

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PSICOLOGIA**

**UN GRUPO DINAMICO DE ADIESTRAMIENTO  
(EDUCACION DE ADULTOS)**



Ps(1) 253

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**MAESTRO EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A**

**JOSE DE JESUS GONZALEZ NUÑEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1969**



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 Tere.

"Educar para trabajar, trabajar para vivir, vivir para  
amar y amar para ser felices".

JOSE CUELI.

"Vocación y Afectos".

Agradezco a todas aquellas personas que  
directa o indirectamente colaboraron e-  
hicieron posible este trabajo.

En forma especial quiero hacer mención-  
del Dr. Vicente Parrilla C. a quien esti-  
mo afectuosamente.

Quiero mostrar también mi agradecimien-  
to a mi hermano Rafael.

INDICE	Pag.
INTRODUCCION.	I
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>CAPACITACION Y EDUCACION DE ADULTOS.</b>	3
Concepto de adiestramiento, capacitación y desarrollo. La capacitación del adulto. Algunos principios sobre el adiestramiento y desarrollo. La satisfacción de necesidades a través del adiestramiento. El hombre puede aprender durante toda su vida. El aprendizaje se completa cuando se llega a la acción. El aprendizaje útil y práctico.	
<b>CAPITULO II. TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.</b>	9
Adiestramiento previo al empleo. Adiestramiento de Orientación o inducción. Adiestramiento de empleados: a).- Adiestramiento en el puesto. b).- Sistema del posible-substituto c).- Adiestramiento dirigido -- por un trabajador experimentado. d).- Un instructor especialmente entrenado. e).- Adiestramiento de vestíbulo. e).- El periódico de los empleados como medio de adiestramiento. f).- El empleo de películas y proyecciones sonoras. g).- Salas de lectura y descanso de la empresa, Adiestramiento supervisor: 1.- Escuelas de supervisión de la Empresa. 2.- Estudio individual. --- 3.- Juntas y seminarios. 4.- Juntas dramatizadas. 5.- Observación de, pláticas con, los empleados. 6.- Entrevistas con altos miembros de la dirección. 7.- Verse involucrado en una situación real. 8.- Capacitación en dinámica de grupos. 9.- Rotación Laboral. Adiestramiento Directivo.	
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO.</b>	16
Conferencias. Experiencia Guiada. Método de Coloquio. Rotación Laboral. Representación de papeles. Estudio de Casos. Otros.	
<b>CAPITULO IV.</b>	
<b>GRUPOS.</b>	26
Definición y concepto de grupos. Clasificación de los grupos. Características del --	

grupo escolar. Características en cuanto a clasificación del grupo dinámico.

CAPITULO V.

EL GRUPO DINAMICO

33

La discusión de grupo, el método básico de la educación de adultos. Un mejor comportamiento puede ser aprendido en grupos. El grupo dinámico se usa la discusión. En el grupo dinámico se usa la contextualización. En el grupo dinámico se usa la interpretación. En el grupo dinámico se usa el refuerzo. Criterios de un grupo maduro, productivo y democrático.

CAPITULO VI.

UN GRUPO DINAMICO DE ADIESTRAMIENTO.

40

A.- Planteamiento de hipótesis. B.- Método de la investigación: 1.- Lugar de la investigación. 2.- Material usado: a).- Información. b).- Pruebas psicológicas. c).- Cuestionario de fin de curso. d).- Sujetos.

CAPITULO VII.

PRESENTACION DE RESULTADOS.

54

A).- Presentación de resultados de las pruebas psicológicas. B).- Presentación de resultados del cuestionario de fin de curso.

CAPITULO VII.

ANALISIS DE RESULTADOS.

62

A).- Análisis de resultados de las pruebas psicológicas. B).- Análisis de resultados del cuestionario de fin de curso.

CONCLUSIONES.

67

BIBLIOGRAFIA.

69

## I N T R O D U C C I O N

Desde hace muchos años la educación del adulto ha sido una preocupación que ocupa las mentes de muchas personas interesadas en lograr que dicha educación sea provechosa y fructífera tanto para la persona misma que quiere y desea seguirse educando en su edad adulta, como para aquella que realmente lo necesita para el desempeño de un mejor trabajo.

Las empresas y la sociedad en general promueven en muy diferentes formas, el adiestramiento de los adultos, con la seguridad de que cada día estas personas serán más capaces y útiles a sí mismas y a la sociedad. Actualmente ya no podemos pensar en una persona que pueda ayudar a los demás, si antes no está capacitada para resolver y satisfacer sus propias necesidades. Esta satisfacción de necesidades se logra casi siempre a través de nuestra interdependencia con otras gentes, que, ya sea en forma específica se reúnen para dar ayuda, o en forma espontánea y no planeada se prestan para hacerlo; de ahí que la educación del adulto se planea cada vez más frecuentemente y con más consistencia en grupos en los cuales el adulto aprende a convivir, a trabajar y a divertirse en conjunto.

El presente trabajo no es sino un impulso de adherirnos a esa preocupación, pues consideramos que la educación del adulto en la actualidad no sólo es útil, sino necesaria. Independientemente de que los adultos posean una profesión o un oficio que desempeñan en forma normal y productiva, creemos que siempre necesitan de nuevas ideas, de nuevas formas que de sentido y finalidad a sus afanes de progreso, crecientes de día en día. Los que por una u otra razón no lograron poseer una formación académica, es a los que con mayor razón se les debe educar, se les debe adiestrar en la edad adulta, según nuestro particular punto de vista.

Y en ese interés por que el adulto se capacite cada día más, se han descubierto y puesto en práctica diferentes métodos para hacerlo, y diferentes tipos o formas de hacerlo, que han enriquecido la forma y la calidad del aprendizaje. Los beneficiados en último término han sido los que hasta ahora han recibido ese aprendizaje o esa capacitación, pero en el futuro serán más los beneficiados. De entre esos métodos y tipos de aprendizaje muchos se han puesto de moda en un determinado tiempo o época, para pasar de moda y ser sustituidos por otros más eficaces o útiles.

Creemos que, si bien el grupo Dinámico es un método no muy moderno, por lo menos en México ha sido poco explotado, ya que ha sido poco conocido. Dicho método es uno de los más eficaces en el aprendizaje para el adulto y sobre todo para su capacitación y adiestramiento en forma integral. Con lo anterior no queremos decir que sea mejor, sino simplemente, desde nuestro punto de vista, es uno de los más eficaces, cuando se quiere adiestrar integralmente.



En el presente trabajo, el cual es muy modesto y muy sencillo, queremos plasmar y expresar nuestro interés tanto por la educación y capacitación del adulto, como por el método del grupo dinámico en especial, y de grupos en general. Lo anterior lo avalamos con nuestra propia trayectoria profesional, dentro de las ramas educativas y clínicas.

Este intento de evaluar un grupo dinámico, es el resultado de nuestra experiencia a lo largo de dos años y varios cursos que hemos impartido y seguiremos impartiendo en el "Instituto de Capacitación y Adiestramiento de Mandos Intermedios", que, bajo la dirección del Sr. Lic. Oscar Rivero Ascárraga, se dedica a la noble tarea de educar al adulto. Queda aclarado entonces, que este trabajo no es más que un corte transversal de una serie de cursos que se llevan a cabo en el Instituto ya mencionado.

Los lineamientos del curso fueron diseñados y planeados -- por el Dpto. de Psicología del ICAMI, al cual yo presido, y que funciona con la colaboración de Raúl Sanabria y Jorge Angulo.

El planteamiento general del curso y el diseño en general de este trabajo, sabemos que adolece de ciertas fallas, las cuales absorbemos con responsabilidad y nos hacemos el propósito de enmendarlas en lo futuro, en la medida de nuestras posibilidades, tanto internas como externas.

A continuación empezaremos, pues, nuestro trabajo con optimismo dejando en esta breve introducción lo que en el preámbulo de la UNESCO se establece: "Puesto que las guerras comienzan en las mentes de los hombres, es en las mentes de los hombres donde deben construirse las defensas de la paz". Y creemos que una forma de hacerlo es educando al adulto en forma global y principalmente en su personalidad total.

J.J.G.N.

## CAPITULO I

## CAPACITACION Y EDUCACION DE ADULTO.

CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO  
CAPACITACION Y DESARROLLO.

Llanaremos adiestramiento a la instrucción de adultos en general. "Algunos autores la diferencian con el desarrollo de aptitudes" que son las actividades individuales y realizadas en el trabajo, en contraste con adiestramiento que son actividades de conjunto y llevadas a cabo en aulas.

Esta educación e instrucción de adultos toma diferentes acepciones dependiendo del nivel de trabajadores que sea, a continuación describimos dichos conceptos:

a).- Adiestramiento.- Se denomina adiestramiento al desarrollo de habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros.

b).- Capacitación.- Se le llama capacitación a educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo, este término es referido a los supervisores.

c).- Desarrollo.- La palabra desarrollo se utiliza para indicar el desenvolvimiento integral del individuo y particularmente en los candidatos con potencial para puestos directivos.

El presente trabajo está referido principalmente a supervisores o mandos intermedios, como se les llama, por lo tanto usaremos con más propiedad la palabra capacitación, pero eso no obsta para que en un momento dado llamemos a ese mismo hecho adiestramiento. Creemos que ya sea que se le llame adiestramiento, capacitación o desarrollo, lo que realmente se está haciendo es capacitar a personas, principalmente adultas, a que desempeñen mejor su trabajo y a que posean más capacidad para ser más productivos consigo mismos y para la empresa para la cual trabajan.

LA CAPACITACION DEL ADULTO.- Quedó dicho que la capacitación es el proceso mediante el cual vamos a educar e instruir al adulto. Pero todavía en la actualidad muchos adultos ya no desean seguir siendo educados e instruidos. De aquí la importancia que tienen que las personas que se dedican a este tipo de actividad lo hagan con mucho tiento y tino para que dicho aprendizaje sea recibido adecuadamente y fructifique. No obstante, la aceptación se va imponiendo rápidamente y a esto colaboran una serie de factores, entre ellos la creciente complejidad de la vida, que cada día exige, nuevos conocimientos, nuevas habilidades y hasta nuevas orientaciones a fin de poder tener éxito en lo que se ha tomado ya sea como oficio o profesión.

El deseo y el interés por estar cada vez mejor preparado - y por ser cada vez más aptos, es una condición que favorece el -- aprendizaje no sólo el adulto sino en general. La persona mejor - motivada para aprender es la que aprovechará mejor todo lo que se le enseñe, de ahí la necesidad de que antes de comenzar cualquier curso de adiestramiento o capacitación, se dedique algo de tiempo y esfuerzo, tal vez todo el que sea necesario, a motivar y hacer sentir a los adultos el deseo de seguirse perfeccionando.

Pero el problema fundamental en la educación del adulto es el de "Conseguir que los nuevos conocimientos traspasen las defensas exteriores del individuo y lleguen a su ser interno de forma que se conviertan en partes funcionales del mismo". (22) Lo anterior nos pone en la necesidad de que el adulto no solo se esfuerse por enterarse o informarse, sino que se esfuerce también por - que esos conocimientos de los cuales tiene noticia, los asimile -- e interiorice, eso implica que funcione con ellos. Lo anterior -- tiene, y casi podemos decir, debe ser promovido por los profes-- ores de dicha capacitación o por los encargados de ella.

Con todo lo anterior queremos poner énfasis en la necesi-- dad de que tales actividades de capacitación y adiestramiento --- sean promovidas con más sistematización y fuerza, para así for-- mar gentes cada vez más capaces, para lo que se dedica en particu-- lar y para la vida en general.

ALGUNOS PRINCIPIOS SOBRE EL ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.- Planty y Freeston, en su libro de dirección de empresas describen el adiestramiento y capacitación como el desenvolvimiento continuo y sistemático, entre los empleados de cualquier categoría, de los conocimientos, habilidades y aptitudes que contribuyen a su - propio bienestar y al de la empresa que los tiene contratados. Como consecuencia, los objetivos del adiestramiento son aumentar la productividad, lograr una eficiencia mayor en el trabajo actual - y preparar a algunos empleados para ocupar mejor puesto".

Planty y Freeston, también nos dicen que tanto el comercio y la industria han admitido por fin unos cuantos principios fundam-- mentales, como los siguientes:

1.- El aprendizaje en un proceso que continua durante toda la vida de una persona.

2.- Si queremos que el aprendizaje sea continuo y rápido, -- también es preciso que la orientación y la dirección lo sea.

3.- Surgen constantemente nuevos problemas técnicos e in-- formativos en cada tramo de la organización. Por lo tanto, el --- adiestramiento debe ser lo bastante amplio para satisfacer las ne-- cesidades de todos, desde el aprendiz joven hasta el presidente - del consejo.

4.- Si se deja que el continuo proceso de aprendizaje en - todas las categorías siga su propio curso, resulta lento, titu--- beante y a menudo no conduce a resultados satisfactorios. Para ad-- quirir rápida y completamente los conocimientos, habilidades y ap

titudes necesarios tanto al individuo como a la empresa, hay que planear y sistematizar el adiestramiento de acuerdo con probados principios de la enseñanza y la instrucción.

5.- Un empleado es un ser psicológicamente complejo en un mundo complejo. Sus necesidades de desarrollo son diversas y a menudo confusas. El adiestramiento que se le da ha de tener presentes sus características, así como las del medio ambiente social e industrial en el que vive y trabaja; es preciso presentarle un programa flexible que se adapte al individuo, y no un modelo rígido al que tenga él que amoldar.

6.- En concordancia con el punto 5. el adiestramiento debe reconocer el papel esencial de las aptitudes y la comprensión en la aplicación de las habilidades e información. El empleado que sabe pero no se toma interés es una rémora para él mismo y para la empresa. El lampista que va al trabajo con todas sus herramientas pero que no desea realizar una buena labor, deja su instrumento más importante en casa. Por otro lado, el empleado que adopta la actitud correcta con respecto a su trabajo y a su empresa, se esmerará en la ejecución de su labor porque desea aprender y triunfar, anhela estar preparado para cargos superiores y está dispuesto a cooperar en los esfuerzos de su departamento y de su empresa para obtener el progreso del negocio y, por añadidura, el de la sociedad.

7.- Finalmente y quizá este es el concepto más importante en todo el tema del adiestramiento la enseñanza implica la creación de situaciones que despierten el deseo de aprender. Los hombres se perfeccionan intelectual y espiritualmente bajo determinadas circunstancias, pero bajo otras no logran medrar. El adiestramiento, ya sea por medio de clases y conferencias, ya por medio de diarios consejos individuales, triunfará sóicamente en una atmósfera industrial que aliente el progreso y cree estímulos suficientes. Los salarios, las prácticas promocionales y la elaboración de planes de cualquier índole deben desenvolverse dentro de un clima propicio. De otro modo, no se obtendrán los resultados apetecidos. Por tanto, el adiestramiento ha de prestar atención en primer lugar, a la creación de la atmósfera indicada.

LA SATISFACCION DE NECESIDADES A TRAVES DEL ADIESTRAMIENTO  
Según el marco de referencia que tomemos, podemos clasificar las necesidades humanas en diferente forma, hay quien las divide en necesidades superiores y necesidades inferiores (Maslow), hay quien, en necesidades biológicas psicológicas y sociales, otros, en necesidades de conservación del yo, y necesidades de incremento del yo, también hay, quien la divide en necesidades de seguridad física, necesidades de seguridad emocional, necesidades de status y necesidades de éxito. Pero nosotros creemos, junto con algunos autores, que aparte de todas las clasificaciones de necesidades que podamos hacer, existen dos tipos de necesidades bien claras, que son necesidades externas y necesidades internas, y que son --

éstas las que les van a dar sentido a la conducta del sujeto.

La gente trabaja en general por diferentes motivos, que a fin de cuentas solo tratan de satisfacer sus necesidades, ya sean éstas de índole interno o índole externo.

Creemos también que los programas de adiestramiento que se hacen para la gente que trabaja van a satisfacer necesidades, internas o externas.

Un programa de adiestramiento está satisfaciendo necesidades externas cuando lo que promueve como meta, es el logro de un diploma, o el logro de un ascenso en el trabajo, haciendo que lo único que cumple es el de darle al sujeto un status mayor, que --permite a los demás envidiarlo o admirarlo pero que internamente --para el sujeto no significa nada, más que eso una justificación --externa. Un programa de adiestramiento está satisfaciendo necesidades internas cuando el sujeto que lo toma, no lo hace ni por el diploma, ni por el ascenso sino porque a él le satisface, el ser cada día mejor independientemente de lo que externamente se diga de él.

Creemos que un programa tendrá mejores resultados en cuanto promueva y satisfaga necesidades internas de las personas que toman ese curso o programa de adiestramiento. Lo anterior implica que se toma a la persona en lo individual, con sus intereses, aptitudes, habilidades, problemas y necesidades propias.

El tomar en cuenta los problemas del trabajador y capacitarlo para que los resuelva adecuadamente, vemos que la visualización del trabajador como "hombre máquina ha desaparecido". Eso sería lo que identifica al grupo dinámico como técnica de adiestramiento, el que toma a la persona en su individualidad, lo pone en comunicación con otros y lo capacita y enseña en la satisfacción de necesidades internas, ayudándole a diferenciar y no confundir sus necesidades externas.

Y creemos como el Dr. José Cueli, que "en la actualidad cada hombre trata de realizarse y perfeccionarse en su medio para --vivir más conscientemente y para mejorar su rendimiento social. -- Esa conciencia de individualidad y a la vez de solidaridad humana, ha llevado a la comprensión del problema de que la educación no es una tarea restringida a las aulas y que termina con un diploma, sino que es algo que debe durar mientras dure la vida de cada individuo; que la educación debe extenderse a los hogares, --a la fábricas, a los centros sociales. Se ha llegado a la importante conclusión de que la educación no es un fin en sí misma, si no un medio que debe permitir a cada hombre encontrar reunidos en el lugar mismo de su trabajo, el cual consagra generalmente más de la mitad de su vida activa, todas las condiciones necesarias para el respeto y el desenvolvimiento de sus aptitudes, de su inteligencia y su personalidad total. Si redujéramos lo anterior a unas --cuantas palabras diríamos: educar para trabajar, trabajar para vivir, vivir para amar y amar para ser felices" (6)

EL HOMBRE PUEDE APRENDER DURANTE TODA SU VIDA.- Independientemente de la teoría que manejamos, podemos decir que existe algo que ninguna teoría deja pasar, ese algo es la motivación. Así vemos que en términos generales el hombre puede aprender por diferentes motivaciones, a continuación mencionamos algunas muy generales: (27)

1.- Una motivación básica para el aprendizaje, es el placer y el dolor, Esa motivación la podemos compartir con los animales.

2.- La motivación por imitación; que puede ser comprendida como la repetición ciega de cierta actividad observada en otro sujeto.

3.- La motivación del aprendizaje por competencia, es el principio en el que se basa la supervivencia del más apto. La competencia estimula al hombre a aprender técnicas con las que puede conseguir éxito.

4.- La motivación de aprender por el deseo de alcanzar un fin.

5.- Aprender por el deseo de adquirir conocimientos. Esta motivación sólo la posee el ser humano. Sólo el hombre aprende -- por aprender, para adquirir conocimientos, por interés objetivo.

6.- En último caso el hombre aprende para satisfacer sus necesidades ya sean externas o internas, creemos que aprender por aprender podría colocarse como una forma de satisfacer necesidades internas. Esto es, aprender por aprender implica, que eso le satisface al sujeto.

Las anteriores motivaciones nos permiten ver cómo siempre existirá durante toda la vida del individuo algo que desee o quiera.

En el aprendizaje adulto se tendría la limitación de aprendizaje, esto es llegado a cierto nivel del conocimiento no podría aprender más, esto sucede en cuanto a habilidades particulares o aspectos muy especiales y concretos, ejemplo: un pianista sólo aprende a tocar el piano a cierto punto, en la medida de -- aptitudes, un obrero solo aprenderá a manejar una máquina hasta donde sus aptitudes manuales o mentales se lo permitan, pero lo anterior no implica que ya no pueda seguir aprendiendo en otras -- áreas del conocimiento, útiles para su supervivencia, y felicidad. Ese obrero aprenderá a manejar hasta cierto punto su máquina, pero siempre tendrá la posibilidad de aprender cada día más cómo -- comportarse, cómo divertirse, cómo llevarse con los demás para -- ser más feliz y tener una convivencia más agradable con su familia compañeros de trabajo y medio social en general en el que se desenvuelve.

La capacidad intelectual, la inteligencia es algo que aparentemente limita el aprendizaje. Esto lo encontramos desde la -- primaria, un niño de mayor capacidad intelectual aprenderá más y más rápidamente que uno de menor capacidad intelectual. Y dado -- que a determinada edad se llega a la madurez de dicha capacidad, --

pensaríamos que el adulto estaría muy limitado para aprender en función de su capacidad intelectual. Lo anterior es en cierto modo correcto, el que es más inteligente aprenderá más que aquel -- que es menos inteligente, pero ambos en la medida de sus posibilidades pueden aprender más cada día, aunque difieran ya sea en cantidad o en calidad.

En condiciones normales creemos que casi no existen factores o influencias que limiten el aprendizaje humano. El hombre -- siempre tiene la posibilidad de aprender cada día más y mejor, dado los adelantos científicos que día a día se logran.

EL APRENDIZAJE SE COMPLETA CUANDO SE LLEGA A LA ACCION. Para la educación de adultos que comprende, ya sea conocimientos o - pericia para algo, el aprendizaje se completa.

- 1.- Cuando el discípulo comprende lo que se le ha enseñado.
- 2.- Cuando acepta los nuevos conocimientos.
- 3.- Cuando traduce o cristaliza la comprensión y la acepta ción en acción.

"La acción puede manifestarse en la conducta- el manejo de una máquina, el rellenar informes o el adoptar una decisión sobre un problema de ventas o de producción". También puede manifestar se en actitudes ideológicas sobre el trabajo, la eficiencia, la - dirección y perfeccionamiento. Puede expresarse igualmente en una visión más aguda, más clara y sistemática de problemas que ante-- riormente no se percibían con nitidez. En cualquier caso la ac--- ción es la culminación de aprendizaje. (22)

EL APRENDIZAJE UTIL Y PRACTICO.- El adulto aprenderá mejor todo aquello que sea de utilidad para él y que además se le presente en forma práctica, sin que tenga que hacer muchos esfuerzos para asimilar lo que se le enseña. Con esto queremos decir que -- hasta cierto punto son inútiles, aquellas disertaciones muy sabias pero muy teóricas, que no tienen a la vista del adulto su aplicación y utilidad. Y en función de lo expuesto anteriormente diríamos que el adulto va a aprender más rápidamente y mejor en cantidad y calidad aquello que necesite. Las enseñanzas que van - directa o indirectamente- a satisfacer necesidades ya sea externas o - internas, son las que se van a asimilar y aprender mejor.

## CAPITULO II

## TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

## ADIESTRAMIENTO PREVIO AL EMPLEO.

Este trata del tipo y cantidad de instrucción necesitada - por empleados sin experiencia previa, al ingreso a la empresa. Por lo general este adiestramiento es proporcionado por instituciones educativas fuera de la empresa, tales como escuelas técnicas, universidades, colegios comerciales, escuelas nocturnas y cursos por correspondencia. El adiestramiento previo al empleo por lo general es más amplio y más fundamental o básico que otros tipos de adiestramiento. Asimismo, a menudo, es de naturaleza teórica en contraste con el aspecto práctico de otros tipos; busca dar un fondo intelectual y desarrollar el arte de pensar y razonar. (25)

## ADIESTRAMIENTO DE ORIENTACION O INDUCCION.

El objetivo del adiestramiento de orientación o inducción es proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para que adquiera conocimientos y comprensión completos de las prácticas y procedimientos de la empresa. Incluido en este aspecto del adiestramiento está la bienvenida al empleado nuevo, a la compañía, explicar las reglas y reglamentos, familiarizarlo con los beneficios para los empleados, informarlo de las políticas y operaciones de la empresa y decirle qué se espera de él como empleado. La impresión del nuevo empleado se forma frecuentemente durante las primeras horas en su nuevo puesto y auxilia al proceso de identificación con la empresa. Deben hacerse presentaciones del nuevo empleado con el jefe del departamento, sus compañeros de trabajo y con su supervisor. Es útil también una presentación con algunos funcionarios, ya que esto le da al nuevo empleado un sentimiento de valer y le ayuda a visualizar el grado de la empresa. Es el primer paso de la creación del sentimiento de "pertenencia", "esa aceptación social de importancia enorme de las personalidades mutuas", que se fomenta cuando el entrenador de ingreso dice: "Nosotros, los empleados de la empresa "X" marcamos nuestras tarjetas de tiempo de esta manera y llevamos nuestros distintivos de identificación en este sitio". (8.22,25)

## ADIESTRAMIENTO DE EMPLEADOS.

a) - Adiestramiento en el puesto. - El solo hecho de estar en el -



El trabajo ofrece nuevas experiencias educativas, con independencia de que se hayan planeado o no como parte del adiestramiento. Este tipo de adiestramiento tiende a darle al empleado la habilidad necesaria requerida para un puesto específico. Busca llenar el resquicio entre la habilidad que el trabajador puede proporcionar y la habilidad que el puesto requiere. El puesto puede ser el actual o alguna asignación para el futuro. La constitución del adiestramiento en el puesto toma muchas formas diferentes, incluyendo con preferencias sobre materias específicas, práctica en nuevas máquinas, rotación de puestos, cursos especiales, asignaciones de lectura, etc.

Es ampliamente conocido y aceptado el proceso de aprender mientras se labora y se es aleccionado en el trabajo. Los sistemas más utilizados en esta forma de adiestramiento son:

b).- "Sistema del posible sustituto" o "sistema del ayudante":- Se presume que el trabajador aprenderá ayudando a otro a realizar su trabajo. En este sistema se hace realizar al empleado una tarea determinada con el propósito definido de servir de posible sustituto al que realiza el trabajo; el educando es enseñado por el hombre que realmente es responsable de la tarea con miras a que le pueda reemplazar. El sistema es bueno siempre que el trabajador titular funcione bien y que se tome interés en enseñar a su ayudante, sin querer aprovecharse de él para aliviar las cargas que le corresponden. (22)

c).- "El adiestramiento dirigido por un trabajador experimentado" Presenta la ventaja de poner al educando en la situación en que va a permanecer después. En este caso, no habrá período de transición una vez que haya aprendido. En la utilización de este sistema hay que poner cuidado en tres cosas: (1) que el trabajador experimentado sea un buen instructor; (2) que cuente con un incentivo eficaz y con tiempo suficiente para desempeñar su misión de enseñar; (3) que se le proporcione una visión precisa de las necesidades de adiestramiento del individuo a quien ha de enseñar. (22)

d).- "Un instructor especialmente entrenado" Aumenta la efectividad del adiestramiento en el lugar de trabajo. Es escogido atendiendo primordialmente a su habilidad para enseñar, la cual es enteramente distinta de la pericia en el oficio y de los conocimientos que sobre él posea; se reconoce generalmente que el trabajador especializado puede no serlo tanto en enseñar, como lo es en hacer las cosas. El instructor especial es escogido atendiendo en segundo lugar, a su pericia especial en el trabajo que ha de enseñar a los demás. Generalmente se da a los instructores un adiestramiento especial en cuanto a la manera de instruir. (22)

e).- "Adiestramiento de "Vestíbulo"":- Este adiestramiento debe su nombre a que se realiza cerca del lugar de trabajo, a menudo en un vestíbulo, que es un departamento de instrucción, separado de los demás departamentos, en el que instructores especiales enseñan a los empleados nuevos o trasladados, las operaciones que haya que realizar en determinados trabajos que tendrán que ejecutar.-

A veces se incluye una cantidad limitada de instrucción académica, o información sobre el trabajo o los negocios de la empresa. Resulta eficaz sólo cuando es importante el número de empleados a adiestrar.

Presenta las siguientes ventajas sobre el adiestramiento en el mismo lugar de trabajo: (1) empleo más eficaz del tiempo y pericia del instructor, pues este tiene a sus alumnos situados de forma más conveniente y sometidos a más estrecha supervisión; (2) el ambiente general es más favorable para la enseñanza, pues el educando no se ve afectado por la confusión de las máquinas en funcionamiento, que todavía no le son familiares; (3) la producción regular se ve menos entorpecida por principiantes que no saben realizar bien el trabajo; (4) se suelen ampliar instructores más especializados en el arte de enseñar y se utiliza su tiempo de manera más efectiva. (1.4.8.)

f).- El periódico de los empleados como medio de adiestramiento.- Existen límites, naturalmente, en la utilización del órgano de la casa a efectos de instrucción. Nos resulta adecuado para instruir sobre muchos aspectos de las necesidades y especializaciones técnicas. Desde luego la instrucción por este medio ha de ser extensiva y no intensiva. Las fotografías resultan particularmente eficaces. Proporciona un medio excelente para explicar las nuevas políticas de la empresa. Las operaciones técnicas han de tratarse en plan asequible a los trabajadores. Los artículos periodísticos deberán ser complementados por los supervisores, para obtener mayor resultado. (8)

g).- Empleo de Películas y Proyecciones Sonoras.- Este sistema ha sido utilizado para explicar gran parte de la información dada a los nuevos empleados durante su período de orientación. Queda en pie la cuestión de saber si este sistema debe ser preferido a la explicación verbal hecha por un representante del departamento de personal; pero lo cierto es que con tal procedimiento se consigue que todos obtengan la información exacta que se quiere dar. Las películas proporcionan un método para dar instrucción uniforme, multiplicando así los esfuerzos de un buen instructor. Con las películas pueden hacerse cosas que son difíciles de realizar de otra forma; con todo, debe tenerse en cuenta que las películas rara vez servirá para algo que sobrepase la fase de introducción.

En la misma categoría que las películas entran las diapositivas o proyecciones sonoras, procedimiento en el que se sincronizan las proyecciones con un disco en el que se ha gravado lo que se desea explicar; este equipo resulta algo menos costoso que la película y cumple esencialmente el mismo. (8,4)

h).- Salas de lectura y descanso de la Empresa.- Las salas de descanso, clubes y salas de lectura de los empleados proporcionan una excelente oportunidad para dar a conocer material educativo. Es evidente que debe ponerse mucho cuidado en la selección del material que sea verdaderamente educativo y al mismo tiempo atractivo

para que actúe por mérito propio. La mayoría de las salas de lectura contienen sólo revistas y diarios; su valor educativo es muy limitado. Esas salas son unos lugares indicadísimos para situar estantes o rejillas con material educativo. (8,4,)

#### ADIESTRAMIENTO SUPERVISOR

Uno de los más importantes tipos de adiestramiento en cualquier empresa es la capacitación supervisoria. El adiestramiento o capacitación de supervisores es vital debido a su esencialidad en la administración. Hablando estrictamente, cualquier actividad educacional, proyectada para preparar al candidato, para trabajo supervisorio o de mejoramiento del supervisor, para llevar a cabo -- sus deberes con éxito, puede nombrarse "capacitación supervisoria." El campo es bastante amplio y trata de muchas materias que, sin embargo, están relacionadas. El adiestramiento o capacitación supervisoria no está confinado a aprender a desarrollar un juego de movimientos de manera más eficiente, sino que incluye desarrollo de actitudes, control de las emociones y ampliación de los puntos de vista de uno. (23)

Metodos de Adiestramiento o capacitación supervisoria. -- Los directores de adiestramiento trabajan enérgicamente para desarrollar métodos de enseñanza apropiados al nivel de madurez y de raciocinio de los adultos. Entre los muchos métodos de capacitación supervisoria están incluidos:

- 1.- Escuelas de Supervisión de la Empresa. -- en que se estudian clases organizadas sobre problema de supervisión.
- 2.- Estudio Individual. -- de los diversos materiales disponibles sobre teoría y práctica del trabajo de supervisión.
- 3.- Juntas y Seminarios. -- que permiten discusiones con supervisores de otros departamentos, adiestramiento de grupo y oportunidad para exponer los problemas de interés mutuo.
- 4.- Juntas dramatizadas. -- en las que los supervisores actúan representando sus problemas, siguiendo a esta actuación discusiones y comentarios para hacer resaltar las posibles mejoras en el manejo de los problemas.
- 5.- Observación de pláticas con los empleados. -- para adquirir mejor introspección de sus puestos y actitudes.
- 6.- Entrevistas con altos miembros de la dirección. -- para

obtener consejos y sugerencias con respecto a qué acción supervisoria podría tomarse según diversas circunstancias.

7.- Verse involucrado en una situación real.- manejo del trabajo de supervisión con una técnica de "aprender haciendo". Por lo general, son deseables algunos datos como antecedentes antes de usar estos medios de información.

8.- Capacitación en dinámica de grupos.

9.- Rotación Laboral; etc.

Los supervisores oponen escasa resistencia al aprendizaje cuando la enseñanza está planeada profesionalmente para adultos - El instructor que obra de tal forma crea pronto un sentimiento de orgullo entre sus adiestrados cuando éstos comprueban que participan en cursos adelantados y que se preparan para mejorar. Esto -- disminuye el temor, la inseguridad y la resistencia al progreso y a la evolución. (25)

#### Objetivos del adiestramiento o capacitación supervisoria.-

Los objetivos de la capacitación supervisoria dependen de las necesidades de la empresa y de los individuos. Lo que una entidad precisa puede ser innecesario en otras, e incluso pudiera interferir sus normas y prácticas habituales. Sin embargo, se aceptan generalmente como objetivos del adiestramiento supervisor los siguientes:

1.- Lograr que los supervisores puedan desarrollar sus funciones con el máximo de satisfacción para la gerencia, para sus subordinados y para ellos mismos.

2.- Asegurar la vitalidad de la empresa ayudando a cada supervisor a descubrir y utilizar sus cualidades potenciales.

3.- Constituir una reserva de supervisores para atender -- las necesidades de la expansión de la empresa y sustituir a las personas que la abandonan por diversas razones, o que son ascendidas dentro de la empresa.

4.- Desarrollar la moral, así como la sensación de que se pertenece a la dirección de la empresa.

#### ADIESTRAMIENTO DIRECTIVO.

Adiestramiento directivo o "desarrollo de directivos es el

mejoramiento organizado de directores de alto nivel en aquellas - actitudes y actividades que afecten o influyan en su trabajo y en sus relaciones laborales. Los directivos necesitan adiestramiento para adaptarles para una mejor realización de la labor que actualmente ejecutan, para prepararles para los cambios y oportunidades que indudablemente se presentarán en el futuro y para ampliar sus años de servicio para la empresa. La participación en las continuas actividades de adiestramiento reduce los procesos - de envejecimiento, tanto físicos como mentales. Los directivos -- que siguen un programa de tal índole protegen, por consiguiente, - su propio bienestar y reducen la pérdida de eficiencia originada - por los años, encontrando nuevos medios para utilizar las habilida - des adquiridas en sus largos años de experiencia. (26)

Este tipo de adiestramiento suele ser determinados comités formados por los directivos de la empresa. Los miembros del comité tienen en cuenta las opiniones de los principales directivos, - de los directores de adiestramiento y de los especialistas en las materias que se han de enseñar. También se tienen en cuenta otros cursos similares que han tenido éxito en otras industrias. A veces es conveniente hacer hincapié en un aspecto determinado de la empresa que sea preciso reforzar.

Muchos autores han resumido las necesidades de adiestra--- miento de los directivos en diversos informes, ya generales ya es pecíficos. Cuatro aspectos de necesidades generales son los si--- guientes:

- 1.- Aumento de habilidad en la comprensión propia y en la comprensión de los demás.
- 2.- Comprensión de la dinámica social y de las fuerzas económicas del mundo actual, estudiando los medios a través de los - cuales la industria influye en tales fuerzas, así como la forma - en que las fuerzas sociales y económicas reaccionan sobre la in - dustria.
- 3.- Conocimiento y pericia para aplicar la dirección científica.
- 4.- Conocimientos técnicos sobre materias diversas: ventas, investigación, manufacturación, etc.

En esta lista no implica que todo directivo esté flojo en estas materias, ni siquiera en alguna de ellas. Pero todos estos temas son tan importantes, tan complejos y tan cambiantes continuamente que incluso el directivo más preparado necesita adiestra miento posterior.

Aumenta la creencia de que el adiestramiento directivo es un proceso continuo que se realiza y perfecciona a través de la labor diaria de los directivos con sus subordinados, lo que se complementa con otras actividades de desarrollo. Entre las últimas están: Revisión de las condiciones económicas, Dirección múltiple, representación de "papeles", estudios de casos, reuniones nocturnas y cenas, coloquios especializados, estudio psiquiátrico de grupos, dinámica de grupos, cursillos y programas universitarios, asesoramiento, reuniones de personal, etc. etc. (26)

## CAPITULO III

## METODOS DE ADIESTRAMIENTO

## CONFERENCIAS

Una conferencia reforzada por ayudas visuales constituyen un método efectivo de dar información a grupos. Las conferencias para grupos departamentales, en las que se trate de las operaciones realizadas en el departamento, de las relaciones entre esas operaciones, y de la existente entre el trabajo de un departamento determinado y el de otros departamentos y divisiones, han resultado de mucho valor para resolver problemas que requieren un elevado grado de cooperación entre grupos de trabajadores. Las conferencias tienen valor para aumentar la efectividad del trabajo efectuado por los grupos en cuestión. El éxito del método de la conferencia depende de la pertinencia e interés intrínseco de los asuntos presentados y de la habilidad del conferencista para exponer sus ideas.

----- rara vez tiene un significado importante en la enseñanza de adultos. Si el conferenciante vuelve a afirmar las mismas cosas que los oyentes ya aprendieron en otro lugar, se dirá de él que "ha sustentado una buena conferencia". Si no lo hace, se dirá que es "Difícil de seguir". Rara vez deberían presentarse asuntos nuevos en forma de conferencia a grupos de adultos. La mayoría de las conferencias podrían mejorarse mediante una mejor preparación, acortando su duración y empleando ejemplos mejores y más frecuentes. -----

## EXPERIENCIA GUIADA.

El método de experiencia guiada ( Guided Experience Method, G.E.M. ) consiste en un adiestramiento planeado y organizado que se desarrolla en el lugar del trabajo por un superior del empleado. Se caracteriza en que ataca las deficiencias una por una y no desparrama la atención. Cuenta con la experiencia en forma de asignaciones de trabajo que se efectúan, de acuerdo con la clase de dificultad, para superar o rectificar las causas básicas de determinados fracasos. La experiencia guiada puede organizarse bajo la forma de diarios contactos laborales, problemas especiales para resolver, participación en reuniones, visitas, trabajos de investigación, reportes, establecimiento de controles, etc. En realidad, no importa la clase de actividad si está precedida y acompañada por la observación del que ha de aprender y por los consejos del que ha de enseñar. Casi tan importante como la acertada elección de la experiencia guiada es el análisis del individuo para determinar la causa de cada deficiencia que se haya de superar. -

El G.E.M. subraya la importancia de averiguar el por qué el empleado se comporta de una forma determinada. Sólo cuando se ha descubierto la razón determinante de un tipo de conducta concreta puede el superior la clase de experiencia y orientación que eliminará la causa del fallo y, por consiguiente, el fallo en sí.

Este método tiene cuatro etapas fundamentales:

- 1.- Seleccionar una deficiencia importante que haya de ser corregida en un hombre determinado.
- 2.- Estudiar todos los efectos.
- 3.- Concretar las causas de la deficiencia.
- 4.- Planear los remedios adecuados y orientar al empleado en cuestión. (8,22)

#### Ventajas del G.E.M.

- 1.- Es un método sencillo y organizado. La gente práctica entiende y le gusta la facilidad con que puede utilizarse.
- 2.- La experiencia guiada es siempre oportuna, siempre --- real y siempre se refiere a la verdadera actuación de la empresa. Consiste en el aprendizaje por medio de la práctica, de acuerdo - con la ley psicológica de la enseñanza.
- 3.- Después de los primeros proyectos, las actuaciones y - decisiones de las personas adiestradas surten efecto. Esto conduce a la responsabilidad, y un estrecho escrutinio del superior, - garantiza recompensas para el éxito y penalidades para los continuos fallos. Ambas de incentivos para el progreso.
- 4.- El adiestramiento es siempre oportuno, pues las prácticas se realizan solamente en los aspectos en que se ha demostrado alguna deficiencia. El que recibe el adiestramiento no tiene que seguir clases o programas importantes para otros pero sí para él.
- 5.- Intimamente relacionado con lo anterior está el hecho de que el método de experiencia guiada es específico. El que aprende no se confunde intentando hacer demasiadas cosas de una sola vez; Así pues, su oportunidad de triunfar se incrementa, y la satisfacción por un éxito motiva posteriores aprendizajes. También se simplifica la evaluación cuando se combaten las deficiencias - una por una y en el momento oportuno.



### Desventajas del G.E.M.

1.- En principio, muchos altos directivos carecen de la habilidad necesaria para guiar la experiencia de otras personas, y unos cuantos desarrollan esas habilidades muy lentamente. Algunos carecen de la comprensión y visión precisas para analizar las causas de los fallos y fracasos. También encuentran difícil la tarea de sugerir remedios eficaces a sus subordinados, así como llevar a cabo esa misión con tacto.

2.- La mayoría de los que reciben el adiestramiento progresan lentamente.

3.- Si bien es cierto que, en general, un superior puede desarrollar a un subordinado hasta un extremo en que, en general, un superior puede desarrollar a un subordinado hasta un extremo - en que sepa más que él mismo, algunos hábitos o características - no pueden ser adquiridos por el empleado si su jefe no los posee. - Esto sucede especialmente en el campo de las relaciones humanas y en las opiniones y creencias. Por ejemplo, un superior que tenga prejuicios contra la investigación industrial o contra la participación de la empresa en las actividades de la comunidad no es probable que desarrolle un sentimiento desapasionado sobre estos temas en sus subordinados. (22)

### METODO DE COLOQUIO.

El método de coloquio es muy antiguo en la enseñanza, y es el plan por el que se realiza alrededor del cincuenta por ciento del adiestramiento industrial. Como método de enseñanza consiste en un intercambio de ideas para obtener una participación democrática, consiguiendo de esta forma el mayor grado de aceptación para lo que se enseña. En su forma primitiva y probablemente más pura, el método del coloquio se dedicaba enteramente a la resolución de problemas. Se convocaba a los hombres cuando los costos, las pérdidas o el ausentismo eran demasiado grandes o cuando se presentaban otros problemas al jefe de departamento o de un negocio. Se pedían soluciones y habitualmente se llegaba a un acuerdo sobre una en concreto, de un modo más o menos democrático, según la idiosincracia del director, el carácter del grupo y el problema en cuestión. Algunos opinan que esta clase de reuniones no merecen la designación de adiestramiento, pues en realidad son actividades administrativas llevadas a cabo por medio de reuniones de conjunto. Probablemente su índole depende del propósito del coloquio y de la manera en que se desenvuelve. Si el director subraya conscientemente el desarrollo y el perfeccionamiento y utiliza el problema para facilitar el aprendizaje, entonces verdaderamente -

promueve el adiestramiento.

Después de haber sido empleado largamente en la resolución de problemas, el método de coloquio se ha transformado en lo que se denomina "coloquio dirigido". Se utiliza para presentar información y conocimientos, e incluso para construir actitudes. Su éxito en estos aspectos es, por supuesto, mucho más limitado que en la resolución de problemas, principalmente por que existen pocos dirigentes con suficiente preparación para alcanzar los objetivos necesarios. En los coloquios que tienden a resolver problemas, el conocimiento de la materia y el buen juicio son cualidades esenciales de un buen director. Por otra parte, en los coloquios dirigidos el director no sólo necesita poseer un notable acervo de conocimientos, sino suficiente habilidad para encauzar al grupo hacia unos principios o conclusiones sanos y generalmente aceptados. Para ello él debe preguntar, ilustrar, adaptar diligentemente los comentarios de los asistentes y alentarles para que consideren amplia y profundamente todo lo relativo al asunto. En el coloquio dirigido el director procura obtener de los asistentes las mismas conclusiones que él tiene intención de presentar. Si por medio de preguntas, orientaciones y opiniones puede sacar a la luz las ideas que quiere que formule el grupo, se limita a apoyar y reforzar tales ideas. Si no ocurre así, las presenta de forma indirecta, procurando evitar discusiones perjudiciales. (25,22)

#### Ventajas del Método del Coloquio.

- 1.- Es un medio relativamente activo de aprendizaje, con vastas oportunidades para que participe cada miembro del grupo. Por esta razón cala en la gente y asegura una eficaz cooperación.
- 2.- Facilita la labor de los hombres prácticos y de los de amplia experiencia que deseen hablar sobre la misma.
- 3.- Cuenta con la aprobación tradicional de los adiestrados de larga experiencia.

#### Desventajas del Método del Coloquio.

- 1.- Los coloquios pueden dominarse fácilmente, pero a veces no discerniblemente, por la persona de más categoría que se halle presente.
- 2.- Como mínimo, algunos de los participantes deben estar bien informados sobre cada tema. De otro modo, es probable que se intercambien prejuicios, más que lógica y conocimientos positivos.
- 3.- A veces se utilizan los coloquios para presentar infor

mación en casos que serían más apropiadas las conferencias u otros medios.

4.- Si los coloquios no son dirigidos con habilidad, pueden convertirse en un maremagnum que no se ajuste a la realidad fundamental, teniendo que lamentar discusiones inútiles o improcedentes. (21,25)

#### ROTACION LABORAL.

La rotación es el pase planeado de los empleados de un trabajo a otro, con el propósito de desarrollar sus conocimientos y habilidades. Es diferente del traslado o transferencia, que generalmente no se refiere a más de un cambio por persona y se realiza para atender a necesidades específicas más que al desarrollo.- La rotación comprende habitualmente varios cambios y su objetivo es el adiestramiento de los hombres.

En el sentido más estricto, la rotación puede significar - el pase de los adiestrados de un departamento a otro con el mero propósito de orientarles acerca de las actividades de cada departamento. Sin embargo, el término implica corrientemente una acepción mucho más amplia: el traspaso de los empleados de un cargo de responsabilidad a otro, en el que deben desenvolverse efectivamente y aceptar las consecuencias de su actuación, como cualquier titular permanente. Algunas veces, el objetivo es preparar a los hombres para un mejor servicio en la categoría laboral en que se mueven habitualmente, pero más a menudo se tiende a prepararles para el progreso.

La rotación es muy corriente en ferrocarriles con gran número de estaciones, en los muelles y centros ferroviarios; en las oficinas de correos; en las actividades de cadena de todas clase; bazares, almacenes, accesorios automovilísticos y en múltiples -- empresas de manufacturación. Además, las firmas de seguros y los bancos con sucursales utilizan la rotación como un útil medio para adiestrar a los empleados, llenar vacantes y presentar nuevas ideas y prácticas. También se practica en los comercios y despachos, sea cual fuere su importancia, en los que los directores están al tanto para poner en práctica toda oportunidad de adiestramiento dentro de su organización.

#### Ventajas de la Rotación Laboral.

1.- Entrena a los hombres permitiéndoles desenvolverse en diversas circunstancias.

2.- Proporciona nuevas oportunidades a los empleados y despierta su interés, que acaso hubiera quedado anquilosado por la rutina.

3.- Mejora las realizaciones laborales al ponerlas en manos de nuevos hombres, con ideas y habilidades nuevas.

4.- Las nuevas experiencias fomentan su interés y les proporciona excelentes oportunidades.

5.- La rotación permite a los hombres descubrir el campo en el que se desenvuelven mejor. Ello evita dos costosos errores, la presunción de que un hombre que se desenvuelve mal en un cargo no puede desempeñar otro bien, la también peligrosa presunción de que un hombre que cumple una labor determinada cumplirá igualmente otra distinta.

#### Desventajas de la Rotación Laboral.

1.- A los hombres les inquietan los cambios excesivamente frecuentes y poco planeados. Es preciso limitarlas rotaciones.

2.- La alta gerencia ha de cerciorarse de que todos los empleados comprendan que la rotación es un complemento de su trabajo anterior y una inversión para su futuro. Sin esa preparación, algunos hombres creen que la rotación implica que ellos no se han desenvuelto bastante bien en sus anteriores ocupaciones. (26,4)

#### REPRESENTACION DE "PAPELES".

La representación de "papeles", llamada a veces "práctica realista" es un método de enseñanza utilizado originalmente y divulgado por J.L. Moreno como método terapéutico con el nombre de "Psicodrama". Tal como su nombre indica, tiene por objeto desempeñar los papeles o cargos de otras personas. En las reuniones de adiestramiento, el director o el grupo determinan los problemas de relaciones humanas que hay que abordar y entonces se escoge a los miembros que han de representar los "papeles". El resto del grupo observa a los "actores", que desarrollan una conversación espontánea.

La representación de papeles puede ser una simple demostración o puede ser tan aguda y sutil que, en manos de una persona hábil, sirva para la terapéutica del grupo o del individuo. Es un método natural de apredizaje. Trasladada a la industria, la representación de "papeles" es un método para crear situaciones semejantes a las de la vida y escoger miembros de un grupo de adies--

tramiento que desempeñen los papeles asignados. Ello proporciona - práctica para tratar los problemas de relaciones humanas de cerca, eliminando los peligros de fracaso que puede tener efecto en una situación auténtica.

#### Ventajas de la Representación de "papeles".

- 1.- Convince a los participantes de que las demás personas no siempre interpretan sus informes y actitudes con el verdadero significado que ellos les dan.
  - 2.- Ayuda a cada participante a localizar sus propias deficiencias en el manejo de los problemas de relaciones humanas. Prácticamente, permite superar estos defectos.
  - 3.- Enseña a los individuos a tener confianza en sí mismos para resolver los problemas de relaciones humanas.
  - 4.- Facilita el adiestramiento de una forma pura y práctica. Los participantes deben actuar según sus características, sus conceptos de supervisión y sus ideas sobre lo que debería hacerse.
- La representación de "papeles" permite que la gente aprenda por medio de la acción, no de la palabra, en grado superior a cualquier otro método de adiestramiento común.
- 5.- Proporciona práctica a través de la cual los participantes desarrollan su habilidad en el manejo de los problemas de relaciones humanas.

#### Desventajas de la Representación de "papeles".

- 1.- La representación de "papeles" es más ardua, para ser empleada eficazmente, que otros métodos.
- 2.- Acaso, el grupo dé un mayor énfasis a la actuación en vez de dárselo al problema implícito.
- 3.- Amenos que los actores sean breves, pueden producirse situaciones confusas y deshilvanadas.
- 4.- Si no se realiza un reparto de "papeles" verdaderamente adecuado, las personas que no desean participar pueden sentirse molestas y a disgusto.
- 5.- El grupo puede abrigar resquemores o sentir antipatía hacia la persona que represente "papeles" poco gratos. (4222)

## ESTUDIOS DE CASOS.

En el método de estudio de casos se les da a los participantes un reporte o informe escrito, llamado "un caso", que ellos estudian y luego discuten en reuniones por grupos. El caso resume un problema o situación que ha existido o existe en alguna empresa. El informe es extenso y realista al mismo tiempo; presenta -- tanto los métodos buenos como los malos, sin identificarlos como tales, y generalmente mezclados. Aunque se prescinde de los detalles superfluos, el caso presenta todos los hechos y datos necesarios para un fructífero análisis de las causas y efectos de determinadas normas y acciones, así como de las motivaciones humanas y de la organización general de la empresa. Según el enfoque que se dé al problema, el manuscrito del informe tendrá diversa extensión; generalmente comprende de 1 a 30 páginas.

El caso se presenta a los participantes con anterioridad a la primera reunión, para que así puedan estudiarlo y prepararlo -- con tiempo. El director destaca que la preparación ha de ser cabal y completa. Cuando más cuidadosa y analítica sea, mayor beneficio se sacará de la discusión consiguiente. Se aconseja a los -- participantes que estudien los hechos que respaldan y dan base a las decisiones, que examinen ampliamente los fundamentos del caso, determinado y analizando el significado y trascendencia de las -- opiniones y acciones de las personas interesadas. Hay que delimitar el problema o problemas y averiguar sus causas e implicacio-- nes. Los participantes han de estar preparados para sostener con fundamento sus conclusiones.

En las reuniones de los grupos, los participantes pueden -- dirigir la discusión hacia los aspectos que consideren más significativos. A través de esta libre exploración y discusión, aprenden a respetar las opiniones ajenas, a percibir las deficiencias de su propio análisis y a mejorar su capacidad de tomar decisio-- nes y delimitar los problemas sin necesidad de orientación de parte del "profesor".

Este puede refrenar las digresiones, pero generalmente no -- influye en el grupo para que acepte soluciones predeterminadas o principios prefijados. Se han de evitar los excesos dialécticos, -- pero hay que alentar a los participantes a que justifiquen y defiendan sus puntos de vista. En general este método destaca y favorece el desarrollo de raciocinio y conocimientos por medio del análisis y la libre discusión, recayendo principalmente la obligac-- ión del aprendizaje en los propios estudiantes. Induce a cada -- participante a examinar los sentimientos y actitudes de la gente en situaciones auténticas, para así analizar e interpretar esa con

ducta. Los participantes más perspicaces aprenden a hacer generalizaciones que guiarán sus propios actos y decisiones futuras. Mejoran su capacidad para delimitar y resolver problemas en situaciones específicas complejas. Tal capacidad puede aplicarse luego para resolver los problemas particulares que surjan en sus propios departamentos y entidades comerciales o industriales.

#### Ventajas del Estudio de Casos.

1.- El método de estudio de casos adiestra a los hombres a identificar y analizar problemas complejos y a forjar sus propias soluciones.

2.- Dado que cada miembro del grupo formula sus propias -- opiniones, ningún análisis o solución se acepta sin crítica. Los estudiantes se enfrentan a gran variedad de interpretaciones y soluciones.

3.- Los principios, si es que son formulados, se deducen - de casos prácticos y son establecidos por los mismos participantes

4.- El método de estudio de casos limita el exceso de confianza de los participantes dogmáticos, sometiendo sus ideas a la discusión y a la ponderada crítica de sus semejantes.

#### Desventajas del Estudio de Casos.

1.- Los participantes han de ser hombres con éxito, de amplia experiencia y sano juicio. En caso contrario, es probable -- que sus análisis sean superficiales y sus soluciones impracticables.

2.- A este método se le achaca la falta de dirección única, pues permite a diversos hombres presentar varias ideas y conclusiones, pero impide utilizar una orientación determinada que centre el problema "antes de que el estudio llegue a su fin."

3.- Al igual que la representación de "papeles" y otros métodos similares, este no asegura que los éxitos iniciales de las -- primeras reuniones se repitan en el despacho, en la fábrica o en el taller. Los hombres que comprenden un problema y forjan verbalmente una solución aceptable, acaso no sepan que pasos han de dar prácticamente y como darlos. Con los agobios de sus cotidianas --- cargas, y según su distinta personalidad y fidelidad a los viejos métodos, los que son brillantes analistas pueden fallar en la práctica. (22)

A continuación se mencionan algunos métodos que no neces-

riamente son específicos y que se utilizan de acuerdo con las circunstancias especiales de cada empresa y de cada caso en particular :

- 1-- Asesoramientos por graduados universitarios, u otros -  
profesionistas en especial.
- 2-- Dirección múltiple.
- 3-- Adiestramiento en el puesto.
- 4-- Sumarios.
- 5.- Mesa Redonda.
- 6.- Reuniones de Personal.



## CAPITULO V

" GRUPOS "

## A).- DEFINICION DE GRUPO.

Definir con precisión lo que es un grupo es una tarea difícil, pues cada autor que lo ha hecho, ha tomado distinto punto de partida según su especialidad y la tendencia o cuerpo de doctrina al que pertenezca.

Atendiendo al diccionario (23) encontramos que grupo es " un conjunto de varios cuerpos unidos". La clase de grupos dependerá de la naturaleza de los cuerpos reunidos y si deseamos hablar de grupos humanos en vez de grupos de objetos, tendremos que tomar en cuenta la naturaleza misma del ser humano. (10)

Dado que nos interesan los grupos pequeños, y en particular los grupos que los sociólogos llaman primarios; o sea aquellos que están compuesto por personas que pueden relacionarse cara a cara y también llamados psicológicos, son estos los que trataremos de conceptuar.

Siguiendo a W.J. Sprott diremos "Un grupo, en sentido psicosociológico, es una pluralidad de personas que interaccionan una -- con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona". "La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto". Con este punto de vista, las personas forman un grupo si los miembros que lo integran interactúan entre sí más de lo que lo hacen con otras personas; una fábrica, un poblado una nación serán un grupo en cuanto estén interactuando entre sí más de lo que interactúan con otra fábrica, con otro poblado, con otra nación o con miembros de otros grupos.

"El criterio de la interacción relativamente exclusiva en un contexto dado, ha sido elegido como característica principal de los grupos psicológicos, porque resulta muy claro que la interacción es básica para la existencia de los grupos; sin alguna clase de interacción no podrían existir grupos, en nuestro sentido. Además, cuando uno mira a su alrededor, resulta claro que la interacción no es repartida uniformemente. Si pudiéramos ver a vuelo de pájaro el planeta desde una gran altura, veríamos a la gente--suponiendo que pudiéramos distinguirla--moviéndose en relación unos con otros dentro de áreas limitadas, con unos pocos de ellos moviéndose a través de los bordes para penetrar en el compartimiento siguiente. Si descendiésemos más cerca de una de estas áreas, los volveríamos a ver moviéndose en nuevas áreas menores, relativamente delimitadas. Más cerca -- aún, veríamos concentraciones menores uniéndose y dispersándose y volviéndose a unir en nuevas formaciones. Desde un punto de vista puramente objetivo tales pluralidades de interacción exclusiva serían bastante obvias". (24)

El criterio objetivo de interacción no es el único que se ha tomado en cuenta para definir al grupo; por ejemplo W. Smith define al grupo social como "una unidad que consiste en un grupo plural de organismos (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando de un modo unitario hacia el ambiente". En esta definición el punto central o criterio, es la conciencia del grupo como grupo.

Morton Deutsch, define al grupo como existente "en una medida que los individuos que lo componen persigan fines promotivamente interdependientes". Aquí encontramos que el criterio que da cuerpo a la definición son los fines comunes del grupo.

De acuerdo con el criterio freudiano de grupo, "dos o más personas constituyen un grupo psicológico si ha establecido el mismo objeto modelo (el líder) o los mismos ideales en su super yo o ambos, y consecuentemente se han identificado unos con otros".

G. Gurtvitch define al grupo como una "unidad colectiva que encara una obra común y tiende hacia un cierto equilibrio, en el que las fuerzas centrípetas, superan a las fuerzas centrífugas".

(17).

Desde el punto de vista sociológico Albion Small, escribe: "El término 'grupo' es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención" Esta definición de grupo no distingue entre una multitud, una familia, una clase social o un grupo escolar. (20)

Después de ser tomados en cuenta algunos criterios de definición de grupo, debemos aceptar el punto de vista de Freud de que "en todos los grupos existe un elemento moral, estándares, patrones o 'normas'. No debe confundirse las normas implícitas de un grupo; o sea aquellas que nadie ha dicho o escrito, pero que existen, con las normas explícitas, las que se han dicho y escrito, que rigen al grupo en su conducta y que sus miembros deben obedecer". Debemos también aceptar la insistencia de Deutschen sobre el hecho de que los grupos, en nuestro sentido, "tienen finalidades colectivamente-perseguidas". "Esas finalidades pudieran ser la protección de un interés, el resolver alguna tarea, por pequeña que sea o la mera supervivencia del grupo". "Dichas normas varían de grupo a grupo, en partes según la tarea particular que debe ser realizada, en parte, según sus historias y vicisitudes pasadas, en parte, los peligros si existe alguno, que lo amenaza desde el interior o desde su exterior". No debemos perder de vista que los grupos son entidades dinámicas y no meras colecciones de individuos hechas al azar.

Se vió en las definiciones que cada autor que ha definido al grupo, pone el centro de gravedad en un aspecto distinto, pero en general, convienen en que una colección de personas forman un grupo

cuando poseen estas cualidades: (15)

1.- Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.

2.- Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.

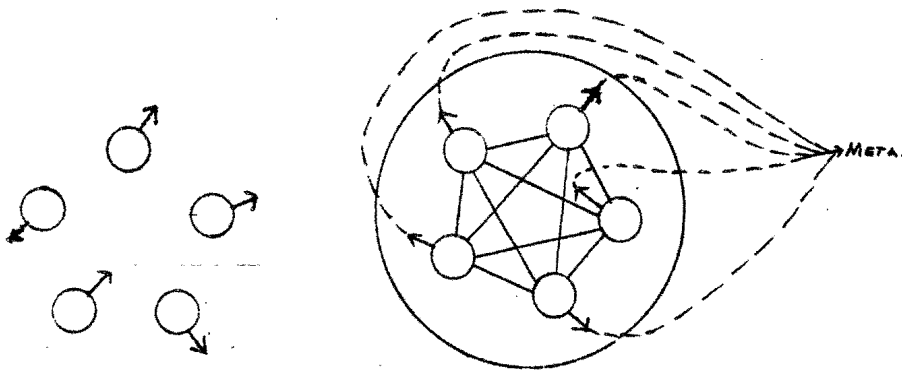
3.- Un sentido de participación en los mismos propósitos; -- los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas ideales.

4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

5.- Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros X

6.- Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

Las diferencias esenciales entre una colección de individuos que forman un grupo y otra que no lo forman, puede describirse gráficamente como sigue:



COLECCION DE INDIVIDUOS

UN GRUPO

En la colección que no forma un grupo no hay propósitos comunes; las flechas indicadoras de las metas de cada uno apuntan en direcciones distintas; la colección no está encerrada en un perímetro límite (contexto dado), lo que indica falta de conciencia - como grupo y asociación no susceptible de definición, no hay líneas de acción recíproca ni de interdependencias que conecten a los individuos y, obviamente, la colección es incapaz de actuar en forma unitaria.

#### CLASIFICACION DE LOS GRUPOS

El criterio de tamaño es muy importante para delimitar un grupo, ya que por medio de este criterio se pueden eliminar ciertos grupos que no son de nuestro interés.

Se ha intentado clasificar a los grupos de muy diversas formas. Dentro de las que lo han intentado destaca la que clasifica a los grupos en "primarios" y "secundarios" y "grupos cuyos miembros están relacionados directamente" y "grupos cuyos miembros están relacionados indirectamente."

a).- Grupos Primarios o Relacionados Directamente. El sociólogo americano Charles H. Cooley, fue el que usó por primera vez - la expresión "grupos primarios" en 1909; cuando escribió: "Llamo - grupos primarios a aquéllos caracterizados por asociación y cooperación íntimas y cara a cara, son primarios en varios sentidos pero principalmente porque son fundamentales en la formación de la - naturaleza social y de los ideales del individuo.

El resultado de la asociación íntima es, psicológicamente, - la fusión de distintos individuos en un todo común, de manera tal - que cada ser- por lo menos para muchos objetivos- constituye el --- mismo, la vida común y el objetivo del grupo. Quizá el medio más simple para describir este todo común, es decir, que constituye un "nosotros" implica una forma de simpatía y mutua identificación cuya - expresión natural la constituye el término "nosotros". Se vive con el sentimiento de esa totalidad y se encuentra la orientación principal de la voluntad en ese mismo sentimiento.

No debe suponerse que la unidad del grupo primario, descansa meramente en la armonía y en el amor. Constituye siempre una unidad diferenciada y generalmente competitiva, que admite la autoafirmación y las pasiones propias de tal diferenciación; pero estas pasiones se hayan socializadas por la simpatía, y se subordinan o tienden a subordinarse a un espíritu común. El individuo podrá mostrarse ambicioso, pero el objeto máximo de su ambición lo constituirá - cierto deseo de ocupar un lugar en la mente de los demás y él se -- sentirá leal a las normas comunes de ayuda mutua y de juego limpio.

Los grupos primarios lo son en el sentido que ofrecen al --- individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social y también en el sentido de que no cambian en el mismo grado de relaciones más complicadas, sino que constituyen una fuente permanente de la cual las otras surgen continuamente. Estos grupos no son manantial de vida solo para el individuo, sino también para las instituciones sociales. Se hallan solo en parte por las tradiciones especiales, y en gran medida, son expresión de una naturaleza universal la religión y el gobierno de otras civilizaciones podrán parecernos extraños, pero el grupo de niños o la familia están impregnados de vida común, y podemos familiarizarnos fácilmente con ellos. El grupo primario es relativamente pequeño y sus miembros podrán tener contacto cara a cara; son conscientes de su existencia y consideran que pertenecen a él, teniendo además conciencia de que existen otros miembros.

Los grupos primarios pueden ser naturales o artificiales. Los naturales existen de por sí, sin que nadie los forme a diferencia de los artificiales, por ejemplo un grupo del laboratorio de Psicología, un grupo escolar, o algún otro grupo formado deliberadamente con algún propósito definido.

Pueden existir también en los grupos la "dimensión temporal", pues unos grupos pueden existir con miembros variables, y otros solo mientras sus miembros se reúnen y se sientan en torno de una mesa.

b).- Grupos Secundarios y Relacionados Indirectamente.- "Las características del grupo secundario son opuestas y en cierto modo complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre sus miembros son "frías", impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan, no como personalidades totales si no solo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Los grupos secundarios son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos solo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales".

(24)

Los miembros de un grupo secundario no pueden tener contacto cara a cara; ejemplos de estos grupos son: un sindicato, una nación, una ciudad, una organización profesional, etc.. Este tipo de grupos logra su unidad mediante símbolos, la que es mayor debido al lenguaje, "mediante lo que podemos llamar la reacción en cadena" de la interacción social a través del grupo y "mediante la unidad administrativa".

Otra forma de clasificar los grupos sería: grupos restringidos, grupos extensos y sociedad global.

D.Lagache hace las distinciones entre grupos psicológicos y organizaciones sociales. El grupo psicológico es un grupo restringido, de duración relativamente pasajera y de carácter concreto.-- Las organizaciones sociales son grupos abstractos más durables, generalmente sometidos a un status jurídico. "Suponen la posesión de un nombre específico, de un sistema colectivo de creencias e intenciones, una jerarquía".

También podemos clasificar a los grupos según sus funciones, educación, economía, afinidades, cultura; por su formación: grupos voluntarios, impuestos; su modo de acceso: abiertos, cerrados (17).

#### CARACTERISTICAS DEL GRUPO ESCOLAR

El grupo escolar es un grupo primario, cara a cara, psicológico y restringido, enclavado dentro de un grupo secundario que es la escuela. Aunque algunas veces la escuela puede tener las características del grupo primario, la consideramos como secundario, dado que todos los alumnos no pueden en la mayoría de las veces, relacionarse cara a cara y muchas de sus comunicaciones son simbólicas, escritas y en cadena. El grupo escolar es además un grupo primario artificial, no se forma solo, sino que los alumnos llegan a la escuela y son puestos en un determinado grupo, ya sea al azar, o bien clasificándolos de acuerdo con un criterio determinado que puede ser inteligencia u otro,. Su duración es limitada, esto es, un grupo transitorio; por lo regular tiene una duración de un año, y en algunos casos más de un año. No debemos olvidar que es un grupo primario que se va modificando por las normas y pautas de conducta del grupo secundario que es la escuela.

En sentido freudiano, diremos que el grado de cohesión del grupo escolar va a depender del grado en que establezcan todos los alumnos el mismo objeto modelo como líder y del grado en que sus miembros logren identificarse entre sí. Algunas veces la cohesividad del grupo escolar se logra cuando tiene alguna meta, o algún propósito particular que resolver. La cohesividad se ve afectada por factores de personalidad, económica, disciplinarios de los alumnos.

Los grupos escolares logran más productividad y cohesión cuando una persona con autoridad pone un poco de cuidado y empeño en los miembros del grupo. En ocasiones para lograr la cohesividad, bastaría con crearles metas y plantearles trabajo sencillos y de interés global, para que los alumnos emprendan tareas como unidad, como grupo.

Tomando como unidad a los grupos escolares, podemos distinguir que existen grupos activos, pasivos, "relajientos o latosos", grupos agresivos, etc. Las características de estos dependerán de las

características de los alumnos que sobresalgan y sean tomados como líderes. (9).

#### CARACTERISTICAS EN CUANTO A CLASIFICACION DEL GRUPO

DINAMICO.- El grupo dinámico es un grupo primario, cara a cara, de tipo psicológico, en el cual sus miembros se pueden interrelacionar unos con otros fácilmente. Es un grupo artificial por que se forma un tanto arbitrariamente. Y de duración corta o limitada, lo que dura el curso. Enclavado dentro de un grupo secundario que es el propio instituto donde se reúne. En cuanto a sus fines de capacitación.

## CAPITULO V.

## EL GRUPO DINAMICO.

LA DISCUSION DE GRUPO ES EL METODO BASICO DE LA EDUCACION DE ADULTOS.-

Siguiendo a Bradfor encontramos las siguientes ideas;

Hasta ahora, el desarrollo del método de discusión ha sido en su mayor parte resultado de los esfuerzos prácticos de personas vinculadas, de alguna manera, al campo de la educación de adultos.

La discusión de grupo es el método básico de la educación de adultos, sobre todo si tal educación es entendida como medio de lograr que los adultos aprendan a reunirse y resolver sus problemas juntos.

La discusión de grupo también favorece el que los adultos aprendan a tomar en cuenta sus necesidades internas, dándoles la importancia que tales necesidades merecen, y que comiencen a funcionar mediante el logro de la satisfacción de ellas.

En la actualidad quedamos casi paralizados ante la avalancha de necesidades que se requieren para llegar a decisiones conjuntas, tal como éstas deberían ser tomadas en forma más adecuada. Aunque el preámbulo de la UNESCO establece que "puesto que las guerras comienzan en las mentes de los hombres, es en las mentes de los hombres que deben construirse las defensas de la paz", los hombres necesitan casi con idéntica urgencia, de las habilidades que los capaciten para trabajar, discutir y decidir con éxito en conjunto, si es la paz lo que debe asegurarse.

En la actualidad somos intensamente estimulados con técnicas que provocan en nosotros miedo y disturbios emocionales, en lugar de proporcionarnos los medios de adquirir habilidades para resolver nuestros problemas. Así es que la necesidad crucial de la educación de adultos es capacitar a los mismos a fin de que logren el conocimiento, la comprensión, las actitudes y las habilidades para una participación exitosa en grupos. La educación de adultos debe ayudarlos a alcanzar un nuevo tipo de madurez, aquella que les permita trabajar en forma cooperativa e interdependiente. Una madurez tal no puede adquirirse sin experiencias productivas de grupos, ni tampoco durante la juventud y mantenerse estática durante el resto de la vida. Aquí radica la diferencia principal entre la educación de adultos tal como ha sido en el pa



sado, y tal como debe ser en el futuro. Hasta ahora la educación de adultos ha sido en gran medida, reparadora, una compensación de las deficiencias educacionales, en los que no gozaron de una educación normal. La persona promedio no necesitaba de la educación de adultos. Su diploma certificaba que su educación era completa.

En el futuro la educación de adultos deberá dar los medios, a todos los adultos responsables, de lograr los insights, las comprensiones, métodos y habilidades requeridos para poder diagnosticar y resolver sus problemas individuales y de grupo, tanto como la oportunidad de remediar sus deficiencias educacionales, realizar nuevas experiencias profesionales, u obtener información.

Lo anterior requiere, ahora más que nunca que los capacitadores o educadores de adultos logren una mayor comprensión de la importancia de la discusión, el aprendizaje y la decisión de grupo, de tal modo que los adultos puedan experimentar una acción de grupo exitosa. Esto significa también que una de las áreas más importantes de la educación de adultos es la del adiestramiento de individuos para su participación productiva en grupos. Así, los educadores de adultos necesitan poseer tanto la capacidad de enseñar y el conocimiento del contenido de los programas, como la comprensión y la habilidad necesarias en el área de los procesos de grupos.

UN MEJOR COMPORTAMIENTO PUEDE SER APRENDIDO EN GRUPOS.- --  
Ciertas personas suponen que el comportamiento de un sujeto en -- grupos puede ser cambiado rápida y fácilmente. Muchos otros creen que el cambio de la forma en que una persona trabaja con otras, -- es casi imposible. No debe sorprendernos que las experiencias -- prácticas de adiestramiento sugieran que el enfoque realista es -- intermedio entre los dos casos anteriormente citados. (18)

Es cierto que el aprendizaje de un mejor comportamiento en grupos es un ejemplo de aprendizaje complejo y comprensivo, que -- implica nuevas formas de captación y nuevas actitudes y habilidades.

Dado que los adultos aprenden en su primera infancia algunas de las maneras de trabajar con otras personas, nos vemos enfrentados a la necesidad de desaprender mucho, y de asimilar una reeducación de nuevas formas de ver, oír y actuar en grupos.

Todo mundo muestra o siente una especial resistencia al -- cambio, y se podría incluso argumentar que producir cambios personales reales, especialmente en los adultos, es una empresa casi --

desesperada desde el punto de vista de partida.

Pero por otra parte, los nuevos comportamientos acerca de cómo aprende la gente en situaciones de grupo sugieren que es posible obtener muchos más cambios de los que la mayoría de nosotros imagina. Cambios muy claros pueden producirse en la forma en que la gente ve las situaciones de grupo, en la forma en que actúan, a consecuencia de las experiencias del adiestramiento.

Pero no todo es magia, y al pensar en adiestramiento necesitamos planear condiciones de aprendizaje que evoquen en las personas cambios realistas y factibles, evitando prejuicios ya sea de naturaleza pesimista u optimista.

EN EL GRUPO DINAMICO SE USA LA DISCUSION.- Dijimos que la discusión de grupo es el método básico en la educación de adultos, pero no es lo que precisamente caracteriza al grupo Dinámico (grupos operativos, Dinámica de Grupo). En grupo dinámico se usa la discusión en forma hasta cierto punto controlada.

Se estimula en la persona que al criterio del director de grupo es conveniente estimular, pero se controla en aquellas personas en las que el director de grupo cree conveniente controlar.

Además la discusión en el grupo dinámico recae sobre los mismos integrantes del grupo y se enfatiza un tanto, en lo que internamente son. Así también la información que se les da es sobre temas psicológicos, aunque no necesariamente lo fueran, la información de tipo psicológico que se les da es precisamente para que lleguen a una mejor comprensión y conocimiento de sus propios procesos psíquicos y para que lleguen a una mejor comprensión y conocimiento de los que sucede psíquicamente en los demás y muy en concreto de sus compañeros de grupo.

En este tipo de discusiones es el director de grupo el encargado de darle al ambiente un clima, de seriedad pero flexible, suelto y amistoso, donde puedan expresarse confianza, y donde sientan que son comprendidos y que también ellos comprenden y sienten lo que está sucediendo. Las discusiones en las que se defienden situaciones muy emocionales, en las que se pierde la objetividad y solo funcionan en base a la subjetividad de los integrantes del grupo, es controlada por el director del grupo señalando muy en concreto cual es la posición particular de cada una de las personas que discuten.

En este tipo de discusión que decimos controlada, se tratan de evitar toda serie de fricciones destructivas o agresivas que puedan obtaculizar la marcha del grupo. Lo anterior no quiere

re decir que no se permita la expresión de la agresividad, lo que simplemente decimos es que no se permite la agresividad que obstruya el desarrollo del grupo.

Todo lo anterior nos lleva a afirmar que la comunicación democrática en el grupo es favorecida y reforzada, en tal forma que aparezcan aquellas, comunicaciones saludables y fecundas y se inhiban aquellas comunicaciones que sólo sirven para fomentar la preocupación y los conflictos en los miembros del grupo.

EN EL GRUPO DINAMICO SE USA LA CONTEXTUALIZACION.- En el grupo dinámico usamos la contextualización entendiéndola "contextualización" de la siguiente manera: "Todos sabemos que el sentido de una palabra depende de las palabras que la rodean y que a su vez una frase puede adquirir distintos sentidos si variamos el conjunto de frases que la demarcan, etc. Contexto se refiere precisamente a ese conjunto o coro de palabras o frases que rodean y modifican a una determinada palabra o concepto." (7)

Lo que en el grupo dinámico se trata de hacer hasta donde es posible, es poner, tanto los problemas como situaciones conflictivas, en nuevos contextos. La validez de esos nuevos contextos va a depender de cómo captamos a la persona en forma individual y se le apliquen en esa forma.

Mediante la contextualización en ocasiones se lleva al sujeto a "sumarizar" actitudes, "restar" o hacer transacciones que favorezcan su estabilidad o salud mental.

EN EL GRUPO DINAMICO SE USA LA INTERPRETACION.- En el grupo dinámico llega un momento en que las intervenciones de algunos de los miembros, o las del director del grupo resultan ser francamente interpretativas. Por ejemplo, lo anterior se ve claramente cuando se dice a un miembro del grupo que se ha expresado ampliamente: "De modo que en vez de mejorar las cosas cada vez están peores", o: "Se siente perdido aun antes de comenzar". "Siente que es incapaz de actuar con naturalidad cuando está entre extraños y que la gente lo nota". "En pocas palabras: sabe lo que debe hacer, pero no lo hace cuando llega la oportunidad". "Siente que a veces actúa como dos personas distintas". (13)

Expresiones como las anteriores permiten al sujeto acrecentar su comprensión" revelándole significados, relaciones o sentimientos que él no había descubierto o no se había atrevido a reconocer". Si el director de grupo o cualquier otro miembro ha acertado, el sujeto al que se le ha interpretado contestará " Así es ", " Sí ", "Es cierto", o lo expresará en forma mas amplia.

Lo importante es que el director de grupo sea acertado en-

sus interpretaciones, pues de lo contrario podrá cometer el error de sugestionar a quien se la haya hecho, o por lo contrario, orillar a mostrar constante inconfomidad o negativismo frente a lo que se le dice.

En muchos casos resulta fácil de interpretar a los sujetos, ya que lo que ellos dicen constituye, una mezcla muchas veces de hechos, elaboraciones imaginarias y sentimientos o puntos de vista personales. En ocasiones alteran o exageran lo que les sucede para proyectar o tratar de buscar la aprobación, la complacencia o la complicidad afectiva o real ya sea del director del grupo o de alguno o algunos de los miembros del grupo.

En la interpretación se debe evitar hasta donde sea posible, quedarse en la superficie, por el temor de cometer errores. Siempre el director de grupo debe buscar "la razón detrás de la razón" en cada una de las comunicaciones de los miembros del grupo; debe tratar de profundizar en los estratos, móviles y los sentimientos más íntimos de la persona.

Por otra parte, creemos que los errores de interpretación o la interpretación prematura, esto es, aquélla que la persona todavía no puede entender ni comprender o aceptar, no siempre es perjudicial ya que cabe la posibilidad de que se olvide pronto -- puesto que no le atañe y no hace eco con su vida interna o externa, lo anterior sucede con mas facilidad si el proceso se mantiene "constantemente activo y en marcha ascendente".

Mediante la interpretación se ayuda al miembro del grupo - a que "objetivise, visualise y comprenda más rápidamente el significado del lugar de algunos trozos de comportamiento, su emoción, su memoria, su fantasía y su experiencia." ( 11)

Para algunos autores la interpretación no es mas que "una forma muy común de contextualizar." (7)

EN EL GRUPO DINAMICO SE USA EL REFUERZO.- Creemos que en nuestros grupos usamos principalmente, a través de la discusión, de la contextualización y la interpretación, el refuerzo de tipo secundario, haciendo uso del refuerzo secundario positivo y del refuerzo secundario negativo. (15) (12)

CRITERIOS DE UN GRUPO MADURO, O PRODUCTIVO Y DEMOCRATICO.- Los criterios que a continuación se toman son para grupos maduros, productivos, democráticos en general sin ninguna especificación precisa para el Grupo Dinámico.

En este aspecto como en otros aunque quisiéramos ser origi-

nales, tal vez a la larga solo repetiríamos lo que otros ya han dicho, así es que los siguientes criterios son tomados de las ideas de Geoge M Beal.

Según Haiman, "un grupo maduro, productivo, es, en amplios términos generales, uno que, dentro del marco de los valores democráticos, realiza un adelanto hacia sus metas con un máximo de eficiencia o un mínimo de esfuerzos perdidos. Otra definición describe: "al grupo maduro como un cuerpo autónomo y autocontrolado, en el que cada miembro participa en las responsabilidades de desarrollo y ejecución de los planes del grupo".

Siguiendo entonces a Beal; un grupo maduro:

1.- Reconoce los valores y las limitaciones de los procedimientos democráticos.

2.- Proporciona una atmósfera de libertad psicológica para la expresión de todos los sentimientos y puntos de vista.

3.- Logra un alto grado de intercomunicación eficaz.

4.- Tiene una clara comprensión de sus propósitos y sus metas.

5.- Puede iniciar y llevar a cabo la resolución lógica y eficaz de los problemas, la que conduce a la acción.

6.- Reconoce que los medios deben ser armónicos con los fines.

7.- Enfrenta la realidad y trabaja sobre la base más bien de hechos que fantasías.

8.- Asegura la difusión de las responsabilidades de la conducción y la participación en ellas.

9.- Hace uso inteligente de las distintas habilidades de sus integrantes, y reconoce la necesidad de recursos externos, los que utiliza.

10.- Halla un equilibrio apropiado entre la productividad del grupo y la satisfacción de otras sentidas necesidades.

11.- Tiene en cuenta la integración satisfactoria de los valores, las necesidades y las metas individuales con las del grupo.

12.- Es objetivo respecto a su propio funcionamiento; puede enfrentar sus problemas de procedimiento y emocionales y puede hacer cualquier modificación que sea necesaria.

13.- Tiene la habilidad de descubrir ritmos de fatiga, detensión, de atmósfera emocional etc. y de tomar las medidas para controlarlos.

14.- Logra un equilibrio apropiado entre la resolución de problemas y la orientación del proceso.

15.- Logra un equilibrio útil entre el empleo de los métodos establecidos y una buena disposición para cambiar los esquemas de procedimiento a fin de ajustarse a una situación.

16.- Tiene un alto grado de solidaridad, pero no hasta el punto de sofocar la individualidad.

17.- Encuentra un equilibrio saludable entre la conducta cooperativa y la competitiva de sus integrantes.

18.- Logra un equilibrio entre la emotividad y la racionalidad.

## CAPITULO VI

## UN GRUPO DINAMICO DE ADIESTRAMIENTO.

APLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.

Con los lineamientos teóricos que describimos en los capítulos anteriores, hemos manejado un grupo de adiestramiento, y a continuación queremos mostrar nuestra evaluación de dicho grupo.

Al principiar el adiestramiento mediante el método de "GRUPO DINAMICO" partimos de las siguientes Hipótesis:

H O.- Mediante el uso del grupo dinámico, como método de adiestramiento no se logra ningún cambio, en los sujetos que reciben dicho adiestramiento.

H I.- Mediante el uso del grupo dinámico, como método de adiestramiento, se logran ciertos cambios en la personalidad de los sujetos que reciben dicho adiestramiento.

Nuestra evaluación la hicimos con dos pruebas psicológicas, que se van a describir posteriormente, aplicadas al iniciarse el adiestramiento y al terminar éste.

La otra forma que usamos para evaluar dicho cambio fue un cuestionario al final del adiestramiento, dicho cuestionario se presenta posteriormente.

B.- METODO DE LA INVESTIGACION

2.- Lugar de la investigación.- La investigación se realizó en el "INSTITUTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE MANDOS INTERMEDIOS" cuyas siglas son ICAMI. Dicho instituto se encuentra localizado en las calles de Mina en el # 32.

El grupo se reunió en un salón de dicho instituto, en donde se encontraban el número exacto de sillas, una para cada participante.

Durante el curso, que tuvo una duración de 3 meses, teniendo sesión 2 veces a la semana, las sillas estuvieron dispuestas en forma de semicírculo, alrededor del director del grupo.

La duración de las sesiones fue de 1 hora y media, empezaban a las 8.30 P.M. y terminaban a las 10 P.M.

## 2.- MATERIAL USADO.

A.- Información de tipo psicológico que se dió al grupo. A continuación se detallan los objetivos del curso impartido, el método usado en cada sesión y los nombres de las sesiones junto -- con su respectivo objetivo.

### OBJETIVOS DEL CURSO.

El presente curso sentará las bases para el mejoramiento - de la personalidad. Lo que puede permitir al sujeto que lo tome; mayor productividad en el trabajo, mejor funcionamiento social y familiar.

Método de cada sesión.

1.- Plática corta. Con el objeto de dar información sobre los temas que se toquen y para la comprensión de la conducta en general y en particular de cada persona.

2.- Discusión dirigida por el profesor, ya sea sobre lo -- visto o sobre algun problema particular según las tendencias del grupo.

El prof. del grupo encauzará la discusión hacia donde considere de más utilidad y provecho para el grupo.



## PRUEBA DE PRINCIPIO DEL CURSO.

## TEMAS.

## I CONFERENCIA.

El hombre como unidad bio-sico-social.

Objetivo.- Desde nuestro punto de vista podemos considerar que el hombre es una unidad biopsico-social; pero es importante - saber que lo que artificialmente dividimos con fines pedagógicos - no esta separado y que el hombre es un organismo que actúa como - un todo, ante todas las situaciones que se le presentan. Es con- veniente saber que los aspectos biológicos, influyen sobre lo psi- cológico y sobre lo social y así cada uno sobre los otros 2; y -- que en cierto modo, del funcionamiento equilibrado de los tres de- pende la madurez y adaptación del hombre.

Es también objetivo de la conferencia hacer ver al grupo - que existen elementos biológicos mas específicos que afectan en - forma mas determinante la formación y constitución de la persona- lidad. Se recalcarán las glándulas de secreción interna en espe- cial las que tienen mas influencia sobre la conducta, se hará énfasis también en el sistema nervioso, para destacar la importan- cia que tiene en las personas, sin descuidar todos los demás as- pectos constitucionales y funcionales que integran el organismo - humano.

## Desglose.

- 1.- Qué es la psicología? Definición y concepto. Para qué sirve.
- 2.- Factores Biológicos que influyen en la conducta.
- 3.- Factores Psicológicos que influyen en la conducta.
- 4.- Factores sociales que influyen en la conducta.
- 5.- Importancia de su interrelación. Sus límites.
- 6.- Glándulas de secreción interna.
- 7.- Sistema nervioso.
- 8.- El funcionamiento global del organismo humano.

## II PRESENTACION DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

Objetivo.- La presentación se realiza con el objeto de em- pezar desde la segunda clase, a dar más actividad al grupo y para que sus miembros se conozcan y se tengan confianza. Permitiendo - lo anterior un acercamiento amistoso y social mas estrecho.

## III PERCEPCION SOCIAL.

### III PERCEPCION SOCIAL.

#### (Clases de sensibilización y desensibilización)

Este tema trata de demostrar a los integrantes del grupo, - que muchas veces lo pensamos y lo que piensan de nosotros es muy-subjetivo; según nuestra forma particular de percibir las cosas y según la forma particular de percibir de los demás.

Se encamina al grupo a un mejoramiento de la capacidad perceptiva de las cosas en general pero en particular de ellos mismos y de los demás.

#### Desglose.

- 1.- Qué es la percepción. (Sensación).
- 2.- Diferentes clases de percepciones.
- 3.- Constantes en la percepción.
- 4.- La expectancia en la percepción.
- 5.- Las emociones y la percepción.
- 6.- El entusiasmo en la percepción.
- 7.- La facilitación social.
- 8.- La percepción de nosotros mismos y de los demás.
- 9.- Ilusiones y alucinaciones.
- 10.- La sugestión y la percepción.

### IV.- LAS EMOCIONES Y LA ANGUSTIA.

Objetivo.- El objetivo de este tema es lograr que los miembros del grupo comprendan y asimilen que es importante poseer un cierto control emocional sobre nosotros mismos. Se explicará la evolución de nuestras emociones y la forma de controlarlas.

También se analizará cómo todo sujeto ante una situación - cambio, será presa de la angustia. Se hará la diferenciación entre angustia normal y angustia neurótica. Lo anterior permitirá al sujeto comprender cuál es su propio nivel de angustia y cuáles son los fenómenos angustiantes para él.

#### Desglose.

- 1.- Qué es una emoción.
- 2.- Diferentes clases de emociones.
- 3.- Cambios biológicos y las emociones.
- 4.- Angustia.
- 5.- Angustia normal y angustia neurótica.
- 6.- La soledad y la angustia.
- 7.- La vergüenza y la angustia.

- 8.- La culpa y la angustia.
- 9.- Otros factores de angustia.
- 10.- Cómo controlar nuestras emociones.

#### V. LOS MECANISMOS DE DEFENSA.

Objetivo.- Este tema trata de concienciar las formas de -- conducta que adopta el sujeto para adaptarse al medio ambiente y a sus propias necesidades internas y externas, se hará la diferenciación entre un mecanismo normal y uno anormal, lo que constituirá la comprensión de su forma de reaccionar adecuada o inadecuada según el caso.

#### Desglose.

Qué es un mecanismo de defensa. Definición y concepto.

La angustia y los mecanismos de defensa.

Mecanismo positivo. La sublimación.

Mecanismo que se usa frecuentemente:

La proyección. La fijación.

La negación. La identificación.

La racionalización. La resistencia.

Formación en lo contra La represión.  
rio.

La regresión. La disociación.

Su funcionamiento en la familia.

Su funcionamiento en la industria.

#### VI LAS RELACIONES FAMILIARES.

Objetivo.- Tratará este tema de mostrar cuan importantes -- son las relaciones familiares y que dependiendo de que éstas sean adecuadas o inadecuadas, va a resultar que el sujeto desarrolla -- una personalidad equilibrada y sana.

#### Desglose.

1.- La familia como unidad social.

2.- Relaciones entre esposa.

3.- Relaciones entre esposos.

4.- Relaciones entre Padres e hijos.

5.- Relaciones entre padres e hijas.

6.- Relaciones entre hermanos.

7.- Manejo del afecto y el castigo por parte de los padres.

8.- Cómo trascienden las relaciones familiares en la empr  
sa.

## LA EMPRESA.

## VII LA COMUNICACION.

Objetivo.- Se mostrará en este tema lo importante que es - la comunicación entre las personas. La importancia que tiene en - la empresa al saberse comunicar, esto es el cómo decir las cosas - y cuándo.

## Desglose.

- 1.- Qué es la comunicación.
- 2.- Comunicación verbal y preverbal.
- 3.- Las emociones y la comunicación.
- 4.- Niveles de concienciación.
- 5.- Los índices semánticos, para una mejor comunicación en general y en la empresa.
- 6.- La empresa y su sistema de comunicación.

## VIII LA AUTORIDAD.

Objetivo.- Este tema hará que los miembros del grupo comprendan los diferentes tipos de autoridad que existen desde el -- punto de vista psicológico y sus repercusiones sobre los demás.-- Cómo en un momento damos autoridad y como en otro momento de pendemos de una autoridad.

## Desglose.

- 1.- Qué es la autoridad desde el punto de vista psicológico.
- 2.- Autoridad racional.
- 3.- Autoridad irracional.
- 4.- La autoridad racional y la empresa.
- 5.- La autoridad irracional y la empresa.
- 6.- Otros factores en la autoridad.
- 7.- Cómo ser mejor autoridad.
- 8.- Como ser mejor subordinado.

La motivación que se tenga para realizar las cosas se hará evidente en los logros de los sujetos.

## Desglose.

- 1.- Que es la motivación.
- 2.- Motivaciones concientes y motivaciones inconcientes.
- 3.- Necesidades físicas, psicológicas y sociales.
- 4.- Motivación para el trabajo.
- 5.- La motivación y el prestigio de la empresa.

## 6.- La motivación interna del trabajador.

## XI DISCUSION DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS.

B.- PRUEBAS PSICOLOGICAS.

a) Gordon Personal Profile. Consta de cuatro escalas que a continuación se reseñan. Fue usado por nosotros en forma autoadministrada.

b) Gordon Personal Inventory. Consta de cuatro escalas que a continuación se reseñan. Fue usado por nosotros en forma autoadministrada.

Las pruebas anteriores fueron aplicadas tanto al principio como al final del curso.

SIGNIFICADO DE LAS CUATRO ESCALAS DELGORDON PERSONAL PROFILE.ASCENDENCIA (A)

Aquellos individuos que son verbalmente ascendientes, quienes adoptan su papel activo en el grupo, quienes están seguros de sí mismos y aceptados en las relaciones con otros, y quienes tienden a hacer decisiones independientes, tienen puntaje alto en esta escala.

Normalmente hacen bajos puntajes aquellos que juegan un papel pasivo en el grupo, quien escucha más bien que habla, a quienes les falta autoconfianza, quienes se dejan llevar por otros, y quienes tienden a ser abiertamente dependientes y necesitados del consejo de otros.

RESPONSABILIDAD (R)

Individuos que son capaces de perseverar en cualquier empleo asignado a ellos, quienes son perseverantes y determinados, y en quienes se puede confiar, tienen puntaje alto en esta escala. Individuos que son incapaces de perseverar en tareas que no les interesan, y que tienden a ser traviosos o irresponsables, generalmente tienen bajos puntajes.

ESTABILIDAD EMOCIONAL (E)

Altos puntajes en esta escala son generalmente hechos por-

individuos que son bien equilibrados, estables emocionalmente, y relativamente libres de ansiedades y tensión nerviosa. Bajos puntajes están asociados con ansiedad excesiva, hipersensibilidad, nerviosidad, y baja tolerancia a la frustración. Generalmente un muy bajo puntaje refleja balance emocional pobre.

#### SOCIABILIDAD (S)

Altos puntajes son obtenidos por individuos a quienes les gusta estar y tratar con personas, y quienes son gregarios y sociables. Bajos puntajes reflejan una falta de gregariedad, una restricción general en contactos sociales y, en el extremo, una verdadera evitación de relaciones sociales.

#### SIGNIFICADO DE LAS CUATRO ESCALAS

##### DEL GORDON PERSONAL INVENTORY.

Los puntajes altos y bajos en cada una de las Escalas del Gordon Personality Inventory son interpretadas como sigue:

"Precaucionismo" (Cautioness, C).- Los individuos que actúan con mucha cautela, que consideran las materias antes de tomar decisiones y que no gustan de los riesgos del azar, obtienen puntajes altos en esta Escala. Aquellos que son impulsivos, que actúan sin pensar, que hacen decisiones apresuradas o instantáneas, que gustan de situaciones azarosas, y que buscan excitación, obtienen puntajes bajos en esta Escala.

Pensamiento Original (Original Thinking O).- Los individuos con altos puntajes gustan trabajar con problemas difíciles, son curiosos intelectualmente, les agradan las cuestiones y discusiones que ponen a pensar, y les gusta pensar en nuevas ideas. Los individuos con bajos puntajes no gustan de trabajar en problemas difíciles y complicados, no les interesa adquirir conocimientos, y no están interesados en cuestiones o discusiones que ponen a pensar.

Relaciones Personales (Personal Relations, P).- Los altos puntajes son obtenidos por individuos que tienen una gran fe y creencia en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivos. Los bajos puntajes reflejan una falta de fe o confianza en la gente, y una tendencia a ser crítico de los demás y de estar molesto e irritado de lo que hacen los demás.

Vigor (Vigor, V).- Los altos puntajes en esta Escala carac

terizan a los individuos que son vigorosos y enérgicos, que gustan de trabajar y moverse rápidamente y que son capaces de lograr o -- cumplir más que la persona promedio. Bajos puntajes están asocia-- dos con bajo nivel de vitalidad o energía, preferencia de actuar a un paso lento, y una tendencia a cansarse y estar bajo del prome-- dio en términos de rendimiento o productividad.

c.- CUESTIONARIO DE FIN DE CURSO.

Al final del curso se administra el cuestionario que a conti-- nuación se da. Tiene por objeto también medir el efecto del curso.

I C. A. M. I.

INSTITUTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE MANDOS INTERMEDIOS  
MEXICO, D.F.

CUESTIONARIO DE FIN DE PROGRAMA.

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

INTRODUCCION.

Antes de contestar a las preguntas planteadas a continuación, te agradeceremos leas la totalidad del cuestionario, para adquirir una idea global de la información que el ICAMI o tu Empresa te so-- licitan.

El Instituto estima de máximo interés la información que le-- vas a proporcionar a través de tus opiniones, y te agradece tu co-- laboración.

I. OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA.

I.I. ¿Crees conocer los fines perseguidos por el Instituto en este-- Programa? Sí \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Enumérelos por orden de importancia.

I.2 ¿ Cuando empezaste a comprender cuáles eran estos objetivos?

I.3 ¿ Coincide el curso con las ideas que tú tenías en mente al inscribirte? En algún caso \_\_\_\_\_ En la mayoría de los casos \_\_\_\_\_ Totalmente \_\_\_\_\_ ¿ Porqué ?

2.- IMPACTO PRACTICO DEL PROGRAMA.

2.1 El programa ha provocado en tí una modificación de actitud - respecto a :

Sí            No            Algo.

- 1.- Tí mismo.
- 2.- Tu familia.
- 3.- Tus colegas.
- 4.- Tus inferiores.
- 5.- El futuro de tu Empresa.
- 6.- EL ICAMI.
- 7.- La Empresa en que colaboras.
- 8.- El mundo económico social.
- 9.- Algunos compañeros del programa.
- 10- Misión de los jefes en la Empresa.
- 11- Otros.

Explicar el motivo de estas modificaciones.



2.2 ¿ Te ha animado el Programa a proseguir tu perfeccionamiento personal?

Mucho \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_ ¿Porqué?

2.3 ¿ Hay algo que estés haciendo, ya ahora, de modo diferente debido a tu experiencia en el Programa?, relatar algunas realizaciones concretas: En tí mismo; en tu trabajo; en tu Empresa.

### 3.- LA PROMOCION.

3.1 Has sido consciente de que tu intervención en las sesiones, con propósitos constructivos, contribuía a la formación de tus compañeros y a la tuya personal? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ ---  
Decir que te detuvo para brindar una intervención mayor en las sesiones.

¿ Crees que el intercambio de opiniones entre personas de variada experiencia es un sistema adecuado para lograr mayor perfeccionamiento de cada participante? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_. Decir que propósitos tienes para permanecer conectado con los miembros de la generación y con todos los participantes del ICAMI.

3.2 Tienes la impresión: Sí No Regular.

De que las amistades formadas se rán permanentes?

De que la actitud de los compañeros ha sido en todo momento constructiva.?

Sí            No            Regular.

De que has encontrado en tus compañeros poca colaboración.

De haber estado obstaculizado por el comportamiento de uno o varios miembros del grupo?

De que la participación de los demás no ha sido suficiente?

3.3 ¿ Que sugerencia concreta das al ICAMI para que se mejoren las relaciones entre los participantes.

4. EVALUACION DEL PROGRAMA EN SU CONJUNTO.

4.1 ¿ Consideras el Programa bien planeado y organizado en sus líneas generales? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Solamente en parte \_\_\_\_\_  
¿Porqué?

C.- SUJETOS.- A nuestro grupo pertenecían 11 sujetos, cuyas características se dan en el siguiente cuadro.

Sujeto	Nacimiento	Edad	Sexo	Edo. Civil.	Puesto que desempeña	Sueldo Gana.	Escolaridad.
1	D. F.	36	M	Casado	Contador	3000.00	Sec.
2	Aguas Calientes	26	M	Soltero	Almacenista.	3000.00	Voc.
3	S. L. P.	34	M	Casado	Jefe de - Serv.	3000.00	Prevc.
4	Coatzacoalcos,	29	M	Soltero	Jefe de - Serv.	3500.00	Sec.
5	Barcelona España	36	M	Casado	Gte. de - Serv.	9200.00	Sec.
6	D. F.	33	M	Casado	Jefe de - Serv.	4250.00	Prim.
7	D. F.	50	M	Casado	Jefe de - Serv.	3900.00	Prim.
8	Mérida, Yuc.	40	M	Casado	Supervisor Almac.	3800.00	Prim.
9	D. F.	34	M	Casado	Sub-jefe de Control de Calidad	4300.00	Sec.
10	Toluca, Méx.	32	M	Casado	Sub-jefe de Departamento.	4300.00	Prim.
11	Etucuaró Mich.	43	M	Casado	Sin cargo	2000.00	Prim.

Cuadro que muestra las características de los sujetos pertenecientes al grupo estudiado.

Del cuadro anterior que muestra las características de --- nuestros sujetos pertenecientes al grupo estudiado se desprende--- que:

- a).- En cuanto al lugar de Nacimiento: 4 son originarios del D.F., 6 proceden de los estados de la República Mexicana y uno de España.
- b).- En cuanto a la edad, el grupo oscila entre sujetos de 26 a 50 años, con una media de 32 años de edad.
- c).- En cuanto al sexo, todos pertenecen al sexo masculino.
- d).- En cuanto al estado civil, son 9 casados y 2 solteros.

- e).- En cuanto al puesto que desempeñan, todos son directivos medios, el que se encuentra señalado como, sin cargo, en comunicación individual nos dijo que desempeñaba una labor de supervisor.
- f).- En cuanto al sueldo que ganan, éste oscila entre 2000.00 pesos y 9200.00 pesos, cuya media es 3,686.00
- g).- En cuanto a escolaridad, 5 solamente terminaron primaria, 4 secundaria, uno vocacional, y otro Prevocacional. Encontrando también que el sujeto # 1 estudió además comercio, el 6 radio y T.V., y el 8 cursos especiales.

## CAPITULO VII.

## PRESENTACION DE RESULTADOS.

## A).- Presentación de resultados de las pruebas psicológicas:

El Gordon Personal Profile y Gordon Personal Inventory con sus cuatro escalas cada uno, fueron aplicados antes del curso, el cual tuvo como duración 3 meses, y después de éste. A continuación se dan los resultados.

Sujeto.	A		R		E		S		C		O		P		V	
	a	d	a	d	a	d	a	d	a	d	a	d	a	d	a	d
1	18	50	39	26	28	33	35	26	15	21	37	37	28	28	40	30
2	98	91	53	39	20	12	83	78	38	29	97	79	58	65	77	66
3	77	71	79	60	33	60	47	47	50	68	44	31	33	71	72	77
4	43	-	73	-	39	-	66	-	29	-	25	-	28	-	66	-
5	22	94	46	67	20	28	22	53	43	56	21	25	29	65	66	77
6	50	77	79	94	60	39	18	59	88	84	44	44	38	33	40	59
7	71	57	94	98	39	80	66	53	56	79	70	58	77	82	95	93
8	91	31	79	94	60	95	30	30	56	94	64	70	33	77	59	59
9	57	96	46	60	33	52	25	53	12	50	25	51	2	25	77	82
10	26	50	94	79	52	74	35	25	91	84	51	39	77	58	66	59
11	31	31	67	90	17	28	66	26	62	68	44	64	51	51	59	90
media.	54	64	67	70	36	50	42	45	51	63	49	49	41	55	65	69

A.- Ascendencia.

R.- Responsabilidad.

E.- Estabilidad Emocional.

S.- Sociabilidad.

C.- Cautela.

O.- Originalidad de pensamiento.

P.- Relaciones personales.

V.- Vigor.

a.- Antes del curso.

d.- Después del curso.

## B).- PRESENTACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE FIN DE CURSO

## 1.- OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA.

1.1 ¿Crees conocer los fines perseguidos por el instituto en és

te programa? Si---- No \_\_\_\_\_ Enuméralos en orden de importancia.

Si-11

- 1.- Formación de la personalidad del sujeto.
- 2.- Enseñanza más amplia para el desenvolvimiento efectivo dentro de sus deberes y obligaciones para la empresa con que se trabaja.
- 3.- Saber fijar las metas de progreso dentro de su trabajo y saber disfrutarlas.
- 4.- La madurez del hombre como unidad biópsico-social, y que sepa controlar sus emociones y sus angustias, tener responsabilidad, saber tener autoridad tanto en la empresa como en la familia.
- 5.- Capacitar a las personas para el mejor desempeño de nuestro trabajo.
- 6.- Definir la personalidad del individuo.
- 7.- Acrecentar su conocimiento.
- 8.- Mejorar sus relaciones con sus subordinados y jefes.
- 9.- Aprender a comprender mejor nuestros problemas y los problemas de los demás.
- 10.- Mejorar las relaciones familiares.
- 11.- Motivar al individuo, para que este a su vez motive a sus subordinados.
- 12.- Conocerme mejor a mí mismo.
- 13.- Conocer mejor a la gente con que convivo, que está a mi mando y por quien soy mandado.
- 14.- Tener un criterio más firme para mandar y obedecer.
- 15.- Mejorar mi personalidad ante la compañía y principalmente el cliente.
- 16.- Mejorar las relaciones con toda la gente.
- 17.- Formación del individuo en la empresa.
- 18.- Formación del individuo en la familia.
- 19.- Dar personalidad a la persona.
- 20.- Más conocimientos.
- 21.- Conocimiento de las personas.
- 22.- Formación de la persona.
- 23.- Corrección de problemas de la conducta.
- 24.- Manejar las situaciones embarazosas.
- 25.- Hacer que conozca uno a las personas por medio de la psicología personal.
- 26.- Introducir en uno los medios de ser más social.
- 27.- Hacernos ver y cómo solucionar los problemas en nuestra empresa y en nuestro hogar.
- 28.- Me han despertado y desarrollado.

1.2..

¿Cuándo empezaste a comprender cuáles eran los objetivos de estos cursos?

- 1.- Cuando empezaron las clases.
- 2.- Desde el momento en que vi el programa del curso.
- 3.- Desde el momento de la presentación, y cuando nos empezamos a conocer mejor.
- 4.- Desde el principio del curso.
- 5.- A la mitad del curso.
- 6.- Casi desde el principio del curso.
- 7.- Desde la primera clase.
- 8.- Desde el momento en que empecé el programa.
- 9.- Desde el principio del curso.

1.3.-

Coincide el curso con las ideas que tú tenías en mente al inscribirte? Porque.

- 1.- He ampliado mis conocimientos sobre dudas pendientes con mayor amplitud.
- 2.- Porque mis ideas se confirmaron conforme se presentaron los problemas.
- 3.- Deseaba aprender y a eso venía.
- 4.- Porque me había fijado una meta y creo que la conseguí, ya que ha sido provechoso el curso para mí, en mi trabajo y en mi familia.
- 5.- Porque las sesiones fueron presentadas con suma claridad y todos los casos encerraron un aprendizaje y conocimiento básico en la materia.
- 6.- Al principio desconocía la finalidad del curso y conforme avanzó fui comprendiendo su importancia.
- 7.- En general coincidieron.

#### IMPACTO PRACTICO DEL PROGRAMA.

2.1 El programa ha provocado en tí una modificación de actitud -- respecto a:

	Si	No	Algo	No con testó.
1.- Tí mismo	10	0	1	0
2.- Tu familia	7	0	4	0
3.- Tus colegas.	9	0	1	1
4.- Tus inferiores.	7	0	3	1
5.- El futuro de tu empresa.	10	0	1	0
6.- El I.C.A.M.I.	9	0	1	1
7.- La empresa en que colaboras.	11	0	0	0

8.- El mundo económico social.	4	0	6	1
9.- Algunos compañeros del programa.	7	0	4	0
La misión de los jefes en la empresa.	9	0	2	0

Explicar el motivo de éstas modificaciones:

- 1.- Porque me he sentido mas seguro de mí mismo.
- 2.- De mi familia, que he despertado una mejor educación social - en ella.
- 3.- Porque las he sabido comprender y las he sabido tratar mucho-mejor.
- 4.- En el futuro de mi empresa con estos conocimientos, espero un mejor futuro tanto para ella como para mí.
- 5.- Porque con lo que he aprendido y he practicado, mi modo de - actuar es más seguro y esto ha influenciado en lo demás.
- 6.- Trato de ser más sociable.x
- 7.- Trato de ayudar más a la empresa.
- 8.- Cuando empecé el curso tenía una idea totalmente a medias del trato y la misión que como jefe de la gente que manejo. Me pa-rece que he cambiado mi actitud con la misma y conmigo mismo.
- 9.- En algunos casos estaba errado sobre mi actitud, el curso me-ha servido para comprender mucho más claro qué finalidades de-bo seguir.
- 10.- Comprensión mejor del prójimo, para comprenderlo y manejarlo en el medio ambiente que vivo.
- 11.- Me aclaró conceptos equivocados de mí, de mis familiares, así como de algunos compañeros del curso.
- 12.- Me reafirmó en mis ideas que pensaba como vagas.
- 13.- Motivó más mi entusiasmo por el trabajo y por las relaciones-humanas.
- 14.- Que con este curso estoy mas seguro de mí mismo.
- 15.- En todos los aspectos han sido modificaciones positivas, y -- por eso beneficia a los interesados.
- 16.- Definición de mi personalidad.
- 17.- Corrección de deficiencias dentro de la familia.
- 18.- Control de emociones dentro de la empresa.

2.2.- ¿ Te ha animado el programa a proseguir tu perfeccionamiento personal.

Mucho 8 Bastante 3 regular o Nada )0

Por qué.?

- 1.- Porque en este programa me he perfeccionado más de lo que yo- esperaba, en todos los puntos.
- 2.- Principalmente por que en mi empresa he progresado en todos -



los aspectos, y por que yo mismo he aprendido muchas cosas -- que ignoraba.

- 3.- Por que es natural en mí, querer aprender más y sobre todo -- creo sin lugar a dudas que vale más quien sabe más.
- 4.- Veo nuevas metas que puedo alcanzar estando más capacitado.
- 5.- Porque comprendo que aún necesito mayor preparación.
- 6.- Porque creo que la forma de presentarlo es un estímulo real.
- 7.- Tengo hambre de perfeccionarme.
- 8.- Porque cuando una persona se perfecciona podrá tener exito en cualquier situación que se le presente.
- 9.- Por los cambios efectuados en mi persona, en provecho de mi familia , empresa y subordinados.

2.3.- ¿ Hay algo que estés haciendo, ya ahora, de modo diferente- debido a tu experiencia en este curso.? Relatar algunas realizaciones concretas: En tí mismo; en tu trabajo; en tu empresa.

- 1.- Yo mismo he tratado de ser más social y comprensivo
- 2.- En mi trabajo más seguro y responsable, como más organizado.
- 3.- En mi empresa conocer mas los problemas para mejor solución.
- 4.- He mejorado en mi trato con otras personas.
- 5.- Que lo que pienso actúo de inmediato.
- 6.- Que hablo más en plan constructivo.
- 7.- Sí, en especial el modo de tratar a la gente. Un individuo bastante molesto con su trabajo, hablé con él, deduje que su medio era la investigación y lo puse ahí con los resultados magníficos.
- 8.- Procuro ser mas sociable.
- 9.- Busco mejores formas de trabajo al convivir más con las gentes
- 10.- Pienso que a mayor capacidad mía, le sirvo mejor a la empresa y como consecuencia puedo ser mejorado en todos los aspectos- como su servidor.
- 11.- Conocer mis errores y corregirlos.
- 12.- Tratar de manejar mejor a mis gentes.
- 13.- Mejoró la armonía en todas las relaciones y poder con ellos - ser mas productivo del elemento humano a la empresa.
- 14.- En mí a operado un cambio en mi comportamiento.
- 15.- En mi trabajo a aumentado mi entusiasmo y vigor.
- 16.- En mi empresa he logrado una mejor comprensión.
- 17.- En el modo de ordenar cualquier trabajo.
- 18.- Ser más conciente.
- 19.- Tener mas responsabilidad.
- 20.- Comprender a mis compañeros y amigos.
- 21.- Pensar más detenidamente las soluciones y los problemas.
- 22.- Controlar mis emociones en los problemas cotidianos.

## 3.- PROMOCION.

3.1.- Has sido consciente de que tu intervención en las sesiones con propósitos constructivos, contribuía a la formación de tus compañeros y a la tuya personal.

Si 8

No 0

Regular. 3

Decir qué te detuvo para brindar una intervención mayor en las sesiones:

- 1.- En ocasiones más seguridad de conocer bien el problema planteado.
- 2.- El ser callado y no expresar o decir lo que entiendo o pienso.
- 3.- Realmente no intervine más por que creo haber abusado de las mismas.
- 4.- El temor de expresarme no debidamente.
- 5.- Algunas veces el desconocimiento en su totalidad del tema tratado.
- 6.- La oportunidad
- 7.- La falta de tiempo dentro de la clase.
- 8.- Dar oportunidad a los compañeros de que hablen.
- 9.- Falta de conocimiento y desconfianza al contestar, cometiendo algún error.

Crees que el intercambio de opiniones entre personas de variada experiencia es un sistema adecuado para lograr mayor perfeccionamiento de los participantes.

Si Si 11

No 0

Regular 0

Decir qué propósitos tienes para permanecer conectado con los miembros de la generación y con todos los participantes del ICAMI.

- 1.- Intercambiar opiniones me da mucha experiencia.
- 2.- Por medio de reuniones Sociales.
- 3.- Relacionándome y prestando ayuda si fuese necesario.
- 4.- Adquiriendo más experiencia.
- 5.- Adquiriendo información de los actos sociales y cursos.
- 6.- Estando al pendiente de los actos que organice el ICAMI.
- 7.- Solamente asistiendo como alumno a ICAMI.
- 8.- Organizar reuniones y así cambiar impresiones.
- 9.- No rompiendo las relaciones con compañeros.
- 10.- Reuniones sociales o de otro tipo.

## 3.2 TIENES LA IMPRESION:

	Si	No.	Regular.
Dé que las amistades formadas serán permanentes.	2	1	8
De que la actitud de los compañeros ha sido en todo momento constructiva.	9	0	2
De que has encontrado en tus - compañeros poca colaboración.	1	9	1
De haber estado obstaculizado por el comportamiento de uno o varios miembros del grupo.	0	11	0
De que la participación de los de más no ha sido suficiente.	4	3	4

## 3.3 ¿ Que sugerencia concreta das al ICAMI para que se mejoren -- relaciones entre los participantes. ?

- 1.- Más acercamiento amistoso por parte de los mismos ya sea con reuniones sociales más frecuentes.
- 2.- Que entre la duración de las sesiones se tomaran unos minutos de descanso, para comentarios o pláticas.
- 3.- El hacer conferencias constantes o reuniones informales.
- 4.- Procurar que la gente suelte más la lengua.
- 5.- Tener más informados de sus programas a quienes ya hemos participado en sus cursos.
- 6.- Promover juntas, reuniones o sesiones de carácter constructivo o educativo de acuerdo con la preparación del alumno.
- 7.- Que los cursos no sean tan espaciados y que se organicen juntas de vez en cuando.
- 8.- Continuar con reuniones sociales dentro y fuera del instituto
- 9.- Tener más reuniones y otro curso.
- 10.- Seguir en el plantel que es de mucha experiencia para los que participan.

## 4.- EVALUACION DEL PROGRAMA EN CONJUNTO.

4.1 ¿ Consideras el programa bien planeado y organizado en sus líneas generales.

Si 10

No 0

Solamente en parte 1

Por qué?

- 1.- Porque el programa se encamina a un fin:conocer más a fondo a las personas desde el punto de vista psicológico y esto en términos generales se logra o al menos ponerlo en práctica.
- 2.- Considero que es muy completo y perfectamente bien planeado -- ya que lo que nos imparten es fácil de comprender y muy aplicable a nuestro medio.
- 3.- Pero de ser posible hacer más extenso el curso.
- 4.- Creo que todo fue perfectamente bien llevado y escalonado, se pudo seguir con facilidad.
- 5.- Dentro del tiempo creo que ha llenado sus finalidades.
- 6.- Que se de bibliografía.
- 7.- Porque lleva una secuencia lógica y por que la forma de instruir es fluida.
- 8.- Está perfectamente bien planeado.
- 9.- Naturalmente que sí esta bien planeado.
- 10.- Por haberse tratado temas con mayor profundidad,

## CAPITULO VIII.-

## ANALISIS DE RESULTADOS.

## A).- Análisis de resultados de las pruebas psicológicas.

El análisis que a continuación hacemos se desprende del cuadro de presentación de resultados, dado anteriormente.

- 1.- Lo primero que notamos es que las medias, obtenidas en los diferentes aspectos, que miden las pruebas utilizadas por nosotros, tienden a subir excepto en uno.
- 2.- En ascendencia, de entre los 10 sujetos en los que pudimos comprobar si hubo cambio encontramos que 5, el 50 % subió; 4 el 40 % bajó; y uno el 10 % quedó igual, en sus puntajes.
- 3.- En responsabilidad, encontramos que 6 de los sujetos, el 60 % subió; y 4, el 40 % bajó, sus puntajes.
- 4.- En estabilidad emocional encontramos que 8 sujetos, el 80% subieron su puntaje y que 2 personas el 20 % bajaron su puntaje.
- 5.- En sociabilidad encontramos que 3 sujetos el 30 % subió; 5 el 50 % bajó y 2 el 20 % quedó igual en puntajes.
- 6.- En cautela encontramos que 7 sujetos el 70 % subieron; y 3 el 30% bajaron su puntaje.
- 7.- En originalidad de pensamiento 4 sujetos, el 40% subieron 4 - sujetos el 40 % bajaron; y dos sujetos el 20 % quedaron igual en sus puntajes obtenidos antes y después del curso.
- 8.- En relaciones personales encontramos que 6 sujetos el 60% subieron; 2 sujetos el 20 % bajaron; y 2 sujetos el 20 % quedaron igual en sus puntajes.
- 9.- En vigor encontramos que 5 sujetos el 50% de los sujetos subieron; 4 sujetos el 40% bajaron y 1 sujeto el 10% quedó igual.

A continuación mostramos en forma de cuadro lo descrito anteriormente:

Aspecto.	No. de personas que subió su puntaje.	%	No. de personas que bajó su puntaje.	%	No de personas que quedó igual en su puntaje.	%
C.	5	50	4	40	1	10
R.	6	60	4	40	0	0
E.	8	80	2	20	0	0
S.	3	30	5	50	2	20
C.	7	70	3	30	0	0
O.	4	40	4	40	2	20
P.	6	60	2	20	2	20
V.	5	50	4	40	1	10

Las diferencias mas notables que encontramos en el cuadro anterior, las encontramos en ESTABILIDAD EMOCIONAL, CAUTELA y RELACIONES PERSONALES, Si interpretamos estos aspectos de acuerdo con lo que describimos antes, podemos decir que durante el curso los miembros de este grupo lograron una estabilidad emocional mayor, se libraron de ciertas tensiones y angustias a la vez que se volvieron mas tolerantes a la frustración. Según nuestros datos creemos que después del curso empezaron a actuar con mas cautela y menos impulsivamente, a la vez que lograron tener más confianza y fe en la gente.

La diferencia más notable en cuanto, a que bajaron los puntajes en el mayor número de sujetos, la encontramos en SOCIABILIDAD, lo que nos hace pensar que se hicieron menos gregarios, pero también creemos que el hecho de que hayan subido en relaciones personales, refleja que ahora se interesan más por los aspectos internos de las relaciones interpersonales que por los aspectos externos de ellas. Esto es, se interesan más por entablar relaciones interpersonales más profundas que superficiales.

Las anteriores deducciones fueron obtenidas mas bien en forma clínica como se muestra antes, y para estar más seguros hicimos el análisis estadístico de los datos que se muestran en el cuadro ya dado y obtuvimos los siguientes resultados.

Usando la fórmula para muestras relacionadas o grupos apareados encontramos al nivel de significancia de .05 y con nueve grados de libertad que ESTABILIDAD EMOCIONAL, CAUTELA, Y RELACIONES PERSONALES eran significativas. No siendo significativas, ascendencia, responsabilidad, sociabilidad, originalidad de pensamiento, y vigor.

## B) ANALISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE FIN DE CURSO.

1.1.- A la pregunta 1.1 el 100% de los sujetos respondieron que sí conocían los fines que se propuso el programa dando para ello 28 razones por las cuales afirman que sí conocían dichos objetivos. Agrupándolos en áreas semejantes los miembros del grupo consideraron que los propósitos del curso fueron los siguientes:

a).- Formación de la personalidad del sujeto, en diferentes aspectos: conocimientos de sí mismo, mejorar las relaciones familiares, darles mayor madurez, poseer un criterio más amplio.

b).- Recibir más información. Lo anterior implica que los miembros del grupo asimilaron buena parte de los conceptos dados como información.

c).- Recibir un mayor adiestramiento de tipo social, que les permitiera desenvolverse mejor tanto en la empresa como en la sociedad en general.

d).- Crearles metas, que les permitan progresar más.

1.2.- A la pregunta 1.2 ; 10 de los sujetos contestaron que desde el principio del curso comprendieron cuáles eran los objetivos del curso y sólo uno los empezó a comprender a la mitad del curso.

1.3.- A la pregunta 1.3 solo 6 sujetos contestaron, expresando que si coincidían sus ideas previas del curso con lo que realmente fue.

2.1.- Las respuestas a la pregunta 2.1. nos indican que hubo modificaciones en todas las áreas por nosotros investigadas pero en forma mas significativa con respecto a la empresa en la cual colaboran, que se presentó en el 100 % de los casos.

A continuación analizamos los resultados en las diferentes áreas que investigamos:

1.- Con respecto a si mismo provocó una modificación en el 91% de los casos.

2.- Con respecto a su familia provocó una modificación en el 63% de los casos.

3.- Con respecto a sus colegas provocó una modificación en el 81% de los sujetos.

4.- Con respecto a sus inferiores provocó una modificación en el 63% de los sujetos.

5.- Con respecto al futuro de la empresa en que colaboran provocó una modificación en el 100% de las personas que tomaron el curso.

- 6.- Con respecto al mundo económico social provocó una modificación en el 46% de los casos. Creemos que esta área no fue entendida por nuestros sujetos.
- 7.- Con respecto al futuro de su empresa provocó una modificación en el 91 % de los casos.
- 8.- Con respecto al propio instituto en el que se dió el curso -- provocó una modificación en el 81 % de los casos.
- 9.- Con respecto a algunos compañeros del programa provocó una modificación en el 63% de los sujetos.
- 10.- Con respecto a la misión de los jefes de la empresa provocó una modificación en el 81% de los casos.

Quando les preguntamos cuál era el motivo de esas modificaciones nos dieron 18 razones por las cuales creen que se modificaron, de esas 18 razones encontramos que el curso los hizo sentirse MAS SEGUROS DE SI MISMO, esto es dió seguridad para actuar tanto en la empresa, como en la familia y la sociedad en general, y algunos hacen mención que les sirvió para reafirmar su manera de actuar.

2.2.- A la pregunta 2.2, el 73 % contestó que el curso los había animado mucho a perfeccionarse y al 27% bastante. Al por qué de ese deseo de perfeccionarse más contestaron 9 personas y si observamos las razones por las cuales les nació esa animación, encontramos que es por un deseo de poseer más logros y además por que el curso provocó cambios en ellos.

2.3.- A la pregunta 2.3 que consiste en preguntarles qué cosas concretas están haciendo en forma diferente debido a la experiencia obtenida en curso, se recopilaron 22, las cuales no todas son cosas concretas dado que existen algunos propósitos y algunas abstracciones. (Ver presentación de datos pregunta 2.3)

3.1.- A la pregunta 3.1 el 73% de los sujetos contestaron estar conscientes de que sus intervenciones en las sesiones contribuía a la formación de sus compañeros y suya en lo personal y 3 el 27% de los sujetos contestaron que regular.

Dicen que no intervinieron más en las sesiones entre otras cosas principalmente por desconocimiento del tema y en otra por falta de seguridad.

Consideran además que el intercambio de opiniones entre personas de variada experiencia es un sistema adecuado para lograr mayor perfeccionamiento de los participantes, esto opinaron el 100% de los sujetos del grupo.

3.2.- En este punto se investigó qué impresión le había quedado a los sujetos en los diferentes aspectos que a continuación se enun-



cian, más significativo es el hecho de que el 100% de los sujetos no tuvo la impresión de haber estado obstaculizado por el comportamiento de uno o varios miembros del grupo, lo que nos refleja que la atmósfera del grupo fue libre y permisiva.

Al 73% de los sujetos les quedó la impresión de que las amistades formadas en el curso eran permanentes, en forma regular.

Al 81% de los sujetos les quedó la impresión de que la actitud de los compañeros del grupo fue en todo momento constructiva.

Al 81% del grupo le quedó la impresión de que los compañeros con los que le tocó convivir en este curso actuaron colaborando.

3.3.- A la pregunta 3.3 que consiste en que nos sugieran en forma concreta cosas para mejorar al instituto nos dan 10 sugerencias.- Que giran principalmente alrededor de que se organicen juntas o conferencias o actos sociales en los cuales se puedan reunir.

#### 4.- EVALUACION DEL PROGRAMA EN SU CONJUNTO.

4.1.- A la pregunta 4.1 el 91% de los sujetos contestaron que consideraban que el programa está bien planeado y organizado en sus líneas generales, solo una persona el 9 % dijo que solamente en parte.

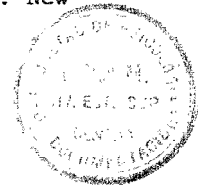
## CONCLUSIONES.

- I.- Mediante el manejo de los datos obtenidos a través de las pruebas psicológicas y el cuestionario de fin de curso, como puede verse anteriormente, fue deshechada nuestra hipótesis nula --- planteada.
- II.- Nuestra hipótesis H 1, se ve confirmada, en el sentido de que: mediante el GRUPO DINAMICO como método de adiestramiento (educación de adultos), SI SE LOGRAN ALGUNOS CAMBIOS EN LA PERSONALIDAD DE LOS SUJETOS QUE RECIBEN DICHO ADIESTRAMIENTO.
- III.- Lo anterior nos lo confirman las pruebas psicológicas, en el sentido de que las diferencias más notables (diferencias estadísticamente significativas al nivel de .05 mediante la fórmula t usada) son significativas en los aspectos de ESTABILIDAD EMOCIONAL, CAUTELA, Y RELACIONES PERSONALES. Si interpretamos estos aspectos de acuerdo con lo medido por dichas pruebas, podemos decir que durante el curso los miembros de este grupo lograron una estabilidad emocional mayor, se libraron de ciertas tensiones y angustias a la vez que se volvieron más tolerantes a la frustración. También creemos dados los resultados obtenidos; que después del curso empezaron a actuar con más cautela y menos impulsivamente, a la vez que lograron tener confianza y fe en la gente.
- IV.- También nos confirman nuestras 2 primeras conclusiones el hecho de que la diferencia más notable en cuanto, al mayor número de sujetos que bajaron sus puntajes, lo encontramos en el aspecto de sociabilidad lo que nos hace pensar que aunque aparentemente se hicieron menos gregarios superficialmente, se interesaron más en las relaciones interpersonales profundas, preocupándose más por los aspectos internos de la relación interpersonal que por los aspectos formalistas externos.  
  
Esto lo decimos bajo la circunstancia de que el mayor número de sujetos que bajó su puntaje lo hizo en sociabilidad, y como vemos las áreas de estabilidad emocional, cautela y sobre todo relaciones personales, (para esta conclusión), nos dieron una diferencia significativa tanto a nivel de significancia como de porcentajes.
- V.- También nos confirma nuestra hipótesis los resultados obtenidos mediante el cuestionario de fin de curso, del cual se desprende la conclusión de que el programa utilizado fue adecuado y que como resultado del curso sintieron cambios que los HICIERON SENTIRSE MAS SEGUROS DE SI MISMOS.

VI.- El análisis de datos hecho, y estas conclusiones son valederas únicamente para éste grupo estudiado. Seguiremos tratando de encontrar diferencias significativas en las personas que toman nuestros cursos.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Alford, L.P. and Bangs, John R. "Manual de la Producción". Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana. México, 1967.
- 2.- Bachrach, A.J. "Como investigar en Psicología", Ediciones Morata. Madrid, 1966.
- 3.- Beal, George M. "Conducción y acción dinámica - del grupo" Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1967.
- 4.- Bethel, Lawrence L.; Atwater, Franklin S.; Smith, George -- H.E.; Stackman, Harvey A. Jr. "Organización y Dirección Industrial". Fondo de Cultura Económica. Séptima Edición. México.- 1968.
- 5.- Bradford, Leland P. "Dinámica del Grupo de Discu- sión" Ediciones 3. Buenos Aires.
- 6.- Cueli José "Vocación y Afectos" Cuadernos- de Lectura popular. Serie Voca- ción. S.E.P. México 1969.
- 7.- Diaz-Guerrero. "Tres contribuciones a la Psico- terapia". Editorial Trillas, S.A. México, 1966.
- 8.- Dill Scott, Walter Phd. and C. Clothier Robert LID. "Dirección de Personal". Edicio- nes. McGraw Hill Book Company. New York. Toronto. London 1964.
- 9.- González Núñez José de Jesús "Investigación Psicológica en alumnos rechazados por su grupo escolar". Tesis Profesional. -- UNAM. México, 1965.
- 10.- Grinberg L., Langer, M., Ro- driguez, E. "El grupo Psicológico". Editorial Nova. Buenos Aires. 1968.
- 11.- Hammer, Emanuel F., Ph D. Edi- tor. "Use of interpretation in trea- tament" Technique and Art. Edi- ciones Grune & Stratton. New York and London. 1968.



- 12.- Hilgard, Erenest R. "Teorías del aprendizaje". Fondo de Cultura Económica. Primera - Edición en español, México-Buenos Aires. 1961.
- 13.- Herrera Montes, Luis "Psicotécnica Pedagógica" Procedimientos estimativos. Sin seña editorial. México 1969.
- 14.- Hyman, Ray. "Carácter de la investigación - Psicológica". Unión tipográfica editorial Hispano Americana -- Primera edición en español. México 1965.
- 15.- Keller, Fred S. "Aprendizaje". Editorial PAIDOS. Primera Edición. Buenos Aires.- 1965.
- 16.- Malcolm y Huda Knowles. "Introducción a la Dinámica de Grupo". Elsa México, 1965.
- 17.- Maisonneuve, Jean. "Psicología Social". Editorial-PAIDOS. Buenos Aires. 1964.
- 18.- Miles, Matthew B. "Aprendizaje del trabajo en Grupos" TROQUEL Argentina. 1965.
- 19.- Menninger, Karl. "Teoría de la Técnica Psicoanalítica". Editorial PAX MEXICO, - S. A.
- 20.- Olmsted, Michael ,S. "El pequeño grupo". Editorial - PAIDOS. Buenos Aires. 1963.
- 21.- Pinter, Rudolf y otros "Educational Psychology " Editorial Barnes & Noble Inc. Fifth-Edition. New York. 1962.
- 22.- Planty, Earl G. and Freeston, J Thomas "DIRECCION DE EMPRESAS". Editorial Hispano Europea. Barcelona España.
- 23.- Sopena, Manuel "Diccionario enciclopédico E -- Ilustrado. Editorial Ramón Sopena, S. A. Barcelona. 1956.
- 24.- Sprott, W.H.J. "Grupos Humanos", Editorial --- PAIDOS Buenos Aires. 1958.

25.- Terry R., George.

"Administración y control de -  
oficinas". Compañía Editorial-  
Continental, S.A. México.1966

26.- Von Bleichken, Bleick.

"Manual Para el adiestramiento  
del personal Herrero Hermanos,  
Sucesores, S. A. México, 1966.

27.- Wener Wolff.

"Introducción a la psicología"  
Editorial Fondo de cultura Eco-  
nomica. Octava edición 1963.

