado las siguientes afirmaciones.

- A) Conducta de elección (entre las alternativas que se le han dado)  
\_\_\_\_\_
- B) Conducta solucionadora de problemas \_\_\_\_\_
- C) Conducta de elección (La persona acepta o rechaza la opción pero  
difícilmente aporta un remedio) \_\_\_\_\_
- D) Acción inmediata encaminada a vencer el obstáculo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- E) Posible pérdida de meta \_\_\_\_\_
- F) Efecto nulo \_\_\_\_\_

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 3

1.- ( D )

( E )

( A )

( B )

( C )

2.- ELECCION

OBSTACULO

PROBLEMA

SOLUCION

META

3.- PLANTEAMIENTO DE ELECCION

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DE SOLUCION

PLANTEAMIENTO DE OBSTACULO

PLANTEAMIENTO DE META

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 4

( TEMA 4: REQUISITOS DE EXPLORACION PARA EL  
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA )

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

EJERCICIO 1.

Como usted recordará, una Respuesta Directa (R.D.) es aquella en la cual una persona responde de una manera esperada, por otra parte una - Pregunta Exploratoria (P.E.) es aquella que permite convertir el NO -- PROBLEMA en PROBLEMA. A continuación se le presentan cinco diferentes tipos de planteamiento, con dos posibles respuestas. Una de ellas es una respuesta directa y la otra una pregunta exploratoria, las cuales debe ud. identificar con la letra R.D. y P.E. respectivamente.

- 1) Necesitamos que te presentes al curso de "Habilidades de Negociación" este viernes.

\_\_\_\_\_ ¡Caramba! y que hago con mi trabajo atrasado.

\_\_\_\_\_ Ya lo sabía señor, pero ¿en que me afectaría el que faltara?

- 2) ¡Necesito que tome una decisión definitiva a más tardar mañana?

\_\_\_\_\_ Es muy rápido, no puedo informarle mi decisión mañana.

\_\_\_\_\_ En caso de no poder decidirme mañana, ¿Cuál sería la desventaja de esto?

- 3) ¿Me prestas tu auto para el sábado?

\_\_\_\_\_ ¿Por qué el sábado?

\_\_\_\_\_ ¿A que hora me lo devolverás?

4) Jorge no quiso prestarme su auto.

\_\_\_\_\_ Yo hablo con él.

\_\_\_\_\_ ¿Qué problema te causa el no tener auto el sábado?

5) "Mañana se suspende el curso de capacitación"

\_\_\_\_\_ ¡Qué pena! tendremos que trabajar mañana.

\_\_\_\_\_ Qué ventajas o que desventajas tenemos con ésta suspensión.

#### EJERCICIO 2.

Ud. se encuentra conversando con la persona "A" y es preciso que a partir de un planteamiento de NO PROBLEMA que éste le presente (El cual puede ser de elección, solución u obstáculo), ud. en el primer espacio en blanco, escriba una PREGUNTA EXPLORATORIA que le permita conocer la (s) meta(s) de "A" y poder escribir así, en el segundo espacio en blanco, el PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA más adecuado.

Ejemplos:

1) A = Oye, me prestas \$5000.00 pesos?

- = ¿Para que los necesitas?

A = Es que quede de invitar a mi novia al cine y olvide mi carterra.

- = Entonces el problema es como ir al cine con tu novia tomando en cuenta que no tienes dinero.

2) A = Necesito decidir si pido prestado o no \$5000.00 pesos.

- = ¿Qué ventajas y desventajas tiene pedir \$5000.00 pesos prestados.

A = La ventaja es que podré llevar al cine a mi novia, la desventaja es que me desprestigio si pido esa cantidad.

- = Entonces el problema es como poder llevar a tu novia al cine si menoscabo de tu desprestigio.

- 3) A = No se si ir o no mañana viernes al curso de capacitación.  
- = \_\_\_\_\_  
A = La ventaja es que podemos adelantar el trabajo que tenemos atrazado y la desventaja es que perdería información muy útil para mejorar mis negociaciones.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) A = Necesito que tome una decisión definitiva a más tardar mañana.  
- = \_\_\_\_\_  
A = Es que de no decidirse mañana, puedo perder un negocio que me redituaria una buena cantidad de dinero.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) A = Mario no quizo prestarme su auto.  
- = \_\_\_\_\_  
A = Es que debo pagar en el Banco esta cuenta antes de las 11:00 A.M., de lo contrario cortarán el servicio telefónico.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6) A = No se si hacer este negocio con la Compañía X o con la Y.  
- = \_\_\_\_\_  
A = Es que la Compañía X me rebaja el 10% las cotizaciones, pero es más seguro trabajar con la Compañía Y.  
- = \_\_\_\_\_

HOJA DE RESPUESTA PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION NO. 4

EJERCICIO No. 1:

1.- RD

PE

D

PE

3.- PE

RD

4.- RD

PE

5.- RD

PE

EJERCICIO No. 2:

- 3.- - ¿Cuál es la ventaja y desventaja de no ir mañana al curso?  
- Entonces el problema es, como lograr mejores negociaciones y -  
adelantar el trabajo atrasado.
- 4.- - ¿Por qué para mañana?  
- El problema es cómo lograr una negociación redituable.
- 5.- - ¿Para que necesitas mañana el auto?  
- El problema es como mantener el servicio telefónico.
- 6.- - ¿Cuál es la ventaja de trabajar con uno y con otro?  
- Entonces el problema es como lograr seguridad al menor costo.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 5

(TEMA 5: HABILIDADES DE ENTREVISTA)

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

EJERCICIO 1.

Indique de que tipo de pregunta son definición las siguientes afirmaciones.

- a) Pregunta \_\_\_\_\_ es toda expresión interrogativa que toma como punto de partida información ya dada por el entrevistado, - la cual se pretende ampliar o especificar (sin sugerir nuevos datos y sin comunicar juicios) por parte del que interroga.
- b) Pregunta \_\_\_\_\_ es aquella expresión interrogativa que - toma como punto de partida las suposiciones o los juicios del entrevistador, tanto previa como las que surgen durante la entrevista

EJERCICIO 2.

Marque con una equis la respuesta correcta.

- 1.- Una pregunta exploratoria genérica tiene la siguiente característica.
- ( ) Permite lograr extensión o amplitud de la información proporcionada por el entrevistado.
- ( ) Permite lograr profundidad y/o precisión sobre la información -- proporcionada por el entrevistado.
- ( ) Permite lograr extensión y profundidad sobre el tema.
- ( ) Permite lograr mayor información del tema a partir de las suposiciones del entrevistado.

EJERCICIO 3.

Conteste correctamente las preguntas que se presentan a continuación.

a.- Es el componente de una pregunta exploratoria, el cual puede - definirse como: aquella intervención del entrevistador que retroalimenta al entrevistado, con respecto a lo que, el primero, ha entendido de lo dicho por este último. Y cuyo proceso consiste en sintetizar lo que el entrevistado ha dicho, ésta definición corresponde a:

---

b.- Para cada una de las siguientes afirmaciones diseñe: 1) Una --- pregunta exploratoria genérica; 2) Una pregunta exploratoria diferen- - cial; 3) Una pregunta evaluativa, y 4) Un reflejo.

- Tenemos problemas con nuestros clientes por que los del departa-- mento de computación detienen las máquinas sin avisarnos. Por eso mu-- chas veces perdemos a nuestros clientes.

Genérica \_\_\_\_\_  
Diferencial \_\_\_\_\_  
Evaluativa \_\_\_\_\_  
Reflejo \_\_\_\_\_

- Una vez que detecto las necesidades de capacitación de la empresa comienzo a jerarquizar los cursos por prioridad; pero, hay veces que no puedo decidir cuál se requiere dar primero.

Genérica \_\_\_\_\_  
Diferencial \_\_\_\_\_  
Evaluativa \_\_\_\_\_  
Reflejo \_\_\_\_\_

c.- La retroalimentación que un entrevistador hace a un entrevistado puede ser de tres tipos. Indique a cual se refiere cada una de las siguientes afirmaciones.

1.- Consiste en una repetición textual de lo dicho por el entrevistado. Es una retroalimentación explícita que el entrevistador hace sobre lo explícitamente comunicado por el entrevistado.

---

2.- Es una síntesis de la información proporcionada por el entrevistado. Puede considerársele como una retroalimentación explícita que el entrevistador hace al entrevistado respecto a lo explícita o implícitamente informado por éste, prescindiendo de vinculaciones "causales". - Puede haber vinculación causal cuando el mismo entrevistado la ha hecho explícita.

---

3.- Es una retroalimentación explícita de lo que el entrevistado ha comunicado implícitamente, que el entrevistador hace, sintetizadamente, estableciendo vinculación causal.

---

d.- Indique si las siguientes afirmaciones corresponden a: una declaración de experiencia, una declaración de conducta o una declaración de sentimiento.

- 1.- Mis compañeros me molestan \_\_\_\_\_
- 2.- No me llevo bien con mis hermanos \_\_\_\_\_
- 3.- Me siento triste cuando mi tutor me llama para decirme que nadie lo comprende. \_\_\_\_\_
- 4.- Mis maestros me hacen sentir deprimida por que dicen que no aprendo nada de la clase. \_\_\_\_\_

e.- De acuerdo a lo revisado en el curso, cite tres maneras en las que se pueden expresar verbalmente los sentimientos y las emociones:

---

---

---

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION No. 5

EJERCICIO 1.

- a) EXPLORATORIA.
- b) EVALUATIVA.

EJERCICIO 2.

- 1.- Permite lograr extensión o amplitud de la información proporcionada por el entrevistado.

EJERCICIO 3.

- a.- RESUMEN.
- b.- Para calificar los incisos que componen éste reactivo deben considerarse los siguientes criterios.

Una PREGUNTA EXPLORATORIA GENERICA es toda expresión interrogativa que toma como punto de partida la información dada por el entrevistado, la cual se pretende ampliar (sin sugerir nuevos datos y sin comunicar juicios) por parte del que interroga.

Ejemplos:

"Desde que ascendí a este nuevo puesto me siento muy feliz"

- 1) ¿Qué ocurría antes de que ascendiera al nuevo puesto?
- 2) ¿Cómo se sentía ud. antes del ascenso?

Una PREGUNTA EXPLORATORIA DIFERENCIAL es toda expresión interrogativa, que toma como punto de partida información ya dada por el entrevistado, la cual se pretende especificar (sin sugerir nuevos datos y sin comunicar juicios por parte del que interroga).

Ejemplos:

"Desde que ascendí a este nuevo puesto me siento muy feliz"

- 1) ¿Qué es lo que ha ocurrido en el nuevo puesto?
- 2) ¿Qué es lo que ha motivado el descontento actual?

REFLEJO O RESUMEN es aquella intervención del entrevistador que retroalimenta al entrevistado respecto a lo que aquel ha comprendido - de lo dicho por éste.

Ejemplo:

Ante la siguiente afirmación: "La verdad es que el nuevo puesto - es muy sencillo. No tiene mayor ciencia pero depende de que los gerentes me den información; sólo que nunca me la entregan a tiempo" un resúmen sería:

Su trabajo se ve entorpecido por la falta de comunicación antecedente sobre la cual ud. no tiene control, y eso le resulta insatisfactorio, ¿es eso?

Una PREGUNTA EVALUATIVA es aquella expresión interrogativa que toma como punto de partida las imposiciones a los juicios del entrevistador.

Ejemplo:

Ante la afirmación: "Desde que ascendí a ese puesto me siento muy feliz" una pregunta evaluativa sería, cualquiera de las siguientes:

- 1) ¿Le sería difícil manejar las funciones nuevas?.
- 2) ¿No cree ud. que un ascenso debería ser motivo de satisfacción?

- c.- 1.- ECOLALIA  
2.- RESUMEN.  
3.- REFLEJO.

- d.- 1.- EXPERIENCIAL  
2.- CONDUCTUAL  
3.- SENTIMIENTOS  
4.- EXPERIENCIAL

e.- Utilizando palabras sueltas.

" expresiones idiomáticas

" declaraciones experienciales y conductuales.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 6

(TEMA 6: INTEGRACION DE PLANTEAMIENTOS)

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

EJERCICIO 1.

Para cada uno de los casos que se le presentan a continuación, di señé un Planteamiento Conductual (P.C.) y un Planteamiento Situacional (P.S.)

- Jaime entregó la cotización del seguro de grupo, una semana después de lo acordado.

P.C. = \_\_\_\_\_

P.S. = \_\_\_\_\_

- Al dirigirse Gustavo a su trabajo tuvo un accidente, en el cual su auto (V.W.) quedó totalmente destruido.

P.C. = \_\_\_\_\_

P.S. = \_\_\_\_\_

- Alberto (ejecutivo de cuenta) y el Lic. Torres (corredor) no llegaron a un acuerdo sobre un seguro que reeditaría grandes utilidades a la Compañía.

P.C. = \_\_\_\_\_

P.S. = \_\_\_\_\_

- Aguirre no acreditó el curso de "Habilidades de Negociación".

P.C. = \_\_\_\_\_

P.S. = \_\_\_\_\_

- El instructor del curso concluyó 2 horas después de lo acordado.

P.C. = \_\_\_\_\_

P.S. = \_\_\_\_\_

EJERCICIO 2.

Conteste correctamente las dos siguientes preguntas.

a) ¿Cuál es el efecto que provoca un Planteamiento Conductual?

\_\_\_\_\_

b) ¿Qué efectos provoca un Planteamiento de tipo Situacional?

\_\_\_\_\_

EJERCICIO 3.

De los siguientes planteamientos que se le presentan, marque con -- una "X" los Planteamientos de Interés Mutuo.

A \_\_\_\_\_ Ultimamente mi jefe me llamó la atención por qué no cubrimos el estandar de producción requerido ¡Necesitamos trabajar más duro!

B \_\_\_\_\_ ¿Cómo podemos vernos mañana de tal manera que tu puedas ir al doctor y terminemos el trabajo atrasado?

C \_\_\_\_\_ Es preciso que los papeles relativos a este Seguro me los entregues en 3 días, para poder así agilizar el trámite administrativo.

D \_\_\_\_\_ ¿Cómo podremos arreglar las cotizaciones de tal manera que te salga más económico el Seguro y pueda obtener buenas utilidades?

E \_\_\_\_\_ Qué ventaja y que desventaja tiene el que te entregue tu factura en 5 días.

F \_\_\_\_\_ Para que ud. logre un mejor servicio, es necesario que se asegure con nosotros.

EJERCICIO 4.

De la siguiente lista de palabras, elija las adecuadas y colóquelas en los espacios en blanco que aparecen a continuación, de tal manera - que la información que se describe resulte correcta.

SOLUCION	AGRESIVO	
CONDUCTUAL	PROBLEMA	OBSTACULO
EVALUATIVO	SITUACIONAL	MULTIPLE
ELECCION	UNILATERAL	
MUTUO	EXPLORATORIO	

- 1.- El planteamiento "Le voy a entregar las cotizaciones en 5 días, debido a que tengo trabajo atrazado que terminar". Es un Planteamiento Amenazante por que es un Planteamiento de \_\_\_\_\_ y de Interés \_\_\_\_\_
- 2.- Por otro lado, el Planteamiento ¿Cómo podemos lograr que ud. -- tenga su cotización en menos de 5 días, sin que esto retrase su trabajo?. Es un Planteamiento Asegurador puesto que es un Planteamiento \_\_\_\_\_, ya que de ésta manera me permite conocer metas; además de ser \_\_\_\_\_ y de Interés \_\_\_\_\_

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 6

EJERCICIO 1.

Para calificar las respuestas que conforman este ejercicio deben tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- A) Planteamiento Conductual es una declaración indicativa de que la dificultad, la "causa" del problema, esta localizada en la GENTE.
- B) Planteamiento Situacional es una declaración verbal indicativa de que la dificultad, la "causa" del problema, esta en la SITUACION, fuera de la gente.

Ejemplo:

Un hombre que usa lentes, los cuales ha extraviado recientemente no logra leer un documento importante (problema) que contiene cláusulas con letra pequeña. Con base en este problema se podrían hacer los siguientes planteamientos:

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| - No alcanzo a leer estas líneas  | Planteamiento Conductual   |
| - Lo escrito aquí es ilegible   | Planteamiento Situacional  |
| - No sé donde dejé los lentes   | Planteamiento Conductual   |
| - Lamentablemente las cláusulas están escritas, en lugar de estar gravadas. | Planteamiento Situacional. |

EJERCICIO 2.

- a) Inculpación a terceros, justificación o negación.
- b) Conducta solucionadora de problemas

EJERCICIO 3.

Incisos correctos:

B.

D.

E.

EJERCICIO 4.

Las palabras elegidas deben ser las siguientes y en el orden que se presentan:

- 1.- SOLUCION  
CONDUCTUAL y UNILATERAL.
  
- 2.- PROBLEMA  
SITUACIONAL y MUTUO.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 7

( TEMA 7: PROCESO DE SOLUCION  
DE PROBLEMAS EN GRUPO )

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conteste correctamente las preguntas que se presentan a continuación.

1.- ¿Cuáles son los requisitos de diferenciación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Por qué es importante estimular el desacuerdo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 7

- 1.-
  - a) Estudiar los componentes del problema
  - b) Localizar el punto de partida
    - el más alejado de la meta
    - el que presente el mayor número de restricciones.
  - c) Resolverlo fragmentariamente
  
- 2.-
  - a) Es una fuente de información.
  - b) Por que provoca innovación.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 9

( TEMA 9: EFECTIVIDAD EN LA TOMA  
DE DECISIONES )

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conteste correctamente las preguntas que se presentan a continuación.

1.- Para determinar la eficacia de una decisión, es necesario tomar en cuenta la dimensión de calidad y de aceptación. ¿Cuál de estas dos dimensiones es más importante y por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- A continuación se especifican cuatro problemas, clasifíquelos colocándo el número adecuado en el renglón. Es importante señalar que ambos números pueden repetirse en más de una ocasión.

PROBLEMAS

- |  |  |
|--|--|
| _____ ¿Cuál es el lugar más apropiado para ubicar una nueva planta de la Compañía? | (1) PROBLEMAS DE MAYOR CALIDAD Y MENOR ACEPTACION. |
| _____ ¿Quien se debe quedar a trabajar tiempo extra?                               |  |
| _____ ¿Cuál de los empleados debe recibir el nuevo camión?                         | (2) PROBLEMAS DE MAYOR ACEPTACION Y MENOR CALIDAD. |
| _____ ¿Qué producto debe sacar la Compañía?  |  |

3.- ¿Es posible lograr decisiones de alta aceptación y alta calidad? (SI/NO y PORQUE)

---

---

---

---

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO

DE EVALUACION No. 9

1.- Ninguna, todo depende del tipo de problema que se esté tratando de resolver.

2.- (1)

(2)

(2)

(1)

3.- Si, si es posible, ya que por lo regular, cuando se fomenta la aceptación, se logra un alto grado de calidad.

Esto no siempre sucede, pero es posible obtener calidad si un problema es discutido por varias personas, puesto que comparten opiniones, muy distinto a que una sólo persona lo resuelva.

ANEXO 6.

CUESTIONARIO DE EVALUACION No. 8

( TEMA 8: PROCESO DE TOMA DE LA

DECISION EN GRUPO )

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones, colóque en el espacio en blanco una V, si la afirmación es VERDADERA y una F, si es FALSA.

\_\_\_\_\_ La persona que ejerce un liderazgo directivo, tiene por función plantear problemas para que la persona que dirige lo resuelva.

\_\_\_\_\_ Cuando el jefe le ordena que resuelva un problema, de la forma que él quiere, ud. pone un gran empeño por que esta función de la mejor forma posible.

\_\_\_\_\_ La mejor forma de solucionar un problema, es que la persona que va a resolverlo (el ejecutante), proponga la solución.

\_\_\_\_\_ Para obtener soluciones, es preciso que antes se haya elaborado un Planteamiento Situacional del Problema de Interés Mutuo. Lo más conveniente es obtener soluciones para resolver un problema, y al mismo tiempo, que el jefe vaya indicando si es adecuado o no lo es.

\_\_\_\_\_ Una solución debe siempre satisfacer todos los requisitos (o intereses) que se establecieron en el Planteamiento del Problema.

\_\_\_\_\_ El método de ensayo y error estimula la Toma de Decisión con alto grado de aceptación.

\_\_\_\_\_ Después de que las soluciones han sido evaluadas una a una, y además comparadas entre sí, se hace necesario planear una junta posterior para llevar a cabo el proceso de Toma de Decisión.

Explique el proceso que todo negociante debe seguir para obtener y evaluar soluciones y Tomar una Decisión.

---

---

---

---

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION No. 8

- 1.- a) V  
b) F  
c) V  
d) V  
e) F  
f) F  
g) F  
h) F

2.- Para que esta respuesta sea considerada como correcta debe con  
tener los siguientes requisitos:

- (+) Una vez planteado el PSPIM, se solicitan soluciones al entre--  
vistado.
- (+) Las soluciones no deben ser evaluadas conforme van surgiendo,  
ya que la evaluación debe presentarse al final.
  - Es preciso agotar el número de soluciones.
- (+) Después de obtener soluciones, habrá que evaluarlas todas y --  
cada una de ellas, para compararlas entre sí.
  - Debe evitarse utilizar el Método de Ensayo y Error, es decir,  
suprimir evaluar cada solución conforme se van proponiendo.
  - Se debe emplear el Método de Solución de Problemas para eva--  
luar las soluciones.

(+) Después de haber evaluado cada solución y todas entre sí, se elige por sí sola la solución adecuada.

NOTA:

Aquellos puntos que tienen el signo "(+)" son muy importantes, y la ausencia de uno invalida la respuesta, sin embargo no es preciso que la respuesta del participante se exprese con las mismas palabras.

A N E X O 7.

SOLO MATERIAL	SOLO INSTRUCTOR
4	5
5	5
5	5
6	5
6	6
6	6
7	6
8	7
9	8

TABLA ANEXO 7. VARIABLE DE APAREJAMIENTO

Resultados obtenidos por los participantes en el pre-test del tema 8, tanto para los que conformaron el grupo de SOLO MATERIAL como los del grupo SOLO INSTRUCTOR.

A N E X O 8.

PRUEBA T.

Ho = No existen diferencias significativas entre las medias de la población de los dos grupos.

Hi = Si existen diferencias significativas entre las medias de la población de los dos grupos.

FORMULA.

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sum D^2 - \frac{(\sum D)^2}{n}}{n(n-1)}}$$

DATOS.

GRUPO SOLO MATERIAL	GRUPO SOLO INSTRUCTOR	D	D <sup>2</sup>
6	4	2	4
4	5	-1	1
8	6	2	4
9	7	2	4
6	7	-1	1
7	9	-2	4
9	10	-1	1
9	6	3	9
9	8	1	1
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
7.3	6.9	5	29

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_2 = 0.5$$

$$\sum D^2 = 29$$

$$gl = n - 1$$

$$n(n-1) = 72$$

$$gl = 9 - 1 = \underline{8}$$

$$\frac{(\sum D)^2}{9} = 2.77$$

SUSTITUYENDO.

$$T = \frac{0.5}{\sqrt{\frac{29 - 2.77}{72}}}$$

$$T = 0.5 / \sqrt{.3643}$$

$$T = 0.5 / \sqrt{.6036}$$

$$T = \underline{0.83}$$

RESULTADOS.

$$\underline{p > 0.01}$$

Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula.

ANEXO 9.

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p>CUBRIR EL PROGRAMA.</p> <p>Que el instructor cubra todos y cada uno de los temas del programa, con sus respectivos elementos.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p>SERIACION.</p> <p>Que el instructor imparta cada uno de los nueve temas en el orden especificado en su programa de trabajo.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p>PROGRAMA DE TRABAJO.</p> <p>Que el programa de trabajo del instructor, el cual indique: Objetivo general del curso, objetivos terminales, número y nombre de los elementos, técnicas a emplear, duración, materiales o apoyos didácticos, lugar y fechas de impartición por cada elemento y el tipo de evaluación; sea entregado al contratante, mínimo 15 días antes del inicio del curso.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO.
<p>ELABORACION DE MATERIALES DE TRABAJO.</p> <p>Que el material de trabajo requerido para cada uno - de los participantes, esté - presente al inicio de la sesión.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO
<p>CUMPLIMIENTO DE LA TECNICA</p> <p>Que el instructor siga los pasos que requiere cada una de las técnicas de instrucción que va a utilizar, para cada uno de los temas y elementos que comprende el curso.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CÚBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO
<p>IMPROVIZACION.</p> <p>Que el instructor incluya, en el momento que está teniendo verificativo una sesión, temas o ejercicios de grupo, no especificados en su programa de trabajo o en el material escrito del curso.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	FECHA	¿SE VA A UTILI- ZAR MATERIAL?			¿EL MATERIAL ESTUVO PRESENTE A TIEMPO?	
		<u>Si</u>	<u>¿Cuál?</u>	<u>No</u>	SI	NO
PREPARACION DEL MATE- RIAL DE TRABAJO.  Que el material in- dicado por el profe-- sor esté presente en el salón de clases al inicio de la sesión.	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO
<p>CONTROL DE ASISTENCIA</p> <p>Que en la lista de asistencia de el grupo, se encuentren asentadas la asistencia o inasistencia de cada participante al termino de la sesión.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

REGISTRO PARA EVALUAR INSTRUCTOR.

PORCENTAJE EN QUE SE CUBRIO LA CONDUCTA \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_

CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

CONDUCTA	TEMA	FECHA	SE PRE- SENTO	NO SE PRE- SENTO
<p>EVALUACION.</p> <p>Que la calificación de cada participante en el exámen aplicado por el instructor, se encuentre asentada en la lista a más tardar, una semana después de haber sido aplicado el exámen.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

A N E X O 10.

REGISTRO PARA EVALUAR TECNICA E INSTRUCTOR.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA INICIO \_\_\_\_\_ HORA FIN \_\_\_\_\_  
 TEMA \_\_\_\_\_ ELEMENTO \_\_\_\_\_  
 OBSERVADOR \_\_\_\_\_ CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

TECNICA	SE PRESENTO	NO SE PRESENTO
<p style="text-align: center;"><u>CONFERENCIA</u></p> <p>Fases:</p> <p>1.- Introducción</p> <p>2.- Climax</p> <p>3.- Conclusiones y Resúmen.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

REGISTRO PARA EVALUAR TECNICA E INSTRUCTOR.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA INICIO \_\_\_\_\_ HORA FIN \_\_\_\_\_  
 TEMA \_\_\_\_\_ ELEMENTO \_\_\_\_\_  
 OBSERVADOR \_\_\_\_\_ CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

TECNICA	SE PRESENTO	NO SE PRESENTO
<p style="text-align: center;"><u>LECTURA DIRIGIDA</u></p> <p>Fases:</p> <p>1.- Introducci3n</p> <p>2.- Climax</p> <p>3.- Res3men</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

REGISTRO PARA EVALUAR TECNICA E INSTRUCTOR.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA INICIO \_\_\_\_\_ HORA FIN \_\_\_\_\_

TEMA \_\_\_\_\_ ELEMENTO \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_ CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

TECNICA	SE PRESENTO	NO SE PRESENTO
<u>GPO. DE DISCUSION.</u>		
Fases:		
1.- Planteamiento de Problema.	_____	_____
2.- Formar grupo	_____	_____
3.- Discusión	_____	_____
4.- Conclusiones	_____	_____

REGISTRO PARA EVALUAR TECNICA E INSTRUCTOR.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA INICIO \_\_\_\_\_ HORA FIN \_\_\_\_\_

TEMA \_\_\_\_\_ ELEMENTO \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_ CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

TECNICA	SE PRESENTO	NO SE PRESENTO
<p><u>ROLL PLAYING.</u></p> <p>Fases:</p> <p>1.- Calentamiento</p> <p>2.- Correr ejercicio</p> <p>3.- Resumen</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

REGISTRO PARA EVALUAR TECNICA E INSTRUCTOR.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA INICIO \_\_\_\_\_ HORA FIN \_\_\_\_\_

TEMA \_\_\_\_\_ ELEMENTO \_\_\_\_\_

OBSERVADOR \_\_\_\_\_ CONFIABILIDAD \_\_\_\_\_

TECNICA	SE PRESENTO	NO SE PRESENTO
<p><u>LECTURA DIRIGIDA-CONFERENCE- RENCIA.</u></p> <p>Fases:</p> <p>1.- Introducción</p> <p>2.- Climax</p> <p>3.- Conclusiones y Resúmen</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

A N E X O 11.

## SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

El sistema modular, propuesto por Ma. Eugenia Laffite (1977), consta de los siguientes pasos y estrategias para su implementación:

- Paso 1.- DETECCION DE NECESIDADES
- Paso 2.- UBICACION
- Paso 3.- INDUCCION
- Paso 4.- ENTRENAMIENTO POR UNIDADES
- Paso 5.- ELABORACION DE LAS UNIDADES
- Paso 6.- ASESORIA

A continuación se describe cada uno de estos pasos:

### 1.- DETECCION DE NECESIDADES.

En la detección de necesidades debe determinarse tanto qué es lo que se hace, como qué debería de hacerse, generándose así un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros, lo que constituye la Evaluación de las Necesidades, es decir, marcar diferencias mensurables entre los estados de cosas actuales y las deseadas o requeridas.

### 2.- UBICACION.

Con el fin de determinar si el candidato a entrenar debe presentarse a todo el curso, deben determinarse: (a) los repertorios de entrada, considerados como las conductas que serán entrenadas a través de las unidades, y (b) los repertorios precurrentes, entendidos estos como las conductas directamente relacionadas al objetivo general, que no son consideradas en el entrenamiento, pero podrán auxiliar al capacitando en la solución de los problemas del material que se le presente en el curso. Ambos repertorios se medirán a través de un pre-test.

### 3.- INDUCCION.

Este paso consta de dos fases:

- a) Una vez que se ha dado respuesta al pre-test, si el candidato no presenta el repertorio precurrente mínimo y suficiente para pasar a las unidades de entrenamiento, se procede a establecer éste en la fase de pre-requisitos.
- b) La segunda fase corresponde a marcar los lineamientos para un compromiso formal de entrenamiento con el candidato, en cuanto a los objetivos, unidades a cursar para el logro de estos objetivos y el procedimiento administrativo del propio sistema.

### 4.- ENTRENAMIENTO POR UNIDADES.

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

Con la finalidad de conocer si el o los objetivos de la unidad son cubiertos, debe aplicarse en cada tema, unidad o módulo un pre-test y un pos-test.

### 5.- ELABORACION DE LAS UNIDADES.

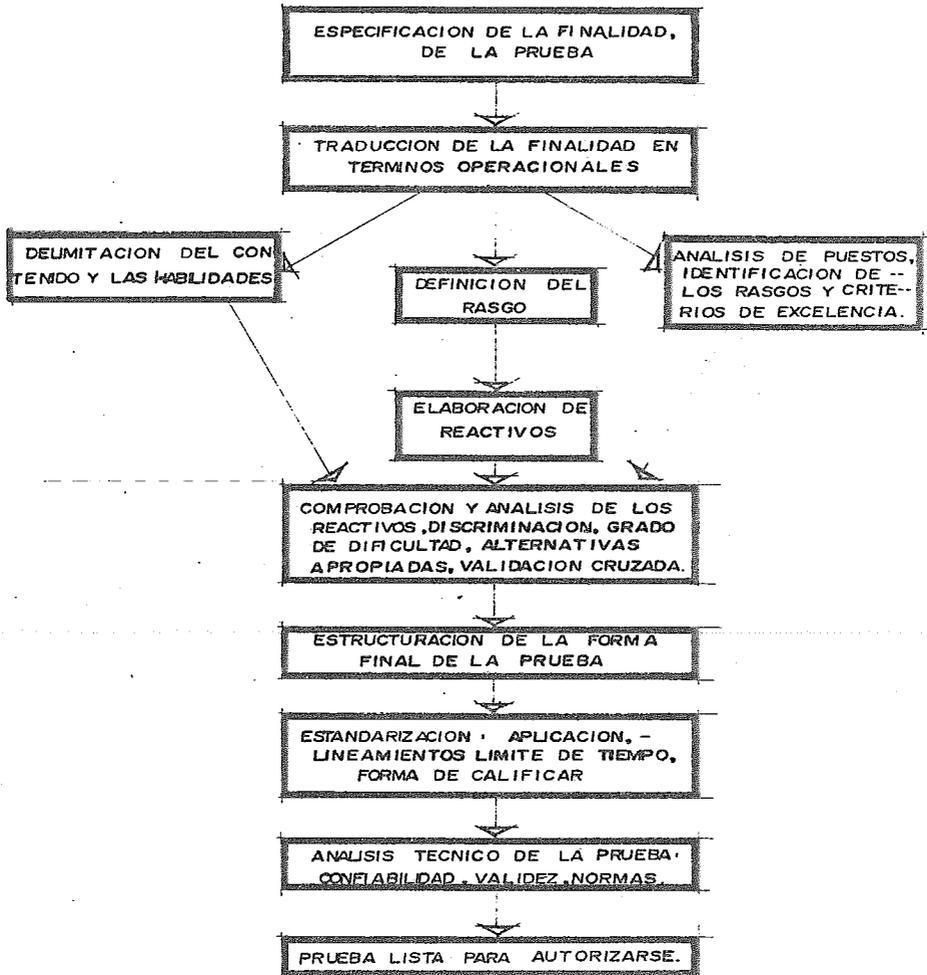
En este paso debe especificarse:

- a) El repertorio de entrada con el fin de determinar los objetivos parciales a cumplir.
- b) Especificación de los objetivos general y parciales.
- c) Especificación del contenido de la unidad.
- d) Programación de los niveles de entrenamiento.

## 6.- ASESORIA.

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

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





CUESTIONARIO

1.- ¿Sabe ud. resolver problemas de negociación?

SI ( ) NO ( )

En caso afirmativo, indique cuáles son los pasos a seguir para resolver un problema:

---

---

---

En caso negativo, indique porqué:

---

---

---

2.- En una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, qué puntuación asignaría al instructor:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.- En una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, en qué nivel colocaría los contenidos temáticos del curso:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.- En una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, indique en qué proporción el material escrito le habilitó en el proceso de negociación:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5.- Indique en una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, en que proporción considera que podrá aplicar, lo aprendido durante este curso en su trabajo:

\_\_\_\_\_  
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

6.- Considerando una escala del 1 al 10, en donde el 10 es lo óptimo, indique la calidad del curso en base al material, instructor y contenido:

\_\_\_\_\_  
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

7.- En una escala del 1 al 10, en donde el 10 es lo óptimo, indique en qué proporción el tiempo asignado a la impartición del curso fué adecuado:

\_\_\_\_\_  
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

8.- En una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, indique en qué proporción el número de participantes facilitaron alcanzar los objetivos del curso:

\_\_\_\_\_  
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

9.- En una escala del 1 al 10, considerando el 10 como lo óptimo, indique en qué proporción los ejercicios de aprendizaje fueron lo suficiente y necesarios para que ud. practicara la habilidad de negociación:

\_\_\_\_\_  
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10