

53



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ADAPTACIÓN DE SEMINARIO PRESENCIAL A SEMINARIO INTERACTIVO VÍA SATÉLITE EN VIVO POR TELEVISIÓN

REPORTE LABORAL  
Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

LIL FERNÁNDEZ OSORIO

DIRECTOR: LIC. RUBÉN W. VARELA D.

Ψ

MÉXICO, D.F.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.



CAMERENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGIA.

2000

283024



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.

*"El éxito significa que por la noche nos vamos a dormir sabiendo que usamos nuestros talentos y capacidades de forma útil a los demás. Nos sentimos compensados con las miradas de agradecimiento de la gente, con la mayor o menor riqueza material que nos proporcione el hecho de trabajar con alegría y energía, y el magnífico sentimiento de que hoy hicimos nuestra pequeña contribución para salvar al mundo. Tu trabajo es tu ministerio.. Haz de él una expresión de amor puesta al servicio de la humanidad."*

Marianne Williamson



## **Dedicatorias**

### **A mi esposo:**

Diego

Por ser mi mejor amigo,  
el compañero de toda mi vida,  
el dueño de mi corazón...  
Te amo.

### **A mis padres:**

Mamá:

Por el esfuerzo, dedicación y  
apoyo incondicional que me has  
dado a lo largo de mi vida. Te  
quiero mucho.

† Papá:

Por permanecer siempre a mi  
lado como un ángel de amor y  
motivarme para seguir adelante.

### **A mis hermanas:**

Alicia y Karla:

Por siempre señalarme el camino  
correcto y permitirme quererlas  
tanto.

## **Agradecimientos**

### **A mi Director:**

Lic. Rubén Varela.

Por ayudarme a cerrar este círculo de esfuerzo con su valiosa dirección y motivación durante la elaboración de este trabajo.

### **A mis Sinodales:**

Lic. Lourdes Reyes  
Lic. Mirna Valle  
Lic. Humberto Patiño  
Dr. Lucio Cárdenas

Por sus valiosos comentarios y profesionalismo en la revisión del presente reporte.

### **A Ford Motor Company, S.A. de C.V.**

Dr. Ezequiel Ruiz

Por su ayuda y apoyo incondicional en el momento oportuno "Yo siempre termino todo lo que inicio"

### **A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología:**

Nancy, Conny y Marquina.

Por su gran apoyo e interés en ayudar a otros con su experiencia.

**A mi Universidad:**

A quien debo mi profesionalismo y mi carrera.

**A mis maestros:**

Quienes siempre fueron una guía de conocimiento.

**A los participantes de los seminarios:**

Gracias, por ser mis mejores maestros.

**A Miguel y Gerardo:**

Por brindarme la oportunidad de crecer y aprender

**A Marichu:**

Por ser mi mejor amiga y ayudarme en todo momento.

**Mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su apoyo, amor y comprensión me ayudaron a alcanzar este escalón en mi carrera profesional.**

## Contenido

### 1 Introducción

### 2 Antecedentes

#### Capacitación

- 2.01 El aprendizaje como generador de cambios conductuales / 4
- 2.02 Teorías del aprendizaje aplicadas a la Capacitación / 7
- 2.03 Aprendizaje de Adultos / 8
- 2.04 El papel del Psicólogo en la Capacitación / 15
- 2.05 La Capacitación y las empresas / 17
- 2.06 Evaluación de la Capacitación / 20
- 2.07 Modalidades de la Capacitación / 26
  - 2.07.1 Presencial / 26
  - 2.07.2 A distancia / 27

#### Capacitación a distancia

- 2.08 Antecedentes de la Educación a distancia / 30
- 2.09 Modalidades de la Educación a distancia / 36
- 2.10 Ventajas y desventajas de la Capacitación a distancia / 39

#### La Interacción en la Capacitación a Distancia

- 2.11 Teoría de la Interacción / 46
- 2.12 Medios de Interacción / 53
  - 2.12.1 Selección de Recursos didácticos / 55
  - 2.12.2 Materiales impresos / 57
  - 2.12.3 El Instructor / 59
  - 2.12.4 Interacción con otros Participantes / 60
  - 2.12.5 Comunicación electrónica / 61
  - 2.12.6 Procesadores / 61
  - 2.12.7 Telefonía / 62
- 2.13 Televisión / 63
  - 2.13.1 Movimiento / 67
  - 2.13.2 Ventajas de la Televisión / 69
  - 2.13.3 Desventajas de la Televisión / 71

#### Capacitación de Ejecutivos de Ventas

- 2.14 Importancia de la Fuerza de Ventas / 73
- 2.15 Contenido de la Capacitación para Ejecutivos de Ventas/ 74
- 2.16 Capacitación Presencial para la Fuerza de Ventas / 75
- 2.17 Ejecutivos de Ventas de la Industria Automotriz / 76

## **Entrenamiento a Distribuidores, Ford Motor Company**

- 2.18 Contexto / 77
- 2.19 Misión del Departamento de Entrenamiento / 77
- 2.20 Modalidad Autodidacta / 78
- 2.21 Modalidad Presencial / 78
- 2.22 Modalidad a Distancia "Fordstar" / 78
  - 2.22.1 Antecedentes de la Capacitación a Distancia en Ford Motor Co. / 78
  - 2.22.2 Implamación del Programa Fordstar en México / 79
  - 2.22.3 Características generales del Sistema / 80
- 2.23 Medios de Interacción disponibles en el Sistema Fordstar / 81
  - 2.23.1 Escritorio de Control / 81
  - 2.23.2 Swicher / 81
  - 2.23.3 Cámara del instructor / 83
  - 2.23.4 Cámaras para invitados / 83
  - 2.23.5 Cámara panorámica / 83
  - 2.23.6 Cámara cenital / 83
  - 2.23.7 Telestrator / 83
  - 2.23.8 Apoyos en Computadora / 84
  - 2.23.9 Video / 84
  - 2.23.10 Prompter / 84
  - 2.23.11 Guía de Interacción / 85
  - 2.23.12 Manual del Participante / 86
  - 2.23.13 One Touch System / 86
  - 2.23.14 Teclado Interactivo / 86
  - 2.23.15 Pantalla One Touch del Instructor / 88
  - 2.23.16 Cuestionario (Quiz) / 89
  - 2.23.17 Telefonía / 90

## **3 Procedimiento**

### **El Proyecto**

- 3.01 Planteamiento al Instructor / 92
- 3.02 El seminario presencial como base del Proyecto / 93
- 3.03 Características de los participantes / 93
- 3.04 Características Generales del seminario / 94
- 3.05 Requerimientos para impartición presencial / 95
  - 3.05.1 Instructor / 95
  - 3.05.2 Participantes / 95
  - 3.05.3 Instalaciones / 96
  - 3.05.4 Montaje / 96
  - 3.05.5 Horario / 96
  - 3.05.6 Apoyos didácticos / 97
- 3.06 Proceso de impartición Presencial / 97
  - 3.06.1 Evaluación Previa / 97

- 3.06.2 Revisión de Contenidos / 97
- 3.06.3 Dinámicas de Grupo / 98
- 3.06.4 Evaluación de Reacción / 98
- 3.06.5 Evaluación Final / 98
- 3.06.6 Constancias / 99
- 3.07 Proceso de adaptación para la preparación del Seminario a distancia / 99
  - 3.07.1 Tiempo del Proyecto / 99
  - 3.07.2 Duración del Seminario / 99
  - 3.07.3 Mapa de Interacción / 100
  - 3.07.4 Manual del Instructor / 100
  - 3.07.5 Manual del participante / 101
  - 3.07.6 Creación del prompter / 101
  - 3.07.7 Adaptación de apoyos visuales / 101
  - 3.07.8 Producción de videos / 102
  - 3.07.9 Preparación del Instructor / 102
  - 3.07.10 Logística / 103
- 3.08 Proceso de Impartición del Seminario a Distancia / 103
  - 3.08.1 Horario / 103
  - 3.08.2 Sesiones / 103
  - 3.08.3 Inicio / 104
  - 3.08.4 Objetivos / 104
  - 3.08.5 Impartición / 104
  - 3.08.6 Descansos / 105
  - 3.08.7 Evaluaciones / 105
  - 3.08.8 Evaluación de Reacción / 105
  - 3.08.9 Evaluación Final / 106
  - 3.08.10 Constancias / 106

### **Selección de la muestra**

- 3.09 Seminarios Presenciales / 107
- 3.10 Seminarios a Distancia / 107

### **Instrumentos de medición**

- 3.11 Evaluación de Reacción
  - 3.11.1 Preguntas consideradas / 108
  - 3.11.2 Escala de Evaluación / 109
  - 3.11.3 Seminarios Presenciales / 109
  - 3.11.4 Seminarios a Distancia / 109
- 3.12 Evaluación del Seminario / 110
  - 3.12.1 Tipo de Cuestionario / 110
  - 3.12.2 Aplicación Presencial / 111
  - 3.12.3 Aplicación a Distancia / 112

**Análisis de datos**

- 3.13 Evaluación de Reacción / 113
  - 3.13.1 Promedio por Seminario / 113
  - 3.13.2 Media Ponderada de Seminario por Modalidad / 113
- 3.14 Evaluación del Seminario / 115
  - 3.14.1 Promedio por Seminario / 116
  - 3.14.2 Media Ponderada de Seminario por Modalidad / 116

**4 Resultados y Discusión****Evaluación de Reacción**

- 4.01 Apreciación General / 119
- 4.02 Pregunta No. 1 / 122
- 4.03 Pregunta No. 2 / 125
- 4.04 Pregunta No. 3 / 127
- 4.05 Pregunta No. 4 / 131

**Evaluación Final del Seminario**

- 4.06 Modalidades Presencial / Distancia / 134

**5 Limitaciones y Aplicaciones**

- 5.01 Limitaciones / 138
- 5.02 Aplicaciones / 140

**6 Conclusión****Lista de Referencias****Tablas**

1. Diversos términos que se aplican a las modalidades de educación a distancia / 37
2. Seminarios impartidos en la modalidad presencial (Grupo A) / 114
3. Seminarios impartidos en la modalidad a distancia (Grupo B) / 115
4. Seminarios impartidos en la modalidad presencial (Grupo A) / 117
5. Seminarios impartidos en la modalidad a distancia (Grupo B) / 118
6. Promedio de participantes por seminario en las modalidades presencial (Grupo A) y a distancia (Grupo B) / 121

**Figuras**

1. Disposición de apoyos en el estudio Fordstar / 82
2. Pantalla para el control de interacción One Touch / 85
3. Teclado interactivo del participante / 87
4. Ventanas de llamadas de los participantes de sedes remotas / 91
5. Pregunta 1: El Material del Curso fue de utilidad durante el mismo. / 124
6. Pregunta 2: Los conocimientos del instructor sobre el tema del curso me parecieron / 127
7. Pregunta 3: La forma de contestar las preguntas por parte del instructor me pareció / 130
8. Pregunta 4: En general el seminario me pareció. / 134
9. Apreciación de los participantes del Seminario Calidad en el Manejo de Clientes / 122
10. Evaluación Final del Seminario / 137

# 1 Introducción

A partir de los últimos meses de 1995 empecé a colaborar con el despacho Grupo Consultor Garfra, S.C., el cual presta servicios de capacitación y consultoría para el Departamento de Entrenamiento a Distribuidores de Ford Motor Company, S.A. de C.V.

Mis actividades consistieron en el diseño, estructuración e impartición de Seminarios dirigidos a los Ejecutivos de Ventas de la Red de Distribuidores Ford.

Uno de los seminarios que impartí dentro de esta modalidad presencial en diversas sedes de la República Mexicana se titula: "Calidad en el Manejo de Clientes".

A partir del segundo semestre de 1996, se nos informó a la fuerza de instructores sobre la necesidad de lanzar un canal privado desde las Oficinas de Ford en México e instalar sedes receptoras en las diversas Distribuidoras para hacer llegar capacitación a distancia en vivo vía satélite por televisión.

Este sistema ya existente en Estados Unidos, fue instalado en México e inició su transmisión en Noviembre de 1996 abarcando 30 Distribuidores de forma inicial.

A fin de llevar a cabo la adaptación de los seminarios presenciales a esta nueva modalidad a distancia, nos fue proporcionado por personal de Ford Motor Company, en Estados Unidos, algunos manuales e información sobre cómo operar el sistema. También fueron contratados los servicios de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.(ITESM)

Los recursos brindados por Ford y por el ITESM representaron un apoyo, sin embargo, quien realmente se abocó a la tarea de realizar la adaptación de los seminarios fueron los Instructores. Cabe señalar que el tiempo para llevar a cabo este proceso antes del lanzamiento al

aire por primera ocasión fue muy limitado(tres meses) Realmente fuimos pioneros en México del uso del sistema interactivo ya que en ese momento, la tecnología para interactuar que utilizaba el ITESM sólo constaba de fax, teléfono y correo electrónico. También cabe señalar que la autonomía del instructor para manejar sus camaras y llevar a cabo los cambios de imagen tampoco eran dominadas por ningún instructor en México.

Como instructor del Seminario “Calidad en el Manejo de Clientes” me vi obligada a intervenir directamente en este proceso de adaptación tanto de los materiales didácticos como del estilo de instrucción.

Aún cuando el lanzamiento del Seminario a distancia se llevó a cabo durante el mes de Noviembre de 1996, me percaté de que faltaba mucho por hacer. Los materiales han cambiado de forma constante se han implementado modificaciones gracias a la experiencia y a las opiniones de los participantes.

Las sesiones han sido reducidas a diez horas cuando iniciamos con diez y seis. Se han anexado preguntas y nuevas láminas a fin de apegarnos lo más posible a los estándares establecidos por Entrenamiento en Ford de Norteamérica.

Los seminarios presenciales no fueron suspendidos, sino que se siguen impartiendo aunque con menor frecuencia.

La realización de esta tarea de adaptación se convirtió en un gran reto, la inversión tanto de Ford como de la Red de Distribuidores para la instalación de los equipos y la renta del satélite no debía ser desaprovechada. Nos encontrábamos ante la posibilidad de maximizar recursos y utilizar nuestros conocimientos y experiencia para llevar a cabo el proyecto.

Este trabajo pretende ser un análisis sobre la forma en la que se llevó a cabo el proceso de adaptación a la modalidad a distancia de tal modo, que permita establecer las bases de una metodología sistematizada para llevar a cabo este proceso en otras empresas.

Los medios disponibles y la forma en la que se utilizan pueden convertirse en una experiencia de aprendizaje interactiva que le permita al participante disfrutar de este proceso.

El instructor no debe únicamente reunir los conocimientos del tema que imparte, sino que funge como coordinador de los medios de instrucción.

## 2 Antecedentes

### Capacitación

#### 2.01 El aprendizaje como generador de cambios conductuales.

El principal objetivo de estudio de todo Psicólogo es la conducta humana. Para lograr que un sujeto adquiera ciertas conductas deseadas, el aprendizaje es la base de este proceso. En forma general, el aprendizaje se concibe como un cambio conductual que resulta de la experiencia.

Ciertas definiciones más específicas han hecho hincapié en que el aprendizaje es el cambio conductual relativamente permanente que resulta de la práctica u observación reforzadas. (Kimple 1961)

Huerta (1977) presenta algunas definiciones a partir de los psicólogos de diversas escuelas, mencionando que la escuela de la Gestalt definía el aprendizaje como la "captación súbita de significaciones intrínsecas", es decir que el estudiante podía conocer y articular diversas partes para formar una estructura mental. También mencionó que los cognoscitivistas definen el aprendizaje como "la captación de relaciones inherentes, que pueden manifestarse en el cambio de la adaptación del organismo a su medio" (p.21)

"El aprendizaje consiste en el proceso de determinar el significado de las experiencias e implica tanto la adquisición de nueva información como la determinación de su significado." (Stanford, G. Y Roark, A.E., 1981, p. 349)

"El aprendizaje debe ser significativo, es decir, responder a las tendencias del sujeto." (Rodríguez, 1993, p. 17).

El enfoque más apoyado para el aprendizaje es la perspectiva sistémica, la cual permite estudiar un fenómeno en toda su complejidad teniendo en cuenta diversas variables de forma simultánea, la cual considera la más conveniente para tratar fenómenos “reales” y complejos como los sociales y educativos, ya que interesan las partes de un todo, pero también la coordinación de las partes en diferentes niveles de organización.

Lo anterior señala que no es deseable únicamente la retención de ciertos datos o información sino que a través del proceso de enseñanza puedan ser reforzadas ciertas conductas y evitar otras no deseadas.

También implica que no podemos aislar completamente las variables y dejar de percibir el marco social, familiar y cultural que envuelve a cada individuo.

Para que el proceso de aprendizaje sea eficaz deberá considerarse una adecuada disciplina a través del análisis, síntesis y desarrollo del conocimiento.

“El proceso de aprendizaje debe seguir una secuencia adecuada, la cual es seccionada o se divide en pequeños episodios didácticos, considerando como episodio didáctico a la unidad elemental de las experiencias de aprendizaje que se caracterizan por abarcar una interacción del estudiante con su medio”. (Huerta, 1977, p. 25).

Toda sociedad requiere que sus miembros presenten conductas que permitan la supervivencia del grupo, parte de estas conductas se adquieren en la familia y en la enseñanza básica y superior, más adelante, el individuo al enfrentarse a un ambiente laboral, requiere adquirir otras conductas y técnicas que le permitan sobresalir en este medio.

El Psicólogo en México debe cumplir con la tarea de facilitar el aprendizaje no sólo durante la infancia y la adolescencia, sino también durante la edad adulta.

Una de las principales funciones del Psicólogo hoy en día consiste en determinar y planear los episodios didácticos en los que se da la interacción, es decir crear el modelo educativo, el mapa cognoscitivo reuniendo los recursos disponibles para hacer eficiente el proceso y alcanzar las metas del aprendizaje.

Por lo tanto no interesa que el objetivo del aprendizaje sea aprobar exámenes, sino el resolver problemas cotidianos con base en lo aprendido; esto es conocido como transferencia.

Mientras más útiles resulten los contenidos de aprendizaje en una amplia variedad de situaciones, el contenido tendrá mayor transferencia potencial.

Huerta (1977) comenta sobre Skinner al referirse que para hacer óptima la transferencia de lo aprendido en nuevas situaciones, se deben de formar en las personas amplios repertorios de respuestas.

Cabe señalar que en cada ocasión en la que ocurre la transferencia, ésta aporta nuevas experiencias, las cuales reforzarán nuevos aprendizajes y repertorios de respuestas.

Como ha sido señalado Leor (1973):

La transferencia designa la influencia que un hábito, una capacidad, una idea o un ideal ejercen sobre la adquisición, el desempeño, o el reaprendizaje de otra característica similar. Dicha influencia puede facilitar el nuevo aprendizaje (transferencia positiva), retardarlo o inhibirlo (transferencia negativa o interferencia) o producir un efecto sin importancia (transferencia nula). (p. 149)

“Aunque sabemos que cada experiencia aporta un aprendizaje, éste puede ser de significado personal, es decir que es único para la persona como individuo y el significado consensual, al cual se llega acumulando las percepciones de las personas relevantes para un objeto o evento en particular”. (Stanford y Roark, 1981, p. 350)

## 2.02 Teorías del aprendizaje aplicadas a la Capacitación.

En los planteamientos epistemológicos hoy en día se reconocen dos tipos de conocimiento racional: el científico y el tecnológico. Puede decirse, como conclusión, que el saber tecnológico está orientado a la acción, y el científico al conocimiento. “Si el científico aspira al conocimiento de la realidad, el tecnológico pretende el conocimiento de las acciones de la realidad; si el primero se dirige a los hechos, el segundo incide en los actos. No hay duda que para nosotros el fundamento epistemológico del conocimiento pedagógico se encuentra en el saber para hacer”. (Colom, 1998, p. 6).

La Capacitación por tanto, será siempre una consecuencia de una teoría tecnológica, es decir que siempre se necesitará saber para hacer.

Existen un gran número de elementos que sustentan los procesos utilizados en la Capacitación en nuestros días.

Dentro del género educación se distingue como subgénero o especie la capacitación de adultos. (Rodríguez, 1993)

No sólo se trata de un aprendizaje cognoscitivo- perceptual donde se abarca una variedad de procesos de aprendizaje que dependen de manera directa de operaciones mentales, sino de un aprendizaje conductual que se preocupa por la forma en que las personas se adaptan a su ambiente.

Si la experiencia durante la capacitación no genera un cambio de conducta de cierta permanencia no se están logrando los fines deseados. Se requiere que los empleados desempeñen correctamente sus puestos y adquieran nuevas habilidades para desempeñar otros.

## 2.03 Aprendizaje de Adultos

La Capacitación se distingue básicamente de la pedagogía en que el proceso de enseñanza se encuentra dirigido a un adulto y no a un niño por lo que se considera de vital importancia definir y comprender las características del adulto.

El término "adulto" viene del latín *adolescere*, "crecer" que en su participio da *adultum* "el que ya ha crecido". (Monclús, 1990, p. 50)

Dentro de los criterios que menciona Monclús (1990) como características principales de los adultos, señala la aceptación de responsabilidades y el predominio de la razón sobre los sentimientos, refiriéndose a que en un adulto se consolidan las características fundamentales de lo que será su personalidad definida.

Sin embargo recordemos que el adulto es capaz de formarse a sí mismo, en constante cambio y evolución por lo que su personalidad no es inacabada.

El adulto en la mayor parte de las ocasiones es responsable de su subsistencia, esto lo hace tener una determinada relación con el medio.

Monclús (1990) comenta sobre grandes personalidades que se han esforzado por caracterizar al adulto como Maslow quien piensa que una persona es adulta cuando reúne sentimientos adecuados de seguridad, autoevaluación adecuada, espontaneidad y emotividad adecuadas, contacto eficiente con la realidad, deseos corporales y capacidad para gratificarlos, autoconocimiento adecuado, integración y congruencia de la personalidad, metas adecuadas en la vida, capacidad para aprender de la experiencia, capacidad para satisfacer los requisitos del grupo y emancipación adecuada del grupo o de la cultura.

Por otra parte, señala a Gordon W. Allport con sus seis criterios básicos para caracterizar la conducta adulta, una filosofía unificadora de la vida, extensión del sentido de sí mismo, una

relación de calidad de sí mismo con los demás, seguridad emocional, percepción realista y auto objetivación. (Monclús, 1990)

Carl Rogers menciona que el hombre alcanza la madurez psíquica cuando es capaz de percibirse como ser diferenciado de los demás de manera realista, comportándose consecuentemente. Cuando ha obtenido un esquema coherente de valores para su comportamiento y sostiene sus convicciones, tratando a los demás como seres individuales diferentes a él mismo y con sentimientos positivos tanto hacia sí mismo como hacia los que le rodean. (Monclús, 1990)

Al hablar de adultos debemos considerar el tiempo transcurrido en su vida y cómo éste ha impactado en aspectos físicos, culturales y emocionales

En resumen, se puede concluir que aunque el adulto es una persona en constante desarrollo, éste ha logrado ya su maduración física y una conciencia de sí mismo que le permite relacionarse con su medio con base a sus conocimientos y experiencias previas con cierta autonomía.

“El aprendizaje de adultos recalca la adquisición de habilidades con un fin determinado” (Mc Kenzie, 1998, p. 6). Es decir, que logren la adaptación a su medio.

Finalmente, el proceso de capacitación pretende la adaptación del adulto a su trabajo y su mejor desempeño en éste.

La formación de adultos se encuentra ligada con la formación post-escolar y la profesional, de hecho según Knoll (1983), la educación de los adultos se dirige a incrementar su competencia.

Besnard y Liétard (1979), señalan que la adaptación se concibe como un “proceso de intercambios entre el hombre y su medio. Implica integración, normatividad, producción y progresión” (p. 47).

Para que se logre el aprendizaje de adultos, se requiere tanto la disponibilidad de los insumos y proceso de aprendizaje como la disponibilidad de los adultos a aprender.

“Resultará un aprendizaje eficaz, siempre que se consideren las condiciones siguientes: estímulo y seguridad, dependencia e independencia, reorganización de la experiencia anterior, importancia de las relaciones y satisfacción del educando”. (Monclús, 1990, p. 63).

Se debe reconocer que las expectativas para el aprendizaje de un adulto no son las mismas que las de un niño, el adulto juzga, tiene expectativas definidas y el aprendizaje toma un significado especial.

Para los adultos, los significados de mayor importancia son los que tienen que ver con las relaciones entre la autoimagen y el resto del campo perceptivo, porque estos son los significados que tienen mayor impacto sobre el comportamiento, de hecho, cualquier información afecta el comportamiento de una persona únicamente al grado en el cual ha descubierto su significado personal para ella misma. “En la enseñanza, entonces, la cuestión más importante no es cuánta información o qué habilidades ha adquirido el estudiante, sino qué significados personales ha obtenido y las consecuencias de esos significados en su comportamiento”. (Stanford y Roark, 1981, p. 351)

El adulto se encuentra consciente de que el proceso de aprendizaje tiene como fin el constante crecimiento y por lo tanto la formación de una nueva imagen para sí mismo.

En este sentido, el adulto requiere un aprendizaje que incluye conocimientos, habilidades, un cambio de actitud y de conducta que le permitan adaptarse mejor a sus funciones en el puesto.

“Debemos considerar que las investigaciones demuestran que los adultos de cualquier edad pueden aprender igual que los miembros jóvenes de la sociedad, y que por otra parte, los

métodos instructivos usados para niños y adolescentes, no resultan igualmente efectivos para los adultos” (Pérez, 1991, p.14).

Lo anterior resalta la importancia de una correcta metodología en la planeación e implementación de los procesos de capacitación considerándose como diferenciados de los pedagógicos.

Si el proceso de aprendizaje no es satisfactorio para el adulto, no se sentirá motivado para aprender.

En la tipología propuesta por Moles (Besnard y Liétard 1979), señala las principales necesidades y motivaciones de los adultos para formarse:

- el deseo de promoción profesional y social, la perspectiva de obtención de un aumento de salario o de un diploma como símbolo de un status social.
- el espíritu de competición
- la búsqueda de lucimiento social.
- la preocupación por comprender mejor el mundo.
- la búsqueda de una actividad lúdica.
- la necesidad de coleccionar para acercarse a la noción de “bulimia cultural”
- el deseo de intercambios y encuentros.
- el desarrollo personal (p. 50)

Cualquiera de los anteriores que sea el factor motivacional de un adulto, el proceso de capacitación debe cumplirlo, en la niñez, de cierta forma la formación escolar involucraba que el niño debe adaptarse a los modelos y a las reglas marcadas por el maestro, en el caso de los adultos, el instructor es quién debe adaptarse a las expectativas e intereses por aprender de los adultos.

Axford (1969), menciona que los adultos aprenderán mejor aquellas cosas que vayan con su sistema de valores y sus bases personales.

Este autor señala que los propósitos u objetivos de los adultos caen en tres categorías básicas:

a) el adulto orientado a una meta, al iniciar un proceso de enseñanza, las metas deben plantearse claramente y este tipo de adultos se sentirán frustrados si no llegan al objetivo señalado y criticarán severamente el programa. La meta del instructor no siempre será la del estudiante, por lo que el instructor deberá considerar con cuidado este aspecto.

b) el adulto orientado a una actividad, este tipo de adultos disfrutan de la experiencia social del aprendizaje, ya que pueden experimentar fraternidad, comprensión y un ambiente que disfrutan.

c) el adulto orientado al aprendizaje, es decir que su motivación es el simple hecho de aprender por aprender, es puntual y atiende a las instrucciones y no pone objeciones o cuestiona el proceso de aprendizaje (p. 79).

También debemos considerar que un adulto cuenta con un mayor número de experiencias muy variadas y que cada adulto las organiza de forma distinta

Aunque un grupo de diez adultos convivan en un seminario de capacitación, la experiencia será distinta para cada uno de ellos, es por tanto difícil homogeneizar criterios para definir el “mejor método”

Leor (1973) da una gran importancia a las técnicas de trabajo en grupo como apropiadas para la situación de aprendizaje de los adultos, es decir una enseñanza basada en lo concreto que parta de la experiencia y no de conceptos teóricos, una formación global que tenga en cuenta a la vez el contenido profesional y el equilibrio de la personalidad.

Para los adultos, el hecho de convivir y compartir experiencias y expectativas con otros adultos, involucra una sensación de pertenencia al grupo y cierta satisfacción al compartir sus puntos de vista.

Debemos considerar que un adulto debe desarrollar sus posibilidades de acuerdo a sus aptitudes y a su vocación, lo cual resultará en la realización del individuo dentro de su "profesión" la cual le dará el medio de subsistencia para sí mismo y para los suyos en su trabajo.

Ludojoski (1986) señala que desde el punto de vista gnoseológico, podemos afirmar que, "solamente en la medida en que un adulto logre un ideal para su vida, lo realice en una vocación que lo satisfaga y consiga encarnarla profesionalmente, podrá inserirse cómodamente en la sociedad y desde allí contribuir al bienestar de los suyos y de los demás" (p. 50).

En su libro dedicado a la Andragogía, Ludojoski (1986) menciona que cada adulto es necesariamente un "ser en situación" y solamente en la medida en que él mismo, con o sin la cooperación de otros, logra resolver las necesidades de su "situación" de modo real y concreto, logrará también dar sentido y plenitud humana a su existencia. (p. 47)

Por tanto, un adulto capacitado y adaptado a su medio, será un adulto realizado y satisfecho del lugar y el papel que desempeña en la sociedad y en su país.

Como Henry y Kaye mencionaron (1993), la escolarización de un adulto implica un proceso de definición de roles y responsabilidades de los estudiantes y tutores, enfatizando que los adultos tienen determinados conocimientos y habilidades esenciales para contribuir en un proceso dinámico.

Al igual que existen un gran número de Instituciones dedicadas a la formación escolar, la capacitación del personal requiere una gran infraestructura de instalaciones, equipo y especialistas que satisfagan esta gran necesidad.

"La educación de adultos, la actualización profesional deben contar con una amplia infraestructura y organización que atienda la explosiva demanda de la nueva clientela de esta sociedad industrial". (García, 1994, p. 17).

La función del educador consistirá en proveer al adulto de una experiencia activa de participación en el proceso de autoperfeccionamiento, es decir, el adulto es el sujeto activo de su educación a través del método psicosocial.

Un estudio señalado por Axford (1969), señala que las predicciones para la siguiente década tenderán a un crecimiento explosivo de la educación de adultos.

Por lo tanto, la preparación del aprendizaje de los adultos, debe atender necesidades de su vida diaria y de su trabajo, de forma que le permitan crecer y madurar de forma responsable en las diversas áreas de su vida.

“En épocas pasadas se acostumbraba dividir la vida humana en dos partes: los años de la niñez y adolescencia ; luego venía la vida de verdad. Ahora se ha superado este prejuicio y se ha tomado conciencia de que la educación es un proceso que no termina más que con la muerte”. (Rodríguez,1993, p. 17)

“Biológicamente hablando, un adulto es un individuo que ha concluido la etapa del crecimiento y está en condiciones de procrear. Psicológicamente, en cambio, un adulto es un individuo que habiendo concluido la adolescencia, posee una personalidad definida, asume sus responsabilidades en la vida social y habitualmente desempeña un trabajo productivo”. (Rodríguez,1993, p. 28)

El adulto:

- Está dispuesto a esforzarse sólo si percibe la importancia vital del aprendizaje, si lo reconoce como funcional y significativo.
- Es consciente de que el maestro funciona como un simple observador; su postura es de crítica y exigencia.
- Su aprendizaje es, sobre todo, reorganización, reestructuración y profundización.

- Por lo general vive atrapado en ideologías y en redes de prejuicios.
- Desarrolla resistencias y fácilmente se bloquea, por sentirse amenazado ante el cambio.

(Rodríguez, 1993, p. 30).

## 2.04 El papel del Psicólogo en la Capacitación

La Pedagogía se encuentra orientada a la educación y formación del ser humano en sus diversas etapas hasta antes de convertirse en un adulto. Sin embargo, en épocas pasadas, una vez que se terminaba esta etapa de formación, no había más educación formal fuera de la experiencia.

“Pretender que la formación de los individuos se circunscriba al periodo en que el alumno es sólo estudiante es mutilar toda posibilidad de actualización profesional y de progreso social”.

(García, 1994, p. 19)

La Psicología es la ciencia que ha retomado este aspecto fundamental de la conducta de los adultos en continuar su aprendizaje y formarse dentro del ámbito laboral.

La Capacitación es la base que fortalece no sólo a los individuos sino también a la sociedad, ya que permite incrementar la productividad de las empresas, eficientar los procesos, implementar nuevas habilidades y proyectar una carrera de crecimiento en los empleados.

Los conocimientos y habilidades a impartirse por medio de la Capacitación son tan variados que existe un problema en cuanto a los instructores. En México, existen un gran número de profesionistas de diversas áreas especializados en un tema, y no forzosamente calificados para capacitar a otros. Por otra parte existen un gran número de instructores capacitados en manejo

de grupos y tecnología educativa que en muchos casos desconocen los temas específicos a impartir.

Una de las tareas del psicólogo en el campo de la Capacitación reside en habilitar a profesionistas especializados en ciertos temas en las técnicas didácticas o bien, capacitar al especialista en técnicas didácticas en ciertos temas o conceptos a transmitir.

El Psicólogo se desempeña en numerosas empresas como coordinador de Capacitación asegurando que los programas, procesos, materiales, instructores, técnicas de impartición y procesos de evaluación sean los adecuados para lograr la misión de la empresa.

El psicólogo laboral o del trabajo deberá actuar como asesor para asegurar que los fines de los objetivos y métodos de capacitación en la empresa sean los adecuados, así como asegurar la calificación de instructores que logren los objetivos.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender la capacitación como una función organizada y sistematizada (Siliceo, 1982). El papel por lo tanto del facilitador del aprendizaje ya sea como instructor o bien como administrador de los medios de interacción es fundamental y el Psicólogo tiene una inferencia directa dentro de este proceso.

La capacitación es uno de los mejores medios para alcanzar niveles altos de motivación y productividad por lo que ésta debe estar orientada a las necesidades de cada empresa.

El psicólogo dentro de una organización, también debe orientarse a la actualización constante de los programas y métodos que se emplean en la capacitación promoviendo el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa. (Siliceo, 1982)

La tarea del psicólogo como Instructor requiere una actitud positiva y un nivel muy alto de tolerancia al estrés. Como lo menciona Pithers (1995) en su investigación sobre el estrés en los

maestros, son muchos los factores que influyen, sin embargo el autocontrol y el manejo del estrés por cada individuo, puede mejorar el trabajo de instrucción.

Los Departamentos de Capacitación de diversas empresas, empiezan a valorar el trabajo del Psicólogo no sólo como instructor sino también como administrador de los medios de aprendizaje.

## **2.05 La Capacitación y las empresas**

Las organizaciones deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones en su tarea diaria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual el instructor adquiere especial importancia. (Siliceo, 1982)

De 1992 a 1995 las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de trabajadores, debido principalmente a tres factores: las disposiciones legales, el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y el incremento de la productividad. (Mendoza, 1991)

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. (Siliceo, 1982)

La capacitación no sólo consiste en brindar a una persona los medios para desempeñar las habilidades de su puesto sino también actualizarla conforme se presentan cambios en la empresa.

La capacitación también representa un aspecto de superación para el empleado que aspira a desempeñar un puesto más alto, y por tanto, obtener mayores ingresos.

La Ley Mexicana establece como obligatorio capacitar al personal de las empresas pues con esto también se asegura el crecimiento y desarrollo del País. De acuerdo a la Ley, la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o informarle de nueva tecnología.
2. Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
3. Prevenir riesgos de trabajo
4. Incrementar la productividad
5. Mejorar las aptitudes del trabajador. (Grados, 1988, p. 80)

En pasadas décadas la capacitación era percibida por muchas empresas mexicanas como una pérdida de tiempo y un gasto superfluo, sin embargo, al avanzar hacia una economía de alta tecnología, las habilidades interpersonales se están volviendo más importantes “Por fin, los educadores se han dado cuenta de que muchas de las disciplinas requeridas para el éxito dan vueltas alrededor de las habilidades interpersonales de comunicación, negociación y para escuchar” (Howard, 1995, p. 189)

Uno de los factores principales por los que las empresas consideran capacitar o no a su personal es la cuestión económica y de disponibilidad de un proceso de capacitación realmente efectivo.

“A causa de la complejidad de la sociedad moderna, debida en gran parte al desarrollo tecnológico, está aumentando rápidamente la necesidad de alternar el aprendizaje permanente incidental informal con las oportunidades educativas intencionales más organizadas” (Monclús, 1990)

“Considerando que las computadoras comenzaron a invadir las escuelas desde hace aproximadamente 15 años, es increíble lo poco que se ha ajustado la capacitación y oportunidades de desarrollo del personal”. (Mc Kenze, 1998, p. 7).

La Capacitación no pretende complementar los conocimientos de la educación básica, la capacitación esta totalmente orientada al desarrollo del individuo para y en su trabajo.

“La capacitación, bajo todas sus formas y modalidades es una necesidad primaria ineludible para la sobrevivencia y la superación de los trabajadores informales en sus actividades y no para que ellos se incorporen con mayor facilidad al sector formal de la economía”. (Pierre, 1994, p. 69).

Como menciona Pierre (1994), es importante percatarse de que la “capacitación para el aprendizaje” no resulta tan solo de la adquisición de contenidos o de conocimientos sino que deriva sobre todo del desarrollo y la adquisición de las habilidades básicas para el aprendizaje permanente. En definitiva, lo importante no es el tema sino el proceso (p. 70)

La competitividad tanto en empresas que fabrican algún producto u ofrecen algún servicio esta íntimamente ligada al factor humano y a las exigencias del mercado.

Gran parte de las empresas más importantes de nuestro país prestan especial atención a la capacitación de sus empleados, ya que saben que invertir en este proceso redituará en las utilidades. Como menciona Siliceo (1982), no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

También el personal de las empresas, esperan continuar su desarrollo aprendiendo cosas nuevas y aplicando conocimientos en su trabajo. La Capacitación que brinda cada empresa también desarrolla en los individuos la motivación necesaria para incrementar la productividad.

## 2.06 Evaluación de la Capacitación

La evaluación de la capacitación arroja datos útiles para orientar a los participantes, revisar los programas de capacitación y tomar decisiones en cuanto a la posibilidad de realizar cambios en los procesos.

Existen algunas empresas que evalúan por hábito, es decir, porque siempre se hace así y por lo tanto es correcto, o bien porque otras empresas también lo hacen.

Sin importar el rango profesional ni el tipo de adiestramiento, la meta será siempre mejorar el rendimiento y, al hacerlo, lograr que el individuo resulte más valioso para la compañía y para sí mismo. (Schultz, 1991, p. 205)

Otra razón para evaluar la capacitación puede consistir simplemente en llevar un control administrativo que permita valorar la eficiencia del Departamento de Capacitación.

Evaluando la capacitación en relación con *lo que ofrecen*, tal como calidad de instructores, el equipo audiovisual, las instalaciones, la calidad de los materiales etc. Este tipo de evaluación subjetiva “no tiene necesariamente nada que ver con el real aprovechamiento de los participantes” (Araujo y Chadwick, 1993, p.195).

La apreciación que tienen los participantes de los seminarios influye en su motivación para el aprendizaje, la forma y los recursos utilizados son la base de la interacción que favorece el aprendizaje por lo que también es importante considerar este aspecto. Aunque la empresa defina un objetivo específico para la Capacitación, no podemos olvidar que cada participante cuenta con sus propias necesidades y motivaciones que en ocasiones están muy lejos de parecerse a los objetivos propuestos. Algunos adultos acuden a los seminarios simplemente porque representa para ellos la oportunidad de tener un “lucimiento social” o intercambiar opiniones (Besnard y Liétard, 1979)

La razón fundamental de la evaluación de la capacitación debe ser la medición del real aprovechamiento de los participantes, la correcta aplicación de los conocimientos y habilidades reflejado en las conductas esperadas. "La medición es un componente central, pero los números deben ser utilizados para algo pues son indicadores de una acción a tomar y no un certificado final" (Araujo y Chadwick, 1993, p.196).

La evaluación actúa como retroalimentación dentro del sistema, brindando elementos para:

- a) Reformular los objetivos de la instrucción
- b) Reformular la propia instrucción
- c) Reformular los objetivos del participante
- d) Reformular el currículo
- e) Verificar si se alcanzaron los objetivos, tanto por el alumno como por el programa
- f) Tomar decisiones de naturaleza variada (Araujo y Chadwick, 1993, p. 195)

Existen algunas empresas en las cuales la evaluación representa la forma de aceptar el resultado de una promoción o ascenso de un trabajador a otro puesto o simplemente como requisito para alcanzar cierta calificación en su expediente.

En algunas empresas, los métodos de evaluación están planeados con la intención de "aprobar" o asignar una calificación positiva a todos los participantes ya que de esta forma se asegura la buena reputación de los Departamentos de Entrenamiento o de los Instructores prefiriendo en muchos casos las evaluaciones de opción múltiple con bajo nivel de dificultad.

Los Programas de Capacitación no pueden permanecer estáticos, éstos han de ser revisados constantemente para adecuarse a los objetivos de la Compañía, a los cambios en la tecnología y hasta en la situación social, económica y cultural del país.

Ausbel insiste en que se debe evaluar para obtener datos que ayuden al estudiante. Esta ayuda consistirá en situarlo en el proceso y mostrarle su nivel de rendimiento. Asimismo, esos datos brindan recursos al instructor para evaluar, no sólo al alumno, sino también a los materiales, los métodos y el currículo. Incluso sugiere que los profesores no deben limitarse a los tests objetivos de múltiple elección sino que deben recurrir a la disertación, la discusión o aún a ensayos de trabajo real. (Araujo y Chadwick, 1993, p. 196).

Bandura es partidario del empleo de la evaluación individualizada, basada en grupos de objetivos y criterios preestablecidos, que sirva para hacer revisiones y correcciones y no para castigar al alumno. (Araujo y Chadwick, 1993).

“El desempeño se establece basándose en las dimensiones evaluadoras, tales como calidad, ritmo, cantidad, originalidad, autenticidad, consecuencias, desvío del patrón y aspectos éticos. El proceso de evaluación consiste en la comparación de esas dimensiones con los valores personales (que incluyen fuentes de modelaje y fuentes de refuerzo), patrones de referencia (que incluyen patrones, normas, comparaciones sociales, personales o colectivas), valoración de la actividad (que es un continuo que va de una actividad altamente valorizada a una desvalorizada) y finalmente, atribución del desempeño (que implica un análisis para determinar si la atribución es personal o externa)” (Araujo y Chadwick, 1993, p. 197)

Las dimensiones de la evaluación deben derivarse de un análisis de las tareas y objetivos establecidos, por tanto, es importante saber el nivel esperado de calidad de la respuesta y el número de respuestas que el alumno debe dar.

La evaluación debe estar directamente relacionada con el enunciado de los objetivos.

Existen diferentes parámetros que se pueden utilizar para evaluar el desempeño, como es la comparación entre diversos estudiantes, otro parámetro será cuando un individuo intenta superar

su propio comportamiento previo utilizando éste como base de comparación. . (Araujo y Chadwick, 1993)

Bruner de modo general dice que los objetivos de la evaluación sirven para proporcionar retroalimentación en un momento y en una forma en que puedan ser útiles para la preparación de materiales y para el empleo por parte del alumno. Bruner se preocupa más por la evaluación del currículo como un todo que por la evaluación individual. . (Araujo y Chadwick, 1993)

Es de igual importancia la evaluación de los participantes como parte de un equipo o bien pertenecientes a un mismo puesto así como la evaluación individual.

Gagné utiliza el concepto de evaluación por objetivos, que consiste en evaluar el desempeño relacionándolo directamente con los objetivos establecidos para una unidad de aprendizaje. El verbo, elemento básico para la planificación de esa evaluación, dice lo que el estudiante debe ser capaz de hacer.

“Debemos asegurar que el instrumento de evaluación sea compatible con el dominio que representa. Ejemplo: el exagerado empleo de preguntas de elección múltiple privilegia los items relacionados con la información verbal, pero no considera la solución para otros tipos de habilidades. La habilidad verbal es un área que normalmente tiene como indicador apropiado la cantidad, por otra parte las habilidades intelectuales y las estrategias cognitivas reflejan procesos y por ello requieren por lo general medidas de calidad.”. (Araujo y Chadwick, 1993, p. 200)

En la práctica, no siempre es posible medir con exactitud los objetivos, en especial a causa de las limitaciones de la situación escolar, por lo que se hace necesario utilizar aproximaciones de la situación real que estén relacionadas al menos en el nivel lógico con los objetivos.

Gagné sugiere cuatro niveles de aproximación: situación real, simulación, descripción verbal y conocimiento. Obviamente, cuanto más lejos está la situación concreta, menos seguridad

hay de la validez de la medida. Cuando el procedimiento de evaluación se deriva del desempeño descrito en el objetivo, la validez está asegurada. . (Araujo y Chadwick, 1993)

Si el objetivo requiere la generación y defensa de una posición, sólo puede hacerlo oralmente o por escrito y nunca seleccionando ítems de una prueba de elección múltiple.

Skinner considera que el alumno al progresar a través de los pasos de un programa, lo haga sin cometer errores, la evaluación debe ser una mera comprobación de que la finalización de un programa debidamente estudiado es garantía por si sola de que el alumno aprendió y dominó el objetivo . (Araujo y Chadwick, 1993)

La evaluación es la forma en la que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener información que permita manejar habilidades y corregir eventuales errores. (Siliceo, 1982)

La forma de evaluar la capacitación debe también ir de acuerdo a los objetivos y considerando los recursos disponibles en la empresa.

La reacción de un grupo en cuanto a actitudes, es elocuente si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa se deduce fácilmente el fracaso del curso (Siliceo, 1982)

Cada vez un mayor número de participantes a seminarios no sólo esperan obtener el conocimiento y las habilidades sino que pretenden disfrutar de la forma en la que es presentado el seminario.

En este sentido, la forma en la que el participante percibió el Seminario, genera un nivel de satisfacción y/o insatisfacción. Si se considera que según Neisser, los sujetos perciben aquel fragmento de la información visual que es congruente con sus expectativas o esquemas y el resto de las señales sensoriales no se recogen (De Vega, 1986, p. 123), la percepción que el

participante tiene del Seminario y el cumplimiento de sus expectativas es de gran importancia para un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

*El proceso de evaluación de la Capacitación debe comprender la efectividad de los Seminarios así como la apreciación de la forma en que se imparte. “En la comunicación, la forma es más importante que el contenido. Las emociones, los rituales, los acuerdos, los desacuerdos, el diseño social y físico, todo lo que está implícito en la forma en que nos organizamos y comunicamos una experiencia tiene una importancia crucial” (Farson, R. 1997, p. 60)*

*“Si se prescinde de la investigación evaluativa de una empresa que haya invertido enormes cantidades de dinero y tiempo, no sabrá hasta qué punto los resultados compensan un esfuerzo tan grande” (Schultz, 1991, p. 205)*

*Dada la cuantía de la inversión, se supone que los ejecutivos y los directores del adiestramiento examinan con minuciosidad la utilidad de los programas. Y sin embargo no es así. Los programas son evaluados casi siempre a partir de consideraciones subjetivas o intuitivas y a veces se prescinde de la evaluación. (Schultz, 1991, p. 205)*

*El Psicólogo debe comparar el desempeño de los empleados con y sin adiestramiento que ejecutan las mismas tareas, o bien compara con un grupo testigo a los mismos empleados antes y después del adiestramiento. De este modo decidirá si el programa ha de ser modificado, suprimido o ampliado. (Schultz, 1991)*

*En el caso de las conductas menos definibles que se advierten en las relaciones humanas o en el adiestramiento de la sensibilidad y en otros aspectos de la capacitación gerencial, los efectos de estos programas no son tan fáciles de evaluar con objetividad. (Schultz, 1991, p. 206)*

Una encuesta de 110 compañías reveló que el 75% de ellas evaluaba su programa de relaciones humanas basándose exclusivamente en la reacción de los adiestrados y no en los cambios de conducta conseguidos gracias al adiestramiento. (Schultz, 1991, p. 205)

El principal problema con los procesos de evaluación radica en la definición de los objetivos de Capacitación, las empresas no se interesan en medir los resultados de un Seminario puesto que simplemente fue impartido por cubrir horas de entrenamiento o bien porque “en otras empresas ya se ha impartido”.

A nivel práctico resulta interesante el definir si un empleado no presenta la conducta esperada a causa de un mal diseño e impartición del Programa de Capacitación o bien a un mal aprovechamiento del mismo por parte del participante a causa de otros factores como la motivación, el estrés, la falta de una base educativa, una mala actitud, etc.

## **2.07 Modalidades de la Capacitación**

En lo que respecta a la forma en la que se proporciona la Capacitación, existen diversas modalidades, la clasificación básica que se analiza en este estudio es la siguiente.

### **2.07.1 Presencial**

Esta modalidad de Capacitación, continúa la estructura de la educación básica, es decir existe un espacio físico y un tiempo que comparten el alumno y el maestro.

La capacitación presencial permite el contacto durante todo el proceso, es decir la cercanía y el grado de percepción mutua que se pueden lograr con esta modalidad no se dan en ninguna otra.

“El ancho de banda de comunicación entre dos seres humanos, uno delante de otro, es muy grande, aunque la mayoría del tiempo este limitado por unas u otras causas; una chispa, una mirada, un gesto, una voz, tienen la capacidad de comunicación muy intensa y de catalizador del proceso de aprendizaje de los contenidos”. (Poves, 1995, p. 54)

Normalmente interviene un grupo de participantes que en la mayor parte de los casos no rebasa la cantidad de 25 y un instructor que guía al grupo en el programa para el logro de los objetivos.

En esta modalidad, la interacción es constante y muy variada gracias a la gran cantidad de medios y estrategias que pueden utilizarse.

Blanco (1995) menciona que en cualquier entorno presencial se pueden establecer diferentes canales de interactividad:

- El alumno con el profesor, individualmente o en grupo
- El alumno con los materiales y herramientas
- El alumno con el entorno
- El profesor con el alumno, los materiales y el entorno. (p. 43)

#### 2.07.2 A distancia

La capacitación a distancia involucra una diferencia fundamental con la capacitación presencial o “tradicional” ya que existe en algún momento del proceso una separación física en tiempo o espacio entre el instructor y el estudiante.

Para lo anterior se utilizan diversos medios y estrategias que permiten la comunicación y el proceso de aprendizaje.

“Los recursos tecnológicos posibilitan mediante la metodología adecuada suplir, e incluso superar, la educación presencial, mediante una utilización de los medios de comunicación audiovisual e informáticos implicados”. (García, 1994, p. 23)

En México, como en otros países la modalidad “a distancia” estaba destinada a personas adultas que no terminaron sus estudios básicos oportunamente, a estudiantes que trabajaban y no contaban con tiempo para asistir a un aula, etc. Sin embargo nunca se aplicaba a la Capacitación.

En este fin de siglo, ya son muchos los países y empresas internacionales que ven de forma favorable esta modalidad para aplicarse en la Capacitación.

La capacitación tradicional en numerosas empresas implica contar con uno o varios instructores calificados que llevan a cabo la tarea de capacitar al personal.

En gran parte de las empresas familiares y pequeñas, este proceso se logra implementando dentro de las instalaciones de la empresa un aula que se utiliza para estos fines. normalmente no están debidamente acondicionadas.

Otras empresas contratan los servicios de Capacitación mediante proveedores y muchas veces rentan salones debidamente acondicionados para alcanzar los fines deseados.

Cuando se trata de empresas de gran tamaño con sucursales en diferentes puntos del País esta tarea se dificulta trasladando a los participantes o a los instructores a los lugares donde serán impartidos los cursos, lo cual implica ciertos gastos y la separación por uno o varios días del personal de su trabajo.

La educación a distancia brinda una alternativa viable para hacer que el proceso de capacitación se lleve a cabo rompiendo las barreras del tiempo y del espacio.

García Aretia (1994), menciona que las tendencias actuales de la educación se podrían sintetizar en: masificación, diversidad de contenidos y combinación estudio-trabajo. “El sistema

educativo tradicional no puede dar respuesta a estos planteamientos pero incluso cabe preguntarnos ¿Realmente es deseable tener que acudir periódicamente a una escuela para recibir en colectivo las enseñanzas deseadas? Nadie puede pensar que la educación permanente ha de ser equivalente a la escolarización permanente” (p. 17)

“No es precisa la presencia del profesor para el logro por parte de la persona adulta, de un aprendizaje reflexivo y significativo. Así la profundización y perfeccionamiento de los sistemas individualizados de enseñanza, ha logrado la categoría de una modalidad enseñanza-aprendizaje con rasgos definidos y aplicables a sectores determinados del universo estudiantil”. (García, 1994, p. 23).

La Capacitación a distancia se ha difundido en los últimos años gracias al avance de la tecnología en comunicaciones; éstas se hacen cada vez más rápidas y eficientes lo que propicia este tipo de educación.

Al existir una separación física en algún momento y uno o varios medios de comunicación a distancia, las estrategias de los programas y de los instructores se modifican drásticamente.

“El profesor en el sistema convencional asume por lo general un rol directivo, es él quien toma todas las decisiones que afectan el comportamiento del alumno. La obligación del alumno es aceptar y obedecer. En la Modalidad a distancia no se da esta relación de subordinación sometimiento entre profesor y alumnos, se establece una relación personal a través del diálogo guiado”. (Carrasco, 1986, p. E-095)

En los programas actuales de Capacitación, la participación constante de los empleados durante los cursos y seminarios se ha incrementado, de forma que el aburrimiento y el papel pasivo que experimentaba el participante en épocas pasadas es sólo un recuerdo.

En la capacitación a distancia es necesario provocar una gran interacción y que el instructor adopte el rol de dirigir las experiencias de interacción que tendrá el participante.

“Cierto es que en los sistemas abiertos y a distancia se requiere de una especial actitud, puesto que el uso de las nuevas tecnologías para comunicarse entre el profesor y el alumno, como quiera llamársele, a provocado que actualmente esa relación sea más próxima, más presencial, entre comillas”. (Estrada, 1998 p. 72)

La capacitación a distancia requiere preparación previa más minuciosa que en la capacitación presencial, la capacitación a distancia no puede improvisarse, tiene que desarrollarse de acuerdo a una estructura tecnológica.

## **Capacitación a Distancia**

### **2.08 Antecedentes de la Educación a Distancia**

La base teórica de la Capacitación a distancia se encuentra en los estudios y avances de la Educación a Distancia.

La educación a distancia surge atendiendo a necesidades de tiempo y distancia de los estudiantes que no podían asistir a un aula. Sobre todo los residentes de zonas geográficas alejadas de los servicios educativos fueron uno de los factores que provocaron el surgimiento de esta modalidad de educación.

“Los orígenes de la Educación a Distancia pueden ser encontrados en los requerimientos individuales y profesionales y en las aspiraciones de grupos para crecer educacional y socialmente”. (García, 1994, p. 19).

García Arieta (1994) también menciona a trabajadores que buscan cualificarse, cuadros y técnicos reclutados de repente bajo la presión de transformaciones políticas o sociales para asumir responsabilidades para las cuales no habían sido preparados o “desfasados” como consecuencia de mutaciones tecnológicas. Los recursos económicos no alcanzaban para los nuevos gastos, las aulas eran incapaces de contener a los estudiantes, los profesores no podían atender a los alumnos y los cursos tradicionales no satisfacían las aspiraciones actuales.

En décadas recientes, con el auge de la tecnología electrónica en comunicaciones, le ha dado a la educación a distancia un nuevo estatus, antes era percibida como inferior a la educación tradicional.

Ljosa (1993), define la educación a distancia como “un proceso educacional interactivo entre dos personas, estudiante y maestro, separados por distancia física” (p. 332)

“En los 90s más de diez millones de estudiantes, muchos de ellos adultos estudiaron a distancia con un éxito notable”. (Keith, Magnus y Desmond, 1993, p. 1)

Los estudiantes convencionales asisten a escuelas, colegios y universidades del mundo, los estudiantes a distancia no, utilizan otros medios impresos o tecnológicos para interactuar con el instructor y con el contenido y de esta forma apoyar su disciplina de auto-estudio. En muchos de estos programas puede incluso no existir un tutor principal, sino que el contenido presentado en una forma atractiva se convierte en la figura central y el instructor actúa como apoyo adicional.

El trabajo de Vertecchi en Italia ha mostrado como la investigación en educación a distancia ha impactado en la teoría general. Vertecchi ve el mundo de la educación a distancia como una forma privilegiada de educación por su mayor facilidad al controlar las variables.

Estadísticas de la UNESCO revelaron que en 1993 había 600 millones de estudiantes en el mundo, de los cuales 10 millones lo hacían a distancia. (García, 1994)

El mayor auge de la educación a distancia surgió en la década de los 70s cuando se fundaron universidades abiertas respaldadas por el gobierno de diferentes países.

“La enseñanza a distancia es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional, que puede ser masivo y que sustituye la interacción personal en el aula de profesor y alumno como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización y tutoría, que propician el aprendizaje independiente y flexible de los estudiantes”. (García, 1994, p. 50)

La educación a distancia permite la comunicación entre profesor y alumno al mismo tiempo que brinda a este último un rol de mayor responsabilidad donde él mismo define su nivel de efectividad en el aprendizaje.

A mediados de este siglo aparece la primera Universidad que se dedica en el mundo a impartir exclusivamente enseñanza a distancia (Universidad de Sudáfrica). En la década de los sesenta nacen en España las primeras experiencias de estudios reglados no universitarios por radio y televisión. Y, por fin, en 1969 nace la Open University en Inglaterra, institución verdaderamente pionera y señora de lo que hoy se entiende como educación superior a distancia. (García, 1994)

En los 90s, la educación a distancia es la opción preferida por muchas corporaciones multinacionales y transnacionales.

De hecho en México ya son varias las empresas transnacionales que han implementado este tipo de educación para sus programas de capacitación.

La principal causa del impulso de este tipo de educación radica en el crecimiento demográfico y la dificultad de manejar grupos con un mayor número de participantes con el mismo nivel de efectividad.

“Como consecuencia de la presión sobre el sistema presencial de enseñanza, aparecen los problemas derivados de la masificación; es decir, la dificultad de interacción entre el profesor y el alumno, la dificultad de seguimiento del proceso de aprendizaje y la dificultad para llevar a cabo una labor de orientación”. (Poves, 1995, p. 53).

La mayor parte de los temas que se han impartido en la modalidad a distancia surgen de la adaptación de temas que ya se venían impartiendo de forma presencial.

“La utilización de un sistema de tutoría telemática que ha requerido, por parte de las instituciones que ofrecen los cursos, adaptarla a la modalidad a distancia e incluir las actividades educativas, tanto individuales como de grupo, que se realizan dentro del curso.” (Blanco, 1995, p. 48).

En nuestro país los antecedentes de la educación a distancia inician en 1988 con la UNAM impartiendo “Seminarios Nacionales” desde el antiguo Palacio de Medicina, contando con teléfonos en el estudio y servicio de Telex.

Por su parte el Tecnológico de Monterrey inició en 1989 una serie de programas vía satélite para cubrir las áreas de computación y administración en el nivel de postgrado (Méndez, 1998)

Desde muchos aspectos, la década de los 70s podría caracterizarse como la década de la televisión, con un mayor enfoque en el medio a través de las políticas introducidas por The Open University of United Kingdom. De forma similar, el teléfono puede ser denominado como el medio de los 80s. “La década vio la introducción de una variedad de nuevos inventos con consecuencias de comunicación a distancia en la educación; el fax, el uso de modems, implementos en receptores de voz y transmisores, audioconferencias, videoconferencias y conferencias por computadora”. (Keith, Magnus y Desmond, 1993, p. 175)

Lo anterior proporciona las bases de los instrumentos que se utilizarían como guía en el uso de la multimedia en la educación a distancia que surgió a mediados de los 90s.

Al establecerse la posibilidad de grabar sonidos e imágenes la industria de las telecomunicaciones toma un auge mayor con el cableado de fibra óptica

Estos descubrimientos en los 90s son de vital interés para los educadores y para la televisión del futuro combinado con la tecnología de telefonía se ofrece la posibilidad de la enseñanza cara a cara en un aula virtual a distancia compuesta por video y una gran posibilidad de rangos de interacción. En los 90s Duning desarrolló el sistema a distancia compuesto por video en un sentido y audio en doble sentido. (Keith, Magnus y Desmond, 1993)

En décadas recientes el maravilloso desarrollo de la tecnología en telecomunicaciones le ha dado a la educación a distancia un nuevo status.

En 1895 se establece en Estados Unidos la National Technological University (NTU), un consorcio de naturaleza distinta que reúne a diversas Universidades ofreciendo educación continua para los graduados via satélite. (Moore y Kearsley, 1996)

En 1877 Alejandro Graham Bell revolucionó la comunicación con su invento del teléfono. Como uno de los reportes indica, el mundo de la comunicación en los 70s fue pre - microelectrónico y pre.fibra óptica, pre-microcomputer y pre-VCR. (Duning, 1993)

Ya en 1988 con la gran cantidad de información y la rapidez con que esta puede viajar y ser almacenada, se predecía la llegada de cambios en la estructura del lugar de trabajo, de hecho en épocas recientes muchos estadounidenses trabajan en sus casas gracias a esta tecnología.

No fue hasta Agosto de 1964 cuando la primer órbita estacionaria fue combinada con un satélite. Pero fue hasta 1974, una década después cuando los primeros satélites con fines educacionales fueron lanzados(Duning, 1993)

En los 80's, los servicios de Educación para adultos del Public Broadcasting Service emergieron como una fuerza que brinda un nivel de cooperación entre las estaciones de televisión local y las instituciones de educación superior en Estados Unidos.

El potencial que tendría el audio y el video es resumido en una publicación de 1987, Tecnología para la enseñanza fuera del salón de clase donde se menciona lo siguiente:

“Hemos visto lo que algunos llaman revolución en la tecnología educativa, a cargo del personal de cómputo, la popularidad de los video juegos caseros y lo fácil que se puede acceder a una gran cantidad de información, así como su captura transmisión y recepción”. (Duning, 1993, p. 221)

Los 80s han sido denominados por la expansión de propietarios de videocassetteras en Europa. “Los 90's serán denominados por la expansión de conexiones satelitales” (Bates, 1993, p. 183)

Las grandes compañías televisivas han incorporado a sus sistemas la transmisión directa vía satélite y la capacidad del televidente de interactuar con ésta.

“Existen básicamente dos tipos de satélites, los de bajo y alto poder. Los satélites pueden también transmitir voz y señales de datos usando una fracción de la capacidad de un canal de televisión y por un costo más bajo – un punto de particular significado para la educación a distancia”. (Bates, 1993, p. 184)

Ha habido una alta presión de actividad de venta acerca de las posibilidades de interacción de televisión por cable para la educación. Son las Universidades quienes han dado un gran impulso al desarrollo de tecnología satelital orientada a la educación.

En 1987 el National Narrowcast Service lanzó un servicio estructurado para entregar videos basados en educación y entrenamiento directamente en los lugares de trabajo. (Dunig, 1993).

En 1988 Educational Broadcasting imprimió su primer Directorio de Educación a Distancia a través de Telecomunicaciones. Un total de ochenta y tres instituciones representaron a 38 estados de la Unión Americana. (Duning, 1993)

La educación a distancia ahora es vista como la educación del futuro como respuesta a la masificación y a las bondades de los sistemas de comunicación.

Hay un claro reconocimiento de la utilidad de la enseñanza a distancia, pero es menester que salga de la marginidad. Se le venía considerando como una “segunda oportunidad”, una enseñanza de adultos, que por diversas causas, habían abandonado los estudios básicos y querían mejorar su cualificación profesional y cultural. “Se trataba más bien de cubrir el hueco que la enseñanza presencial no podía cubrir. Hoy se considera un instrumento clave en la formación profesional tanto inicial como continua.” (Marqués, 1991, p. 30)

## **2.09 Modalidades de la Educación a distancia**

Desde que inició la educación a distancia, ésta contempla distintas modalidades de acuerdo al tipo de objetivos a lograr, los materiales y los medios de interacción.

Peters (1993), plantea varias asignaciones que se utilizan para estos procesos, de forma tal que especifiquemos claramente qué es y qué no es educación a distancia:

Tabla 1

*Diversos términos que se aplican a las modalidades de educación a distancia*

Instrucción a distancia	término alemán que se utiliza para marcar la diferencia entre la educación cara a cara, y el alejamiento físico del maestro y alumno sin mencionar la interacción.
Educación a distancia superior	significa la posibilidad de estudiar en la universidad sin asistir a las clases.
Estudio por correspondencia	comunicación escrita en combinación de un sistema eficiente de entrega, donde maestro y alumno mantienen comunicación a través de este medio. García (1994), menciona que en este tipo de educación el docente enseña escribiendo y al alumno aprende leyendo.
Educación abierta	este término se utiliza para hablar de educación a distancia haciendo énfasis en el proceso abierto y "libre" que no es encontrado en la educación tradicional. Con esto considera la reducción o supresión de restricciones de ingreso, exclusiones y privilegios.
Estudio en casa	Este término sugiere que el proceso de enseñanza no debe tomar lugar únicamente en los salones de clase.
Auto estudio guiado	Este término minimiza la diferencia entre educación a distancia e instrucción y atender a la universidad haciendo referencia a la posibilidad de aprender por sí mismo, con ayuda de un guía
Zaochny	Término ruso que significa "sin contacto visual", es decir no se ven directamente el maestro y alumno.
Estudiar sin dejar de producir	Hace referencia a la ventaja de no descuidar el trabajo para estudiar
Conversación didáctica guiada	El diálogo, la comunicación es imprescindible en educación.
Comunicación bi direccional	En la educación a distancia permitir comunicación en dos sentidos para evitar el aislamiento.
Estudio independiente	Destaca la liberación del estudiante de las trabas o dificultades que comporta la asistencia a los centros ordinarios.
Forma Industrializada de instrucción	Destaca el proceso de planificación previa, de organización, división del trabajo, uso de equipos técnicos para producción de materiales y la necesidad de una evaluación más formalizada

*Nota:* Peters, O. (1993). Understanding distance education. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.).

*Distance Education: New Perspectives* (pp. 10-17). London and New York: Routledge

Mientras en los sistemas presenciales este diseño se basa fundamentalmente en la relación directa cara a cara de profesor y alumnos para la transmisión de la información, generalmente producida en el aula real, en los sistemas a distancia esta relación queda diferida en espacio y tiempo, lo que en nuestro país se le conoce como aula virtual.

Cada vez el alumno está encontrado a largo de su proceso de aprendizaje a distancia un mayor número de oportunidades y medios para relacionarse con el profesor y con los otros estudiantes de su mismo curso.

Según Poves (1995), en la educación a distancia hace falta la clase, el espacio físico, donde se enseña y se aprende; hace falta el espacio-tiempo educativo, la interacción humana, la tutoría, la presencia del profesor, la relación con los compañeros. "Hace falta un espacio interactivo. Un centro de educación a distancia debería ser el soporte del espacio interactivo virtual." (p. 56).

Afortunadamente, la tecnología nos permite incrementar la interacción al grado de que la separación física en tiempo o espacio no representa un obstáculo para el proceso enseñanza-aprendizaje.

## **2.10 Ventajas y desventajas de la Capacitación a distancia**

La Capacitación a distancia ha sido seriamente criticada por la falta de comunicación cara a cara con el instructor, y a la vez ha sido alabada por los bajos costos que representa.

En la Capacitación a distancia los primeros avances se dieron con seminarios autodidáctas apoyados ya sea de libros, audiocassettes y videos.

El avance en multimedia también ha permitido los cursos auto-guiados en discos compactos y programas que llevan al usuario paso a paso.

A pesar de las diferentes denominaciones, hoy se viene aceptando el término Educación a Distancia para calificar estos estudios, hasta el punto de que el más prestigioso organismo mundial que agrupa a las instituciones que imparten esta modalidad de enseñanza, denominado desde su fundación en 1938 ICCE (Consejo Internacional para la educación por Correspondencia), cambió su nombre en su 12ª Conferencia Mundial de 1982 celebrada en Vancouver, por el de ICDE (International Council for Distance Education – Consejo Internacional de Educación a Distancia). (García 1994)

Como se puede apreciar, la educación a distancia tradicional, marca una separación física donde no existe un contacto visual permanente y la interacción se lleva a cabo de forma escrita, telefónica y en ocasiones con asesoría, comúnmente el estudiante realiza sus actividades en casa disponiendo de su tiempo, sin dejar de trabajar.

Los elementos principales de la educación a distancia son los patrones didácticos estructurados basados en una comunicación en dos sentidos la cual concierne acerca del progreso en el aprendizaje y el énfasis de no contar con restricción en tiempo con cierta autonomía.

Según Ljosa (1993), normalmente distinguimos entre tres niveles de entendimiento:

- el intuitivo o sentido común entendiendo que nosotros tenemos como participantes u observadores en las actividades de educación a distancia
- análisis reflexivo basado en la experiencia, comunicación y comparación
- investigación sistemática y estructuración teórica. (p. 338)

Nuestra comprensión nos dice que el curso del proceso de la educación a distancia depende del rol que el individuo tome en el proceso pero también depende de sus experiencias previas en actividades similares.

Los anteriores no requieren de forma explícita la intervención de un instructor durante el proceso de Capacitación, sin embargo también se han utilizado los seminarios a distancia “asesorados” de un Instructor.

“La evolución de la tecnológica espacial y la tecnología de las comunicaciones han hecho posible la utilización de los satélites como medios de comunicación. Entre las aplicaciones que tiene esta nueva tecnología se encuentra el uso educativo, los servicios de telecomunicaciones que presta el satélite, no se limitan a señales de video, sino que incluyen la telefonía, señales de radio, voz y datos e información” (Méndez, 1998, p. 65).

Con la tecnología satelital se permite acercar al instructor de forma virtual a los participantes que geográficamente se encuentran alejados, permitiendo que los participantes puedan interactuar en seminarios en vivo por televisión.

El uso de esta tecnología se dio inicialmente en la educación superior, sin embargo, las empresas empezaron a adaptarlo para sus programas de capacitación.

El negocio televisivo como el entrenamiento en vivo conducido por empresarios a través del país ha venido a ser buscado, se ha por más de 300 corporaciones a lo largo de 1974. (Duning, 1993)

Una gran oportunidad en telecomunicaciones es el National Technological University (NTU), el cual fue desarrollado en 1985 en respuesta a la búsqueda de ingenieros para trabajar en niveles avanzados en el lugar de trabajo. Este es un programa en vivo via satélite utilizando un canal de video y dos sentidos en audio. (Duning, 1993)

Hemos visto como las empresas que han optado por esta modalidad de capacitación, tampoco han desechado la capacitación tradicional ya que cuenta con grandes ventajas.

“El uso de esta tecnología no va a reemplazar la educación cara a cara pero va a complementaria para satisfacer las necesidades de estudiantes que no cuentan con ciertas ventajas” (Dunnett, 1985, p. 3)

En 1986 fueron estimadas 8,500 corporaciones que producen en video alguna forma de entrenamiento. Los primeros usuarios, incluyendo IBM con sistemas propios desde 1981; Atenea Life y Casualty Corporation, los cuales desde 1981 utilizan teleconferencias para enlazar a sus oficinas y para diversas formas de entrenamiento; y Hewlett-Packard, el cual ha permanecido en contacto con sus dispersas fuerzas de ventas a través de teleconferencias en vivo durante los últimos catorce años. (Duning, 1993)

Se estima que más de 19,300 sedes receptoras, recibieron programas de negocios televisados en 1988, más de 12,000 al año. (Duning, 1993)

Los gastos que representan para una empresa transnacional con cientos de oficinas y/o sucursales en todo el mundo para homologar y hacer llegar la capacitación son altísimos, ya que representa en muchas ocasiones no sólo trasladar y alojar a los instructores en diferentes ciudades, sino también a los participantes.

“El costo es obviamente un criterio importante y la efectividad del aprendizaje es otro. Pero hay otros factores importantes como la disponibilidad de los estudiantes, usuarios amigables y el equipo de organización.” (Bates, 1993, p. 178)

Ya pasaron los tiempos en los que las empresas escatimaban gastos en capacitación, sin embargo lo que se busca con la capacitación a distancia es optimizar recursos y agilizar el proceso.

“Hoy son múltiples los estudios que confirman el hecho de la rentabilidad del sistema de educación a distancia situándolo como mucho en el 50 por ciento de los gastos medios de los sistemas convencionales”. (García, 1994, p. 21)

En la capacitación a distancia vía satélite por televisión, se establece una sede emisora, que es el lugar desde donde se imparten los cursos y seminarios y sedes receptoras, es decir los lugares donde los participantes reciben la señal del curso.

Un gran paso en Estados Unidos fue la fundación del proyecto de Star Schools en 1988. Este proyecto es soportado por 19 millones de dólares del departamento de Educación para un ciclo de dos años. “Este proyecto intenta hacer llegar educación televisada en escuelas elementales y de secundaria vía satélite, asegurando que exista técnicamente una escuela virtual en cada país” (Duning, 1993, p. 218).

Chrysler reportó su anticipada expansión para crecer a 6,000 sedes receptoras. Empresas que venden al menudeo como J.C. Penny, K-Mart y Sears también han crecido en sus redes. Penney's incrementó sus locaciones de 200 a más de 700, Sears tiene 490 y K-Mart creció recientemente de 5 a 800 sedes. (Duning, 1993)

Los programas de entrenamiento de IBM han sido comentados recientemente por el Interactive Satellite Education Network (ISEN), el cual es operado por IBM en satélite. El diálogo entre los estudiantes e instructores se ha logrado ingeniosamente a través de tecnología de voz y la comprensión mostrada por los instructores atendiendo a los participantes registrados de cada sede receptora, registrando sus respuestas en distintos formatos, conociendo de forma inmediata los promedios. (Duning, 1993)

Esta tecnología también la tiene Ford Motor Company en México con 135 sedes receptoras y en Estados Unidos con más de 5000.

Otras empresas que en Estados Unidos han reportado buenos resultados en el entrenamiento en vivo via satélite son Federal Express con una programación diaria dirigida a 800 centros, Eastman Kodak el cual imparte dos horas dos veces a la semana de entrenamiento, Domino's Pizza etc. (Duning, 1993)

En muchas ocasiones, las Universidades han ofrecido servicios de capacitación a empresas que no cuentan con la tecnología para llevarlo a cabo como en México el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con su Aula Virtual Empresarial.

Existen estudios sobre la eficiencia de estos sistemas con respecto al tradicional. La Universidad del estado de Arizona ha ofrecido créditos para cursos en vivo via televisión por 39 años, sus sedes remotas de recepción eran 13 en 1993. Sus investigaciones comparativas en grupos que tomaron cursos via televisión y de la forma tradicional no revelaron diferencias estadísticas significantes. (Duning, 1993)

Henry y Kaye (1993), señalan que en la educación a distancia existen problemas internos y externos, los internos se basan en las demandas de educación a distancia relacionadas con las características de la cultura del ambiente de enseñanza; los problemas externos son considerados con la "naturaleza y actual orientación de la educación a distancia", están no sólo orientados a los productos pedagógicos que se estructuran sino también a los efectos que tienen esos productos en la sociedad y en la relación de conocimiento que posee la educación a distancia. (p. 25)

En la educación "tradicional", el maestro le da un contexto personal al conocimiento, en la educación a distancia, el maestro adquiere cierta formalidad eliminando muchos comentarios subjetivos que se llevan a cabo en el aula tradicional.

Normalmente un curso a distancia es realizado por muchos especialistas que colaboran durante cierto tiempo antes de iniciarse dando lugar a una gran cantidad de opiniones difíciles de homologar.

La distribución en masa de los programas de educación a distancia corre el riesgo de establecer de hecho una cierta estandarización del conocimiento. La educación a distancia debe ofrecer a los estudiantes la posibilidad de reaccionar y estar dispuestos a criticar y opinar sobre los contenidos del curso. "Los estudiantes deberían estar aptos para participar en los cambios, criticar y finalmente utilizar el conocimiento que les es dado."(Henry y Kaye, 1993, p. 28).

Una de las grandes desventajas de la educación a distancia está en la masificación y por lo tanto en la pérdida de comunicación y atención individualizada.

Algunos programas de educación a distancia han tratado de poner más énfasis en la atención personalizada a través de números telefónicos, charlas por computadora, correo electrónico, etc, sin embargo la experiencia al utilizar estos medios no sustituye en el participante la experiencia de una atención personal.

El aspecto más importante de esto, consiste en poner énfasis no en la meta de crear canales de comunicación, sino en los valores y servicios personales que se ofrecen a los estudiantes.

Según Carrasco (1986), existe la posibilidad de que el trabajo de los profesores pueda mejorarse, si emplean más las categorías indirectas de la interacción verbal, como el "aceptar el sentimiento de los alumnos, elogiar, estimular, desarrollar ideas propuestas por ellos, guiarlos a través de preguntas" (p. E-101)

La educación a distancia normalmente se dirige a una población adulta que trabaja, que presenta mayor madurez y con gran interés de aprender, consciente de que se trata de una segunda oportunidad.

El desarrollo e impartición de un curso a distancia, requiere un mayor número de habilidades por parte del maestro adicionales a los conocimientos del tema y habilidades expositivas básicas ya que en ocasiones involucra el manejo de equipo de cómputo durante su presentación, manejo de cámaras etc.

Los maestros cuentan únicamente con conocimientos fundamentales de software en comunicación electrónica como los esenciales que manejan los estudiantes universitarios. “La tecnología deberá ser vista por los educadores como una mayor área de estudio a partir de que es un factor determinante a través del cual, la gente experimentará su mundo.” (Fisher, 1997-98, p. 32)

Por otra parte hay que añadir que, por lo general, los profesores de educación a distancia proceden del sistema presencial y, por lo tanto, carecen de formación en la utilización de los medios audiovisuales adaptados a la educación y desconocen las ventajas del uso de la radio y la televisión en la modalidad a distancia. (López, 1995)

Cualquier cambio tecnológico que se introduzca en los materiales educativos llevará consigo un cambio en la forma de trabajo del estudiante y un cambio estructural en la misma institución en lo que se refiere a la comunicación con los alumnos.

Noa (1995), menciona varias ventajas de los modelos de educación a distancia como el hecho de que cada institución puede participar y contribuir en aquellas tareas que realiza mejor, “los que aprenden obtienen un rico paquete de instrucción para su aprendizaje y los recursos existentes son maximizados sin duplicidad de esfuerzos” (p. 139)

También se debe mencionar que la tecnología permite que la interacción y el contacto visual entre los estudiantes y maestros sea cada vez mayor permitiendo con sistemas “Touch

scream” que con la presión de un solo dedo sobre una pantalla el maestro pueda auto-determinar el grado de interactividad lo que hace algunos años era imposible.

“Los usuarios de video juegos saben valorar perfectamente las posibilidades o limitaciones interactivas de un determinado producto y junto con el número de colores, la definición de las pantallas y alguna que otra variante técnica les permite sentirse más o menos satisfechos.”

(Blanco, 1995, p. 40)

## **La interacción en la Capacitación a Distancia**

### **2.11 Teoría de la Interacción**

El proceso educativo es en esencia un proceso de comunicación, esto implica que no se puede tener una enseñanza efectiva, si no se produce una comunicación adecuada y eficiente entre profesor y alumnos.

“Una forma importante de “conocer” la realidad es formar conceptos sobre la misma. Los conceptos, para que puedan ser transmitidos y, por lo tanto, enseñados, tienen que adoptar una forma y responder a un sistema de pensamiento”.(Eneas, 1980, p. 49)

La interacción es el elemento más importante para que se dé el proceso de aprendizaje ya que el simple acceso a la información no es suficiente, debe existir un análisis, aplicación y crítica para que se considere como un conocimiento.

“Muchos de los mayores problemas de comunicación acerca de conceptos, y más adelante sobre la práctica en la educación a distancia, vienen de términos constructivos como “distancia”,

“independencia” e “interacción”, los cuales son utilizados de forma imprecisa y en muchas maneras multiplicando los significados”. (Moore, 1993, p. 19)

Se realizó un panel de discusión a través de Division of Independent Study and Educational Telecommunications de la Asociación de Universidades de Educación Continua en su junta anual en Salt Lake City, llevada a cabo el 16 de Abril de 1989. El panel fue titulado: Interacción: el componente relevante de la educación a distancia. (Moore, 1993)

La comunicación es la base del proceso de interacción en esta modalidad de educación por ser el medio a través del cual se da la transferencia del aprendizaje desde una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.

“Interactividad es la acción de interconectar, a través de medios técnicos a estudiantes dispersos, a productores de materiales y a profesores que participan de forma remota en procesos de enseñanza a distancia.” (Blanco, 1995, p. 41)

La principal función en la interacción es que se dé el proceso de retroalimentación, es decir que exista una transferencia del aprendizaje. Blanco, (1995) señaló que los sistemas de aprendizaje se pueden definir como “sistemas feedback simple” o sistemas que permitan un diálogo con tareas específicas. (p. 42)

“La interactividad afecta tanto el proceso de transmisión del conocimiento sea cual sea el soporte de los materiales, como la comunicación y la relación entre la institución y los estudiantes a través del tutor”. (López, 1995, p. 19)

Se entiende que para que haya educación debe existir comunicación completa, de doble vía, con el pertinente feed back entre el maestro y el alumno.

“Los propósitos de la comunicación de ida y vuelta son en general para apoyar la motivación y el interés de los estudiantes a través del contacto con un instructor y asesor que

estímulo; apoyar y facilitar el aprendizaje del estudiante haciendo que éste aplique los conocimientos y capacidades adquiridos, y se sirva de los comentarios, explicaciones y sugerencias de los instructores". Holmberg, (1985, p. 329)

En general, se han reconocido tres tipos de interacción: interacción del estudiante con el contenido, interacción del estudiante con el instructor y la interacción del estudiante con otros estudiantes.

**Interacción del estudiante con el contenido:** también se le conoce como conversación didáctica interna, cuando los participantes interactúan con ellos mismos acerca de la información y las ideas que encuentran en un texto, en un programa de televisión, en la lectura o cualquier otro.

La forma más antigua de educación a distancia se basa precisamente en contenidos didácticos. En tiempos recientes, los estudiantes tienen interacción con el contenido de una grabación en radio, programas de televisión y con medios electrónicos como audiocasetes, videos y software de computadora.

Algunos autores descartan del proceso de interacción aquella que se da entre los materiales y que no requiere de personas, mientras que otros mantienen que el proceso abarca todo el contexto en el que sucede el aprendizaje.

Cabe señalar que para que el proceso de interacción con el contenido sea efectivo, el contenido en manuales, conversaciones e imágenes debe ser significativo para el estudiante y manejar estrategias que inviten al proceso de interacción.

La Interacción del estudiante con el maestro es muy deseable para muchos estudiantes, el instructor busca estimular y mantener el interés de los estudiantes sobre lo que se habla y motivar al estudiante a mantener el interés en el proceso de aprendizaje.

Carrasco (1986), menciona que la interacción "es un concepto dinámico, de influencia recíproca y de mutua dependencia. Comprende al menos dos personas cuyo respectivo comportamiento se oriente en sí" (p. E-098)

El instructor constantemente evalúa si el aprendizaje está cumpliendo su función y puede hacer cambios en su estrategia. Finalmente los instructores dan soporte, asesoría y dan respuesta a las dudas del estudiante.

En la educación tradicional, este tipo de interacción se incrementa ya que el proceso del aprendizaje gira alrededor del maestro.

La Interacción del estudiante con el estudiante sucede entre un estudiante y otro solo o en grupo con o sin la presencia en tiempo real de un instructor.

En algunos métodos de educación a distancia esto no ocurre ya que el estudiante los estudiantes presentan dificultades para coincidir en tiempo y espacio.

La interacción entre miembros de una clase o de un grupo es en extremo valiosa para el aprendizaje y en algunos casos esencial

Se debe considerar en el proceso de interacción el ambiente en el que ésta sucede ya que el lugar y las condiciones de luminosidad, ventilación, mobiliario y privacidad inciden directamente para lograr los otros tipos de interacción.

Mc Henry y Bozik (1995), en su artículo sobre la comunicación a distancia muestran un estudio de interacción en un salón de educación a distancia, en dicho estudio reportan desde la perspectiva de los estudiantes, qué tanto les gusta participar en un salón de televisión interactiva en vivo. La literatura señala que la creación intencional de la interacción será esencial para el aprendizaje del estudiante. Una enseñanza interactiva es una estrategia instruccional muy poderosa que cuando es utilizada de forma apropiada, tiene positivos resultados. Los resultados

mostraron que la tecnología en el salón de clase tiene que ver con la percepción del estudiante sobre la clase y la comunicación en ésta. “Una segunda implicación es que los estudiantes se adaptaron fácilmente a los caminos tecnológicos y los percibieron de forma positiva.” Los estudiantes dieron las siguientes recomendaciones a los maestros: Primero el uso de más herramientas tecnológicas para soportar la interacción, como la escuela no provee números telefónicos gratuitos, los estudiantes se mostraron limitados para interactuar por este medio, aunque existe el uso de fax mediante fibra óptica, el uso de E-mail puede facilitar también la comunicación. No todos los estudiantes se mostraron animados con este sistema, algunos sugirieron controlar la elección de quién tomará cursos a distancia. La literatura señala que los métodos utilizados en la educación a distancia funcionan mejor para los estudiantes más maduros y auto-motivados. Otra sugerencia fue el capacitar a los estudiantes sobre el uso de la tecnología. (p. 362)

Se debe considerar el nivel de madurez y auto-motivación puesto que en gran parte este tipo de educación es auto-guiada y requiere de más iniciativa y creatividad por parte de los estudiantes.

En su artículo, Renaud Gagnon, (1985) menciona sobre las nuevas tendencias para las necesidades de la tecnología instruccional, diciendo que planear una acción de investigación no es sencillo, “un estudio de caso debe considerar aspectos Filosóficos, otorgando una encuesta de valores individuales; Antropológico, desde que se esta trabajando en las herramientas de los observadores y pedagógico, orientado a la investigación” (p. 20)

Como menciona Fainholo (1995, p. 85), “no es pertinente una situación de aprendizaje pobremente preparada en términos de interactividad y mediatización de materiales, más aún para proyectos de educación a distancia”.

“La ingeniería de capacitación es aceptable a cualquier demanda permitiendo a quien intervenga (capacitador o consultor) decidir respecto a la conducta que se debe seguir: en primer lugar, con respecto a su compromiso con la operación; luego, en función del problema detectado, si es deseable proveer productos terminados preexistentes, o si es preferible elaborar una respuesta a la medida de acuerdo a las características de la situación.” (Pain, 1989, p. 59)

La planeación del proceso de interacción comienza desde la planeación misma de los cursos al llevarse a cabo el diseño de objetivos y programas de interacción.

Pérez (1991), señaló que “si tenemos en cuenta que el aprendizaje se produce cuando existe interacción persona-medio, la función de las Unidades Didácticas no puede ser una simple descripción o representación de la realidad, sino que debe cumplir las funciones de carácter motivador, activador del aprendizaje que provoque la interacción y el diálogo – aunque sea mediatizada por el texto – del alumno con el entorno” (p. 8).

A fin de desarrollar fenómenos de transferencia, los programas escolares deben ser tan realistas y prácticos como sea posible, por otra parte, el maestro debe destacar por medio de abundantes ejemplos, los elementos comunes en ambas situaciones.

En la planeación, la acción educativa se convierte en una técnica apoyada en una ciencia para la estructuración y los criterios de diseño de las unidades didácticas.

Se falla en un riguroso planteamiento tecnológico en educación a distancia cuando:

- a) Se improvisa en la planificación y ejecución del diseño, producción, distribución, emisión, etc. De los materiales y mensajes para el estudio.
- b) Existe descoordinación en la interacción humana imbricada de los distintos recursos personales y materiales de este sistema multimedia.

- c) Se produce incoherencia en la evaluación de los aprendizajes logrados en función de los propósitos, en la evaluación del propio diseño y en la de los recursos y medios utilizados.

Patricia Comeaux (1995) en su artículo publicado sobre el impacto de un sistema interactivo de comunicación en un salón de educación a distancia, revela que los instructores que hacen uso del sentido del humor en combinación con sus técnicas de enseñanza y que utilizan un estilo relajado e interpersonal enfocado en la interacción con las sedes receptoras y envuelve a los estudiantes directamente en el contenido del curso son percibidos como más exitosos en el medio. "El uso del sentido del humor hacía sentir más a gusto en el ambiente a los estudiantes" (p. 353)

En la educación a distancia por televisión, la interacción se puede facilitar utilizando pequeños foros de discusión en las sedes receptoras, las sedes pueden salir de línea para discutir entre ellos un tema en particular y más adelante regresar para comentar las conclusiones tomadas por el grupo y también gracias a la interacción con audio, establecer diálogos entre profesor y alumnos.

Es importante también que exista empatía por parte del maestro aún a pesar de que los estudiantes se encuentren a distancia. Empatía significa comprender a la otra persona desde su punto de vista y ser capaz de sentir con ella, significa igualmente que tratemos de usar las palabras que probablemente formen parte del vocabulario de la persona a la que hablamos.

Como menciona Leor (1973), "la ansiedad, el temor al cambio, a lo desconocido, agregan sus efectos a los de la edad para favorecer el desarrollo de fenómenos de interferencia" (p. 154)

Cabe mencionar que en cada situación de aprendizaje donde se da la transferencia, aprendemos también acerca de nosotros mismos por las reacciones de los demás hacia nosotros.

Cada vez que alguien interactúa con nosotros, ello contribuye en algo a la idea que tenemos de nosotros mismos.

“Cada interacción con otra persona nos permite aprender un poco más y de esa manera modifica en algo nuestra autoimagen, aún cuando a veces esto sea casi imperceptible.” (Stanford y Roark, 1981, p. 347)

## 2.12 Medios de Interacción

En cuanto a los tipos de medios, se les conoce como recursos didácticos, apoyos didácticos, medios educativos, o materiales didácticos, aunque según qué corrientes o teorías puede defenderse una u otra denominación, García (1994), se refiere más bien a los soportes físicos desde los que se vehicula la comunidad didáctica.

“El proceso de enseñanza-aprendizaje a distancia ha de ir precedido de un cuidadoso diseño y elaboración de base tecnológica que obvie las dificultades de la separación física profesor-alumno.” (García, 1994, p. 252)

Al igual que en la educación tradicional, la interacción juega un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo en la educación a distancia la interacción es planeada para periodos de tiempo más cortos y con un mayor número de medios distintos.

“En algunos cursos de educación a distancia, existe mucha demanda de conocimiento de los participantes para comprender las herramientas y la forma de utilizar la tecnología, de cualquier forma, esto envuelve al estudiante de programas, computadoras, aparatos electrónicos, sistemas y otras herramientas necesarias para los cursos.” (Bates, 1993, p. 186)

García (1994), clasifica los medios físicos utilizados en grandes bloques: material impreso y fotocopiado, materiales visibles no proyectados, de exposición y proyectados, material audio, montajes audiovisuales, cine y video y soportes computarizados. Sin embargo omite la presencia de un instructor como medio de interacción.

Es importante señalar cómo el uso y la elección de medios de interacción afectan positiva o negativamente al proceso de aprendizaje. "Pero los medios no modifican sólo una facultad, modifican su manera de pensar, de concebir el mundo y de actuar." (Ferrés, 1994, p. 23)

"Todo educador que se precie de tal, debe saber, antes de comenzar su tarea, cuál es el género de motivos a los cuales se muestra sensible su educando y cuáles son los motivos que pueden contribuir al mejor logro de los objetivos de su educación personal." (Ludojoski, 1986, p. 43)

Algunos de los medios de interacción de la educación a distancia pueden utilizarse de forma simultánea, la elección de los medios y su aplicación al programa educativo define el modelo educativo.

En la educación a distancia, la persona que planea la interacción asignando medios y tiempos de interacción al contenido es quien define la experiencia de aprendizaje y la posible efectividad de éste

Cabe señalar que mientras más interacción exista, habrá un mayor aprendizaje al existir más retroalimentación del estudiante. (Blanco, 1995)

Con el avance de la tecnología en telecomunicaciones, la interacción cada vez sucede con mayor frecuencia en un tiempo real sin necesidad de compartir el mismo espacio físico con el maestro creándose un espacio virtual. "Aparece un espacio-tiempo educativo nuevo, virtual, en donde no hay limitaciones a priori espaciales, o de número de participantes." (Poves, 1995, p. 57)

Para seleccionar los medios más adecuados habrá de contarse con las características del curso, con el tipo de destinatarios, con los objetivos que se persiguen, tipo de aprendizaje a que se aspira, etc. Así, en función de qué queremos enseñar, para qué, a qué y en qué circunstancias, podremos elegir con más fundamento el medio adecuado.

“El conocimiento de las funciones didácticas de cada medio, requerimientos de la tarea que se va a desarrollar y la tipología de objetivos que pueden alcanzarse nos ayudará a la mejor selección del medio”. (García,1994, p. 284)

### 2.12.1 Selección de Recursos didácticos.

El diseño de Fernández Huerta (1983) citado por García (1994, p. 275) abre una oferta de herramientas. Si se sigue este plan se puede garantizar una buena elección del medio:

1. Determinación de los *objetivos* perseguidos.
2. Indicación de las *funciones didácticas* requeridas para el dominio final de los objetivos.
3. *Tipo de aprendizaje* pretendido (por ejemplo de Cagné: señales, nexos estímulo-respuesta, cadenas de nexos, asociación verbal, discriminación múltiple, conceptos, principios, solución de problemas.
4. Precisión de los *pre-requisitos* exigibles para poder alcanzar las tres primeras fases.
5. Determinación de las *circunstancias didácticas* (posibilidad-factibilidad, realizabilidad).
6. Decisión sobre el *sistema o sistemas* que se emplearán (individualizado, colectivo, grupal; mixtos con módulos individualizados, grupales...)
7. *Evaluación* de las conductas iniciales de los alumnos.
8. Determinación de las *aptitudes y actitudes* de los estudiantes para el diseño de niveles diferenciales de aprendizaje y de empleo de diversos recursos.

9. Construcción de varios *niveles de aprendizaje*.
10. Consideración *secuencial* de las diversas funciones didácticas a poner en juego en cada nivel.
11. Formulación de los contenidos y funciones a desarrollar con o para tales contenidos.
12. Aplicación o enumeración de recurso o recursos a poner en juego para el logro de la secuencia instructiva conforme las características anteriores.
13. Elaboración de la *alternativa* o alternativas de recursos didácticos entre los que optar, porque con cualquiera de ellos pueden cubrirse los objetivos previstos.
14. Disponer de *criterios de toma de decisiones* respecto a la selección de los recursos.
15. *Selección provisional* de los recursos para cada objetivo/contenido.
16. Establecimiento de las *secuencias instructivas* conjuntadas con los recursos didácticos de manera que no sólo sean compatibles sino que se favorezca una fluidez organizativa de máximo rendimiento.
17. Alcanzar una *propuesta definitiva* de secuencias de recursos dentro de las resoluciones e los problemas didácticos planteados como consecuencia de: a) evaluaciones previas, b) ensayos y pilotos, y c) conclusiones rigurosas.
18. Dictaminar *normas o prescripciones* a diversos niveles (de tecnólogo o experto, de técnico operativo, de formador de formadores, de profesor-tutor, etc.)
19. Preparación de fichas de control de evaluación en cuantas facetas se estimen oportunas (tiempo, rendimiento, deterioro, satisfacción, etc.)

En el proceso de elección de medios debe considerarse el perfil del estudiante y su capacidad de percibir "Cuanto más sentidos se involucran en la percepción de un objeto cualquiera, tanto más amplia y consistente es la percepción." (Rodríguez, 1993, p. 18)

Según Rodríguez (1993), “lo insólito se graba mejor que lo rutinario o aburrido”, por lo que no deben existir criterios de “seriedad” en cuanto a la elección de medios, lo sorprendente y las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de la conciencia y suelen ser más duraderas (p. 19)

Las veces en que se repite una idea o concepto a través de diferentes medios refuerza lo aprendido permitiendo un mayor arraigo del aprendizaje.

Otro punto importante por considerar es el nivel de dificultad “Para los aprendizajes más significativos es determinante la imagen que el sujeto tiene de sí mismo: quien tiene un elevado concepto de sus propias capacidades asimila mejor que quien duda y se considera torpe e incapaz.” (Rodríguez, 1993, p. 20)

#### **2.12.2 Materiales impresos**

El medio de interacción más antiguo y de mayor tradición en la Capacitación a distancia es el material didáctico a través del cual el estudiante con la lectura y solución de ejercicios y preguntas lleva a cabo el proceso de aprendizaje.

“El material didáctico: Este componente de relación es percibido de forma distinta por cada estudiante de acuerdo a su motivación para estudiar, estrategias de aprendizaje, la presencia o ausencia de procedimientos de evaluación y las opciones pedagógicas que influyen en la creación de materiales de enseñanza.” (Henry y Kaye, 1993, p. 30)

Los materiales escritos deben favorecer el diálogo interior; además, debe elaborarse con gran claridad para que pueda ser comprendido por un público disperso, con diferentes niveles de preparación.

Una de las ventajas de este medio de interacción es que no requiere que el estudiante permanezca o acuda a cierto lugar o que lo realice en un cierto horario.

El material didáctico debe incluir una serie de instrucciones para llevar a cabo actividades que normalmente son ejercicios de auto comprobación de la información básica, permitiendo que el estudiante reciba un esfuerzo para comprobar sus aciertos y errores.

Según Pérez (1991), el material didáctico.

- Aseguran la permanencia del mensaje frente a la fugacidad del lenguaje oral.
- Constituyen una fuente importante de información para el aprendizaje.
- Su lenguaje, al ser escrito, suele ser más cuidadoso que el lenguaje oral.
- El alumno puede, a través del texto, adquirir determinadas experiencias, que por su lejanía en el espacio o en el tiempo, no sería fácil realizar por sí solo (p. 13)

El material didáctico permite desarrollar la imaginación del estudiante motivándolo en la solución de problemas específicos y el reforzamiento a través de ejemplos y ejercicios.

El autor o el equipo que desarrolla el texto debe considerar la motivación del alumno despertando su atención y el gusto por el trabajo intelectual como la presentación de sucesivas tareas de dificultad creciente con el fin de que los éxitos sucesivos estimulen la continuidad por el estudio.

La apreciación que los participantes tienen por el simple hecho de contar con un material impreso con alta o baja calidad, impreso a una o varias tintas, el uso de fotografías y figuras o su omisión es importante e influye en el aprovechamiento. "Un mensaje escrito conlleva más peso que otro verbal, y entre los mensajes escritos, el que se imprime tiene un peso mucho mayor que el que está mecanografiado que a su vez tiene más peso que el escrito a mano, aún cuando las

palabras sean idénticas. Al parecer, el medio de expresión es más importante que las palabras”.

(Farson, 1997, P. 58)

### 2.12.3 El Instructor

En la Capacitación a distancia, el instructor desempeña un papel fundamental como coordinador de la interacción. Los adelantos tecnológicos le dan ahora al instructor un nuevo papel dentro de un aula virtual dando importancia al proceso de comunicación con los participantes.

La personalidad y los métodos de impartición del instructor afectan positiva o negativamente el cumplimiento de los objetivos.

El instructor se comunica a través de palabras (símbolos) que tienen significado para los participantes por lo que la lingüística es muy importante, sin embargo la forma en la que se pronuncian y el tono que se le da a estas palabras también desempeña un papel fundamental y esto es estudiado por la paralingüística.

Otro aspecto importante es el movimiento que acompaña estas palabras, los ademanes, los gestos, expresiones faciales etc. Que son estudiados por la cinestésica.

“La paracintésica se ocupa de la postura del cuerpo de los cambios en la piel y las categorías del comportamiento tales como la torpeza.” (Stanford y Roark, 1981, p. 361)

Por lo tanto, un buen instructor debe dominar estas disciplinas para favorecer el proceso de comunicación con los participantes.

Se debe considerar que el Instructor también es un sujeto con su propio estilo y personalidad, con expectativas y una cierta opinión de sí mismo, todo esto también acompaña a

la interacción por lo que el instructor que se maneja con franqueza también envía claramente mensajes de sí mismo y de sus sentimientos.

“El profesor del año 2000 será un *facilitador del aprendizaje*, será seleccionado por sus cualidades comunicativas tanto o más que por sus conocimientos. Ya no será un mero transmisor de información, sino un intermediario que dispondrá de los instrumentos para que el estudiante aprenda por su cuenta, marcando su propio ritmo y de acuerdo a sus propias necesidades”.(Marqués, 1991, p. 28)

El instructor deberá ser responsable de irse actualizando de acuerdo a los cambios tecnológicos y avances sociales como el manejo de programas de cómputo y paquetería que son esenciales en la práctica diaria. (Fisher, 1997-98)

#### 2.12.4 Interacción con otros Participantes.

Este tipo de interacción se presenta pocas veces en la educación a distancia por la dificultad de reunir en tiempo y espacio a varios participantes, sin embargo, a través de la tecnología y del uso del teléfono, las computadoras y los satélites, cada vez los participantes se encuentran más cerca virtualmente unos con otros.

Al igual que en la capacitación tradicional, es de vital importancia el escuchar e intercambiar ideas y opiniones con otros participantes ya que esta interacción permite el reforzamiento y análisis de la información que se maneja.

La interacción con otros participantes, permite que se encuentren más motivados y de mejor humor lo cual de acuerdo a una investigación realizada por Haddock (1998), provoca que sean más positivos al auto-evaluarse.

### 2.12.5 Comunicación electrónica

La comunicación electrónica ha abierto nuevas y mayores posibilidades de interactuar aún cuando exista una diferencia en tiempo o espacio.

“La Comunicación electrónica tiene grandes ventajas, primero, es relativamente fácil para ambos, estudiantes e instructores; Segundo, no existe altos costos de producción, como en los cursos pre-programados por computadora. El aprendizaje y la enseñanza ocurren de manera natural con comunicación entre estudiantes y maestros.” (Bates, 1993, p. 186)

### 2.12.6 Procesadores

Las computadoras están formando parte de la vida cotidiana y su aplicación en la capacitación tanto para cursos presenciales como a distancia es cada vez mayor.

Las computadoras permiten al participante y al instructor ampliar sus posibilidades de interacción y ahorrar tiempo en el manejo y presentación de la información.

La computadora tiene dos usos, ya sea como medio para interactuar entre dos personas a través de los sistemas de comunicación via modem o bien la interacción con un programa previamente elaborado como el uso del cd room.

“Como resultado de una discusión sobre sistemas audiográficos comunes se concluyó que un sistema basado en microcomputadora el cual soporte datos escritos, computadora para asistir enseñanza, mensajes computarizados y gráficas computarizadas, representa la mejor herramienta a un efectivo costo de audio-teleconferencia disponible hoy en día.” (Garrison, 1993, p. 200)

Bates (1993) menciona que si cada empleado tiene acceso a una computadora para realizar su trabajo, entonces ésta también puede utilizarse con fines de entrenamiento. Una estación de

trabajo, como sede receptora de comunicación vía satélite y sistemas de enseñanza basados en computadora tiene un costo accesible y permite optimizar el proceso de capacitación.

### 2.12.7 Telefonía

El teléfono permite contar con dos canales de audio como efectivos medios de comunicación para unir a dos o más personas alejadas en distancia en una conversación con una rápida retroalimentación y solución de problemas.

En la educación a distancia, el teléfono se ha utilizado como medio de enseñanza en universidades abiertas británicas para ayudar a los estudiantes a aprender desde sus materiales impresos, a resolver dificultades y a darles acceso a un consultor o tutor. "Para reducir los costos British Telecom ha programado la modernización de sus sistemas telefónicos moviéndose desde la operación electromecánica y los signos analógicos al swicheo digital de señales electrónicas."(Robinson, 1993, p. 195).

En su artículo sobre la asesoría telefónica y por fax: una cercanía a distancia, Espinosa (1995) menciona que las ventajas de este sistema es asegurar al estudiante la posibilidad de consultar sus dudas, cuenta con la oportunidad de discutir puntos de vista que le van surgiendo al momento de desarrollar tareas concretas y personaliza la relación estudiante-asesor, por lo que los cursos de formación de expertos deben diseñarse utilizando al máximo los recursos disponibles que incorporen las nuevas tecnologías.

Una de las desventajas del uso del teléfono cuando se le utiliza como único medio de interacción es la imposibilidad de utilizar apoyos visuales para las explicaciones.

"La ansiedad, la confusión, la dificultad en la verbalización o la excesiva emoción interfieren en este tipo de entrevistas." (García, 1994, p. 256)

### 2.13 Televisión

La televisión es uno de los principales medios de interacción utilizados en la capacitación a distancia en la actualidad. Este tipo de interacción permite acercar al participante con el instructor de forma tal que se acerca al contexto de la capacitación presencial cuando esta interacción es en vivo vía satélite.

“Los proyectos de educación a distancia utilizan tecnología en telecomunicaciones como un sistema de cable de televisión, fibras ópticas, micro-ondas, televisión de bajo scan, satélites y microcomputadoras, han abierto las oportunidades para las escuelas en general”. (Ljosa, 1993, p. 39)

En el contexto televisivo, tanto el instructor como el participante entienden perfectamente su rol en la interacción acerca de la relación que se establece entre ellos.

Para adaptar la capacitación a este medio, debemos de partir de la invención de la televisión como medio informativo y de entretenimiento a las masas.

Se suele decir que la televisión cumple tres objetivos: informar, entretener y formar. (Pérez, 1994)

Desde sus inicios y aún en la actualidad, la televisión ha impactado a la sociedad y gran parte de sus actividades giran en torno a este aparato. Para muchas personas la televisión comprende el total de sus esperanzas: es lo más importante que ocurre en sus vidas.

“En los países industrializados ver televisión se ha convertido en la tercera actividad a la que más tiempo dedican los ciudadanos adultos, después del trabajo y del sueño, y en la segunda a la que más tiempo dedican los estudiantes, después del sueño.” (Ferrés, 1994, p. 14)

“La cultura industrializada aumenta a la vez la madurez en los niños y el infantilismo en los adultos”. (Ferrés, 1994, p. 34)

La influencia de la televisión en los procesos mentales es muy grande por la amplitud de percepción en tiempo y espacio, la televisión nos permite acceder a una gran variedad de eventos de forma simultánea.

Podría decirse que la televisión tiene éxito porque se dirige a ciertos esquemas mentales, capacidades cognitivas, estructuras perceptivas y sensibilidades existentes previamente en el individuo. “Pero al mismo tiempo la televisión potencia y modifica estos esquemas, estructuras, capacidades y sensibilidades” (Ferrés, 1994, p. 24)

Durante décadas, nos hemos acostumbrado, a que la televisión tiene que ver sólo con el entretenimiento y a que la educación sólo se relaciona con la escritura.

El ver televisión permite a los individuos ver realizadas sus fantasías y sirve como escape para acceder a una realidad que no pudieran vivir de otra forma. (McIlwrait y Schallow, 1983).

“Hay que romper la separación entre la educación y la televisión. Superar la distancia entre dos mundos que durante mucho tiempo se han ignorado y despreciado mutuamente. Pero para ello se necesitará un replanteamiento simultáneo de ambas esferas y un cambio de perspectiva.” (Pérez, 1994, p. 26)

En la sociedad moderna, cuando no existen suficientes recursos para brindar educación presencial se recurre a la educación a distancia y a la tele-educación, la cual no es apreciada y se le utiliza en casos “extremos”.

Por otra parte, la educación televisiva para adultos sugiere el mismo contexto, que aunque no es apreciada, esto no significa que no resulte útil para estos fines.

En su investigación sobre las necesidades para alumnos adultos vía televisión, Moore (1990) demuestra que la televisión es un medio efectivo en el proceso enseñanza aprendizaje para una variedad de estudiantes adultos.

Uno de los efectos más relevantes de la exposición sistemática a la televisión es, pues, la modificación de las experiencias perceptivas. Pero esta modificación comporta también una modificación de los procesos mentales. (Ferrés, 1994)

Un estudio realizado (Moore, 1990), se revela que “a un 37% de la población adulta le gustaría continuar sus estudios a través de la televisión, y cerca del 18% de ellos estaría dispuesto a pagar por este servicio” (p. 173)

Recordemos también que el ser humano no sólo tiene experiencias sino que es su propia experiencia, en este sentido, la televisión permite a las personas “vivir” experiencias similares.

La televisión es una máquina generadora de mundos posibles, de situaciones ficticias, de espacios alternativos, de nuevos conceptos y nuevas ideas. (Vilches, 1994)

Una de las principales características de la imagen televisiva es que ésta transmite la información de forma analógica, es decir se refiere a la teoría de la representación (iconismo) en la que se le da importancia a la semejanza es decir el significante guarda una relación de analogía con lo representado.

Así como los signos verbales (digitales) tienden a lo genérico y se muestran así adecuados para la transmisión de mensajes con contenido abstracto, los signos analógicos (sobre todo los de las imágenes) tienden a transmitir información sobre casos y hechos concretos, en los que el carácter de particularidad es especialmente destacado. (Eneas, 1980)

Desde ésta perspectiva, el desarrollo de la televisión y, en particular, la digitalización de su señal, permiten disponer de nuevos mundos de realidad que, se podrían situar en el horizonte de

la realidad virtual, entendiendo esta última como una forma muy dramática de compartir tus pensamientos más abstractos. (Vilches,1994)

De modo que, en definitiva, el empleo de imágenes analógicas en la enseñanza cuentan con la ventaja de que los alumnos aprenden a captar su significado con rapidez, pero debe evitarse el error de creer que son “evidentes” por sí misma.

Una de las principales características de la televisión es el gran uso de estímulos visuales y auditivos, con respecto a la reproducción de imágenes, en la actualidad, para fines de entretenimiento se ha puesto mucha atención a la imagen y poca al contenido.

Un factor muy importante es considerar la percepción del sujeto, “cuando un sujeto atiende a un mensaje, la percepción del mismo es un proceso constructivo en el que el sujeto elabora un esquema anticipatorio que guía la entrada de información” (De Vega, 1986, p. 123)

“El lenguaje verbal es una abstracción de la experiencia, mientras que la imagen es una representación concreta de la experiencia. Si el libro privilegia el conocer, la imagen privilegia el reconocer. Si el texto oral es especialmente indicado para explicar, lo audiovisual es indicado para asociar.” (Ferrés,1994, p. 31)

La televisión cumple con varias funciones (García, 1994) aparte de las ya mencionadas como la función vicarial que da al televidente la posibilidad de resolver ciertos contenidos, como catalizador de experiencias y una función estética permitiendo dar vistosidad y alegría a un espacio.

### 2.13.1 Movimiento

El movimiento y la rapidez con que éste sucede es otra característica importante de la imagen televisiva de tal forma que esta posibilidad crea una habituación en el espectador de forma tal que más adelante, si no esta presente, resulta aburrido.

La televisión permite cambiar los planos de la realidad que se presenta en cortos periodos de tiempo de forma que permite captar y recuperar atención constantemente hasta transformarse también en un elemento gratificante.

De alguna manera, "las imágenes se parecen a la escritura. El ojo es arrastrado por líneas, como en la lectura y la plácida sucesión de las escenas es como si se diera vuelta a una página" Adorno (1969) citado por Vilches (1993, p. 94)

A esta visión fragmentada de la realidad, montaje trepidante, cortes, elipsis, falta de continuidad narrativa, zig-zags imprevistos, es decir a la hiperestimulación sensorial que lleva a ofrecer una visión fragmentada de la realidad se le conoce como zapping. "Lo que el espectador pide a la televisión es: ¡Sorpréndame, por favor! La gratificación producida por la estimulación sensorial se convierte en fin en si misma." (Ferrés,1994, p. 28)

Este fenómeno se ha convertido en una práctica habitual de los programas televisivos modificando los hábitos perceptivos de las nuevas generaciones y más aún, si la estimulación sensorial que ofrece la televisión no fuera suficiente, el espectador puede incrementarla con el uso del control remoto para cambiar de canal.

En lo que respecta a la capacitación, los programas deben presentar tantos cambios como sea posible, ya que competimos con una cultura televisiva repleta de mensajes publicitarios y estrategias en cambios de imagen, animaciones y zapping que la población requiere para mantener su atención.

La Televisión en el contexto de la Capacitación no debe desechar los textos presentados en el "pizarrón" o en los "acetatos", la información escrita puede presentarse y hacerse aún más vistosa en la televisión.

Existen varios softwares disponibles en el mercado para realizar presentaciones y teletextos que respalden la información de los cursos, sin embargo, no debe abusarse de la información escrita.

El simple hecho de leer sobre una pantalla luminosa, genera cierta molestia por lo que se sugiere que "una sesión de teletexto debe ser relativamente corta durando un promedio de tres minutos o menos". (Elton y Carey, 1983, p. 162)

"En la lectura tradicional sobre papel, es el sujeto el que controla la experiencia, controla el ritmo del proceso. En la televisión es el medio el que controla la experiencia, el ritmo del proceso, la cadencia de paso de las imágenes, la duración de la experiencia" (Ferrés, 1994, p. 31)

Lo anterior implica que los textos televisivos deberán adecuarse a un promedio en su lectura, o bien ser presentados y a la vez leídos por un locutor lo cual le restaría la experiencia gratificante del esfuerzo de la comprensión e interpretación de los signos.

"Hay una diferencia radical entre las letras y las imágenes. El universo del televidente es dinámico, mientras que el del lector es estático. La televisión privilegia la gratificación sensorial, visual y auditiva, mientras que el libro privilegia la reflexión." (Ferrés, 1994, p. 30)

Otro componente importante o atributo de la televisión es el sonido. Actualmente la mayor parte de los aparatos televisivos cuentan con sonido estereofónico lo cual brinda la posibilidad en capacitación de tener "el mejor lugar para escuchar en la sala de clases"

"Estados Unidos revela que el 85% de los adolescentes son incapaces de leer sin fondo musical, sin estimulación sonora." (Ferrés, 1994, p. 26)

Las posibilidades que da la televisión para mezclar el sonido con las imágenes le dan un atractivo mayor.

Planear la capacitación en transmisión televisiva requiere un diseño didáctico basado en la interacción, el análisis de las imágenes, su sucesión, el sonido, etc.

“Se debe juzgar si el programa televisivo es realmente educativo y en cuanto al diseño del mensaje se debe cuidar que éste se comprenda y se recuerde.”(Méndez, 1998, p. 70)

### 2.13.2 Ventajas de la Televisión

Funciones de la televisión y video. Mckenzie y otros, (1979) citado por García (1994):

- Hacer la demostración de experiencias o de situaciones experimentales.
- Presentar a los estudiantes documentos primarios, por ejemplo películas o grabaciones magnetoscópicas que ilustren situaciones reales que, por un montaje selectivo, permiten demostrar ciertos principios que tratan las unidades de enseñanza. Este material puede servir a fines múltiples.
- Grabar especialmente eventos, experiencias, especies, lugares, gentes, edificios, etc., que son de importancia capital para el contenido de las unidades, pero corren el riesgo de desaparecer, de morir o de ser destruidos en breve tiempo.
- Presentar a los estudiantes opiniones o conocimientos de personas eminentes que acepten a menudo dejarse filmar o televisar, pero no redactar especialmente u texto destinado a una institución.
- Modificar las actitudes de los estudiantes.
- Explicar o demostrar los trabajos que los estudiantes deben hacer algo (por ejemplo, las experiencias a domicilio, las entrevistas en vistas de encuestas).

- Hacer conocer a los estudiantes los resultados globales de las actividades o investigaciones que se les entregan, cuando los plazos disponibles son demasiado cortos para que la retroinformación pueda hacerse por vía impresa.
- Ilustrar los principios de que implican una dinámica cambiante o un movimiento.
- Ilustrar los principios abstractos utilizando modelos físicos especialmente contruidos.
- Ilustrar los principios que impliquen espacios de dos, tres o "n" dimensiones.
- Utilizar películas animadas o cintas de video, al ralenti o aceleradas para demostrar los cambios en el curso del tiempo (incluida la animación por ordenador).
- Para la ejecución, mostrar los métodos o las técnicas de la producción dramática o diferentes interpretaciones de obras dramáticas.
- Mostrar los procesos de decisión.
- Condensar o sintetizar en un todo coherente toda una gama de informaciones que ocuparían mucho espacio bajo forma escrita y no proporcionarían todo el material de base necesario para permitir a los estudiantes apreciar plenamente la situación.
- Mostrar como se han aplicado los principios de base en la realidad, cuando la visualización de la aplicación en su ambiente total es necesaria para comprender la forma en que el principio ha sido aplicado, y las dificultades encontradas.
- Comprobar la capacidad de los estudiantes pidiéndoles que apliquen conceptos o principios aprendidos en otro lugar del curso, explicando o analizando las situaciones "reales" presentadas en el medio de la televisión.
- Mostrar el empleo de útiles o de equipamiento, o sus efectos.

- **Mostrar la forma de tocar instrumentos de música y la relación entre la música, los músicos y sus instrumentos.**
- **Aumentar en casa de los estudiantes el sentido de pertenencia; facilitar la identificación de los conceptos del curso y favorecer la comprensión con ellos; hacer menos impersonal el conocimiento.**
- **Reducir el tiempo necesario para que los estudiantes asimilen el contenido del curso.**
- **Imponer un ritmo a los estudiantes; hacerles trabajar regularmente.**
- **Reclutar o atraer nuevos estudiantes (sea para la universidad, sea para los cursos particulares); interesar al gran público en la cuestión tratada.**
- **Establecer la credibilidad del curso a los ojos del mundo "exterior". (p. 264)**

### **2.13.3 Desventajas de la Televisión**

Una de las desventajas de la televisión como medio educativo consiste en que en la mayor parte de las ocasiones mientras no exista una total libertad de interacción, el ritmo lo marca el instructor impidiendo que si alguien desea retroceder a aclarar un concepto, esto no puede hacerse de forma inmediata.

"Al referirse a la televisión, los apocalípticos de turno hablan de una industria homogeneizadora, de una cultura degradada, de una masificación alienadora... La consideran el principal causante de los males de la época." (Ferrés, 1994, p. 18)

Existen muchas personas que atacan y han atacado a la televisión como medio ya que despersonaliza la educación y tiene muchas desventajas de interacción, sin embargo la actitud más adecuada consiste en una aceptación crítica contemplando las posibilidades y limitaciones que presenta.

Otro de los grandes ataques que se le hace a la televisión es acerca de la hiperestimulación sensorial. "La televisión transforma los hábitos perceptivos de los espectadores al crear la necesidad de una hiperestimulación sensorial." (Ferrés,1994, p. 24)

Otro fenómeno que se reconoce en la televisión es el hecho de contar con una ilimitada cantidad de información que se caracteriza por el desorden, la dispersión y el caos aleatorio dando como resultado un gran número de conocimientos pero difíciles de controlar.

"Las informaciones son aparentemente inconexas, dispersas, difícilmente integrables, contradictorias a veces." (Ferrés,1994, p. 29)

Este saber disperso, el ritmo rápido y el carácter fascinante del lenguaje de la televisión favorece la falta de tiempo para la reflexión. "Estas cualidades han dado lugar a creer que la televisión ocasiona un estilo impulsivo de pensamiento, en lugar de un estilo reflexivo, así como una falta de persistencia en tareas intelectuales" (Ferrés,1994, p. 33)

Otra desventaja de la televisión, es que al brindar acceso a un gran número de experiencias televisivas, éstas hacen creer al televidente que las ha "vivido" y estas representaciones sustituyen el contacto directo con la realidad provocando un conocimiento de "segunda mano" que no aporta la misma calidad de aprendizaje como experiencia que uno vivencial.

El signo televisivo, como toda imagen, es vulnerable a ser leído como natural (Vilches,1993)

Desventajas de la televisión en la educación (García, 1994).

- Coloca al televidente en situación muy pasiva al no permitir el fed-back.
- Somete al estudiante a unos horarios fijo de emisión.
- Las emisiones de cada curso o programa son escasas.
- Los costos de producción y transmisión son muy elevados.

- Es un medio efímero y pasajero, no pudiéndose recuperar lo ya emitido.
- Es un medio continuo que obliga a pensar a una velocidad predeterminada.
- El estudiante no puede repetir determinadas secuencias o fotogramas, ateniéndose al ritmo y horario impuesto por los programadores. (p. 263)

Uno de los grandes adelantos en el área educativa consiste en el hecho de poder combinar los diferentes medios de interacción, permitiendo con esta variedad la posibilidad de asegurar un mejor aprendizaje.

Los medios que actualmente utilizan muchas empresas combinan el uso de la televisión en vivo vía satélite, con la telefonía y la transmisión de voz y datos en dos sentidos permitiendo una rápida retroalimentación y creando un ambiente presencial.

“La combinación de una dirección de video por satélite y dos direcciones de audio está dominando constantemente. Cuando sólo hay un medio, es probable que solo se permita un tipo de interacción. La teleconferencia de grupo es excelente para la interacción del estudiante. Es de vital importancia que los educadores a distancia en todos los sistemas media realicen más planes para todos los tipos de interacción y utilicen la experiencia de educadores y especialistas en comunicación en todos los sistemas de educación a distancia.”(Moore, 1993, p. 23)

## **Capacitación de Ejecutivos de Ventas**

### **2.14 Importancia de la Fuerza de Ventas**

Gran parte de los recursos asignados para la capacitación de los empleados se dirigen hacia la fuerza de ventas por su contacto directo para atraer nuevos clientes, lograr que éstos compren y que sean leales a la empresa.

Cuando se habla de Ejecutivos de Ventas tenemos que tomar en cuenta que la gran mayoría no están capacitados para ejercer esta actividad, es decir, no como profesión.

Para lograr la productividad en la fuerza de ventas se requiere que el Ejecutivo se encuentre comprometido con la empresa y el producto que vende, con el cliente y con él mismo; es decir, debemos considerar estos puntos como claves al integrar un programa de capacitación, el cual no solamente estará orientado a los conocimientos y habilidades, sino también a la motivación y compromiso con estos aspectos.

Los Ejecutivos de Ventas deben “dominar los principios básicos de la venta, que comprende la psicología aplicada, que posean el difícil arte de agradar al cliente y predisponerlo favorablemente, y que, finalmente sepan alcanzar la meta única de todo buen vendedor: provocar en el cliente la decisión de adquirir la mercancía y efectuar así, la venta” (Ivey, 1953, p. VII)

## **2.15 Contenido de la Capacitación para Ejecutivos de Ventas**

La Capacitación de la Fuerza de Ventas normalmente gira alrededor de tres puntos principales:

### **A) Conocimiento del Producto o Servicio**

Este tipo de capacitación normalmente es impartida por los especialistas en el producto o servicio del que se trate y su principal intención radica en que el Ejecutivo conozca y maneje información sobre el producto y su competencia buscando una adecuada argumentación en el proceso de la venta.

### **B) Técnicas para cerrar la venta y manejar objeciones**

Estas técnicas normalmente son impartidas por un especialista en ventas que ha tenido contacto anterior con clientes y que tiene una clara idea del producto o servicio que venden estos Ejecutivos de forma tal que estos cursos se encuentran orientados a desarrollar la persuasión de los participantes para cerrar más ventas.

“La técnica de ventas es la habilidad para interpretar características del producto y de los servicios, en términos de beneficios y ventajas para el comprador y persuadirlo y motivarlo para que compre el producto de clase y calidad adecuadas” (Hass, 1973, P. 13)

### **C) Servicio y Atención al Cliente.**

El servicio y la atención a los Clientes son recomendados como temas fundamentales en la capacitación para el personal de ventas, orientando esta relación Cliente Vendedor hacia una experiencia placentera que culmine en una venta, en la lealtad del cliente y en las recomendaciones. Es en este punto en donde se basan muchas de las políticas de calidad de las empresas.

## **2.16 Capacitación Presencial para la Fuerza de Ventas**

Estos programas de capacitación son empleados por muchas empresas y se llevan a cabo de forma presencial en aulas o salones ubicados ya sea dentro de la misma empresa o bien en Hoteles que se dedican a rentar estas instalaciones y a prestar estos servicios.

Gran parte de las empresas con representación en todo el país contratan los servicios de un despacho o bien un instructor externo para cubrir este requisito.

Los seminarios por tanto deben impartirse en diversas sedes de la República Mexicana acercando a los instructores y participantes.

## **2.17 Ejecutivos de Ventas de la Industria Automotriz**

En nuestro país se comercializan distintas marcas de vehículos a través de Distribuidores o Concesionarios de cada marca. En la mayor parte de los casos, esta población de Ejecutivos acude a los cursos que promueve la marca y que son impartidos a toda la Red de Distribuidores.

Para estos fines, la marca en cuestión cuenta con instructores fijos trabajando en esta misión o bien a través de la contratación de servicios externos de algún despacho o instructor.

En estos casos, la Distribuidora no siempre envía a capacitarse a todo su personal de ventas por los costos que esto representa. El puesto de Ejecutivo de Ventas presenta mucha rotación por lo que en muchas ocasiones, se invierte en capacitar a personas que salen pronto de la empresa, por lo que se prefiere en muchos casos elegir cuidadosamente a quien asistirá a los cursos y seminarios.

Existen también Asociaciones como la AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles) que también imparte algunos cursos abiertos a los Ejecutivos de todas las marcas.

Por otra parte, en ocasiones también los mismos Distribuidores contratan servicios de capacitación para su personal. E. Ruiz (comunicación personal, 20 de junio, 1999)

Dentro de las marcas y despachos que manejan la capacitación para los Ejecutivos de Ventas, actualmente en nuestro país sólo existe una marca que maneja la capacitación a distancia a través de televisión en vivo via satélite.

En otros países son muchas marcas las que ya manejan este tipo de capacitación y próximamente se irán incrementando en México

## **Entrenamiento a Distribuidores, Ford Motor Company.**

### **2.18 Contexto.**

Ford Motor Company, S.A. de C.V. es una empresa internacional que se dedica al ensamble y venta de vehículos nuevos.

En nuestro país existen cerca de 135 Distribuidores autorizados en toda la República Mexicana. (J. Romero, comunicación personal, 10 de junio, 1999)

Ford Motor Company, es responsable de proveer a su red de Distribuidores del entrenamiento para el personal de sus diferentes Departamentos como Ventas, Servicio, Refacciones y Administrativo. (Ford Motor Company [FMC], 1996)

La planeación e impartición de los seminarios es responsabilidad del Departamento de Entrenamiento a Distribuidores, la cual se encuentra a cargo del Dr. Ezequiel Ruiz.

### **2.19 Misión del Departamento de Entrenamiento**

“Brindar eficaz y oportunamente entrenamiento y capacitación de calidad a todo el personal de nuestra Red de Distribuidores” (Entrenamiento a Distribuidores, 1998)

Por el gran número de personal a capacitar y el constante cambio en las características de los vehículos, el Departamento de Entrenamiento combina tres modalidades básicas para asegurar el entrenamiento del personal.

## **2.20 Modalidad Autodidacta**

Esta modalidad se utiliza principalmente para el personal del Departamento Técnico a fin de proveer las herramientas necesarias para la correcta reparación y conocimiento de la mecánica de los vehículos.

Estos cursos se distribuyen a los Distribuidores para que el personal los estudie y consisten de un manual para el participante, un video y un audiocasette. (Entrenamiento a Distribuidores, 1988)

## **2.21 Modalidad Presencial**

Esta modalidad consiste en hacer llegar un instructor y el material didáctico a las sedes cercanas a los distribuidores, donde el instructor es quien modera el proceso de aprendizaje. (Entrenamiento a Distribuidores, 1988)

## **2.22 Modalidad a Distancia "Fordstar"**

Es una nueva modalidad que involucra seminarios a distancia en vivo y pre-grabados via satélite por televisión con cursos para todo el personal de los diferentes Departamentos de las Distribuidoras. (Entrenamiento a Distribuidores, 1988)

### **2.22.1 Antecedentes de la Capacitación a Distancia en Ford Motor Co.**

En Estados Unidos, Ford tiene la necesidad de entrenar a cerca de 5000 Distribuidores Autorizados con sus respectivas áreas administrativas, ventas, servicio y refacciones. B. Inman (comunicación personal, noviembre, 1996)

La mayor parte de los seminarios se adaptaban a dos modalidades básicas:

Presenciales, a través de instructores calificados que se acercaban a los distribuidores para proveer el entrenamiento y autodidactas, mediante el uso de un manual y un videocasette para ciertos temas, donde el alumno tomaba todo el control de su aprendizaje.

En los noventas, Ford lanza en Estados Unidos su sistema de Educación a distancia Via satélite en vivo denominado Fordstar.

Inicia con tres canales y actualmente se encuentre operando con 8 canales y más de 5000 salas receptoras en toda la unión americana.

#### 2.22.2 Implantación del Programa Fordstar en México

En México, hasta antes de Noviembre de 1996, Ford contaba con las modalidades autodidacta y presencial para la impartición de cursos y seminarios. E. Ruiz (comunicación personal, enero, 1997)

En 1996 Ford adquiere un sistema de comunicación con sus Distribuidores llamado Fordstar, la visión de éste programa es "Proveer a tiempo y optimizando recursos un sistema de programa en video de uso amigable para el Entrenamiento a distancia, con aplicaciones y datos que añadan valor a través de la asistencia en el logro de los objetivos de la Compañía, los Distribuidores así como la satisfacción de empleados y clientes" (Dealer Communication Network, 1996, p.5)

En Noviembre de 1996 Ford inicia la transmisión de programas en vivo vía satélite desde sus instalaciones en la ciudad de México en el Edificio de Reforma 50 piso.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El reto de implantar éste programa en México representó una gran inversión por parte de Ford y los Distribuidores, ya que el equipo y la tecnología utilizada fueron importados y se invirtió en capacitar a técnicos especializados en telecomunicaciones para su instalación.

También fue necesario rentar el tiempo y uso del satélite Solidaridad 1.

Una vez que se instaló todo el equipo de transmisión, fueron instalados también 30 equipos receptores en las principales Distribuidoras de la República Mexicana.

El programa se inicia con una prueba piloto para 30 Distribuidores autorizados y actualmente se cuenta con más de 130 salas receptoras en toda la República Mexicana.

### **2.22.3 Características Generales del Sistema**

Fordstar es un sistema de comunicación satelital de Ford y sus Distribuidores que actualmente existe en Estados Unidos, Canadá y México, brindando comunicación de datos y Capacitación a Distancia.

La Capacitación a distancia ofrece un tipo de aula interactiva en las instalaciones de los Distribuidores en diferentes locaciones geográficas.

Este sistema permite a Ford ejercer un mayor control sobre la comunicación sin tener que considerar generar costos muy altos por otros medios.

Los costos de operación del sistema son cubiertos por Ford y su Red de Distribuidores, los Distribuidores pagan mensualmente un monto fijo por el uso de Fordstar basado en el tamaño del Distribuidor y sus programas de entrenamiento.

Fordstar representa la mayor red privada vía satélite en todo el mundo. Tan sólo en Estados Unidos cuenta con ocho canales transmitiendo de forma simultánea. (Dealer Communication Network, 1996, p.9)

## **2.23 Medios de interacción disponibles en el Sistema Fordstar**

La tecnología disponible en el sistema Fordstar cuenta con diversas herramientas para la impartición de seminarios, las cuales se describen a continuación: (Dealer Communications Network, 1996)

### **2.23.1 Escritorio de Control**

Gran escritorio que agrupa todos los medios de forma ergonómica para que el instructor pueda operar las cámaras y efectuar su presentación sin necesidad de un asistente. (véase figura 1)

### **2.23.2 Swicher**

Pantalla touch screen que le permite al instructor seleccionar la cámara o lo que desea lanzar al aire en un momento específico, también le permite enfocar, acercar o alejar cualquier cámara, regresar algún video, seleccionar algún cuadrante de la computadora y ampliarlo etc. (véase figura 1)

Figura 1. Disposición de apoyos en el Estudio Fordstar

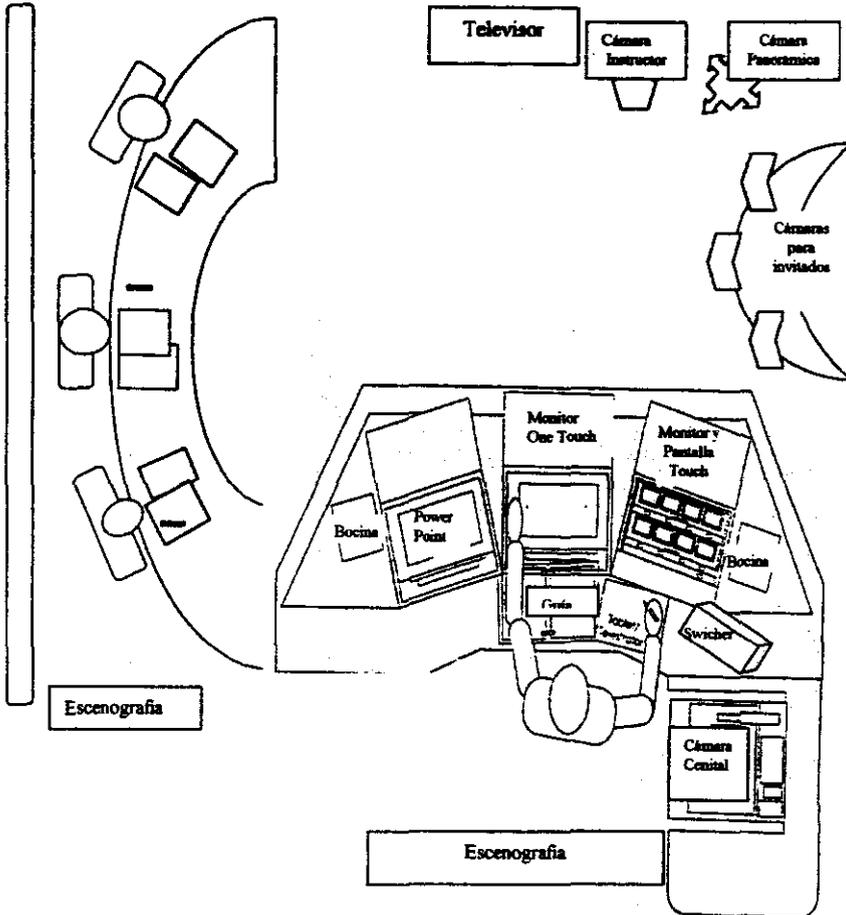


Figura 1. El instructor es el facilitador de los medios, desde el mip desk tiene a su alcance los diversos medios de interacción incluyendo el control de las cámaras para invitados. También puede supervisar la transmisión en vivo gracias al televisor ubicado enfrente justo debajo de la cámara principal. (Dealer Communication Network, 1996)

### **2.23.3 Cámara del Instructor**

A través de la cámara del instructor, este es filmado de medio cuerpo incluyendo principalmente el rostro y los brazos para dar énfasis a los ademanes. (véase figura 1)

### **2.23.4 Cámaras para invitados.**

Si el curso o seminario lo requiere se puede hacer uso de estas cámaras para incluir más expositores que enriquezcan el curso.

Existe disponibilidad para 3 invitados (véase figura 1)

### **2.23.5 Cámara Panorámica**

Permite presentar todo el estudio, al instructor interactuando con los invitados, y proyectar objetos más grandes como muebles o maquinaria de mayor tamaño.

También permite seguir el movimiento del instructor hacia otro punto del estudio. (véase figura 1)

### **2.23.6 Cámara cenital**

Para proyectar objetos pequeños, textos, etc.

También se puede utilizar como pizarrón escribiendo en alguna hoja de color pastel. (véase figura 1)

### **2.23.7 Telestrator**

Aparato que permite dibujar sobre cualquier imagen que se encuentre al aire en ese momento. Funciona con una especie de pluma y un pad para realizar las notas y dibujos. (Dealer

Communications Network, 1996)

Cuenta con disponibilidad de colores así como luminosidad y apuntadores en diferentes formas, incluye también la posibilidad de utilizar un fondo liso para toda la pantalla en color azul. (véase figura 1)

#### **2.23.8 Apoyos en Computadora**

El sistema permite proyectar la imagen de la pantalla de la computadora. Normalmente se hace uso del programa Power Point para proyectar "Slides" o láminas con los puntos más importantes, mostrar los objetivos etc. (Dealer Communications Network, 1996). El instructor cuenta con un monitor y un mouse para proyectar las láminas en el momento adecuado. (véase figura 1)

#### **2.23.9 Video**

Si el instructor decide proyectar un video previamente grabado acerca de algún evento o situación, también puede hacer uso de este sistema. El video puede ser controlado desde la cabina del equipo técnico o bien mediante el swicher del instructor. . (Dealer Communications Network, 1996)

#### **2.23.10 Prompter**

Tarjetas virtuales de apoyo para el instructor con los puntos más importantes de cada tema, y guía de preguntas apropiadas para cada tema. (véase figura 2)

Figura 2. Pantalla para el control de la interacción Sistema One Touch.

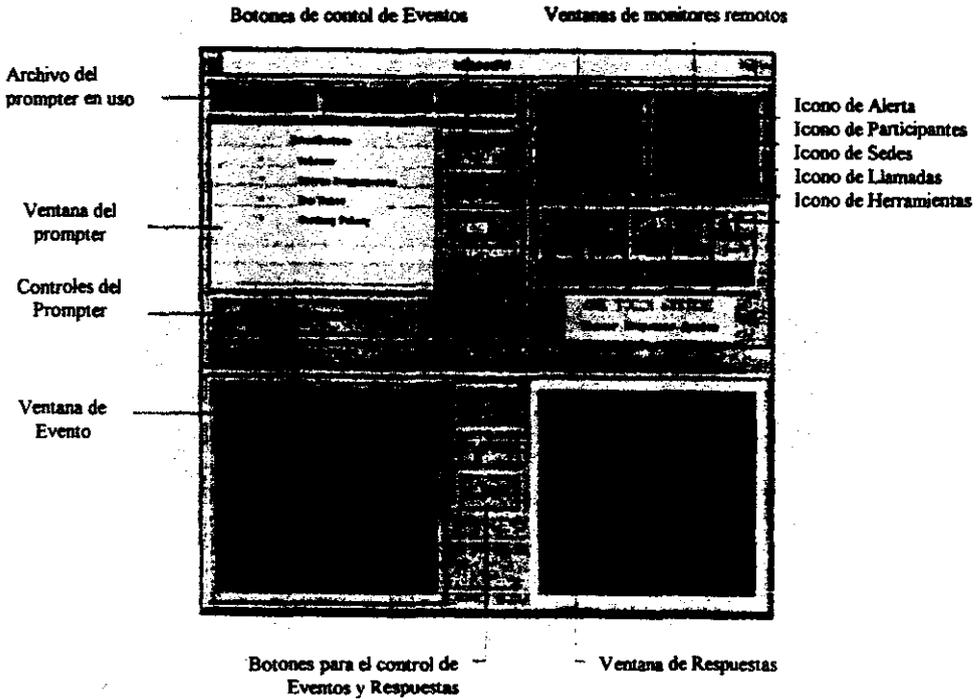


Figura 2. La pantalla de control del instructor es el principal medio para administrar la interacción ya sea a través de llamadas o bien de datos. Esta pantalla se puede controlar con un mouse o bien con la presión de los dedos sobre la misma. (Dealer Communication Network, 1996)

### 2.23.11 Guía de Interacción

Manual impreso que le permite al instructor guiar su presentación, sus apoyos visuales etc.

La guía es una herramienta que auxilia en la planificación de la interacción durante cada sesión

de clases a distancia. Es un programa que especifica la secuencia de intervenciones con los medios oportunos.

Una carta o guía de interacción cuenta con el objetivo de aprendizaje, la estrategia de enseñanza, los medios, la reacción del participante, los apoyos y el tiempo. (Universidad Virtual, 1996)

#### **2.23.12 Manual del participante.**

Manual impreso que incluye ejercicios, contenido, espacios para ejercicios y actividades. (Entrenamiento a Distribuidores, 1998)

#### **2.23.13 One Touch System**

Todos los medios de interacción se basan en un sistema de software llamado One Touch.

El sistema consiste en un teclado interactivo por participante con diversos botones y una pantalla touch screen para el instructor.

#### **2.23.14 Teclado Interactivo**

Cada participante al seminario cuenta con un teclado interactivo, el cual permite registrar su asistencia y participación dentro del seminario.

Al iniciar cada sesión, el participante da de alta su clave personal en el teclado interactivo, el cual despliega en la pantalla de cristal líquido el nombre del participante y la Distribuidora o sede receptora

A continuación se detallan las funciones del teclado interactivo, las cuales corresponden al diagrama. (véase figura 3)

Figura 3. Teclado interactivo del participante

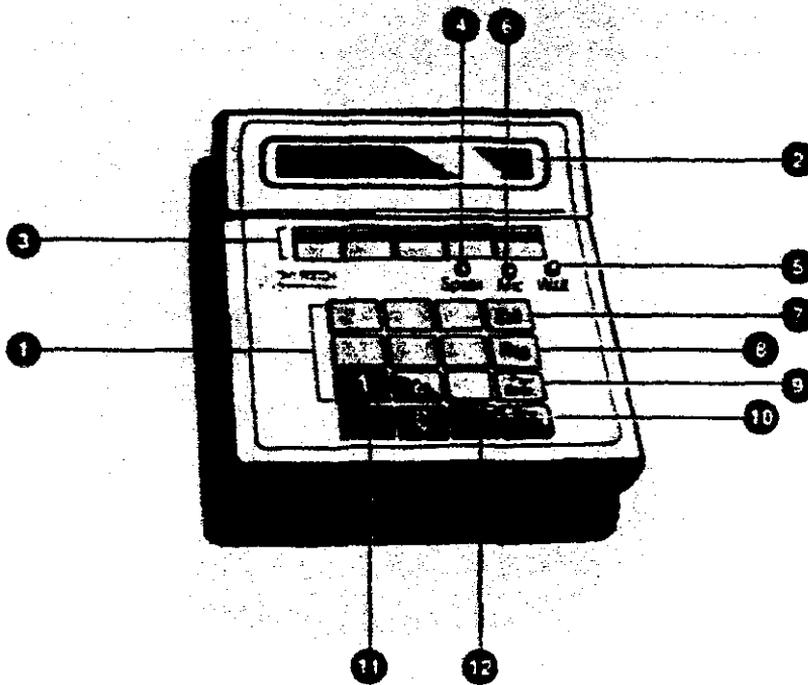


Figura 3. El teclado interactivo es el medio del que disponen los participantes para interactuar con el instructor y dar respuesta a las preguntas. También sirve como transmisor de voz a través del micrófono.

El registro de los participantes también se lleva a cabo mediante este aparato. (Dealer Communication Network, 1996)

1. Teclas para respuestas numéricas.
2. Pantalla de Cristal líquido que muestra las opciones de respuesta y el usuario del teclado.
3. Botones de respuesta automática para opciones con incisos, cierto o falso, si o no, etc.
4. Foco verde que al encenderse indica que el audio de dicho teclado se encuentra al aire en el seminario
5. Foco rojo que se enciende al haber solicitado una llamada e indica que dicha llamada se encuentra en espera.
6. Micrófono a través del cual el participante hace sus comentarios, la distancia recomendada es de 30 cm.
7. Botón que se utiliza para hacer una llamada al instructor para hacer alguna pregunta o dar un comentario.
8. Botón utilizado para dar aviso de alerta al instructor sobre una pregunta o tema en el cual exista alguna duda.
9. Opción que se utiliza en los cuestionarios para regresar a la pregunta anterior.
10. Opción que se utiliza en los cuestionarios para avanzar a la siguiente pregunta.
11. Se utiliza para corregir alguna pregunta numérica antes de presionar "enter"
12. Botón que significa "aceptar" y se utiliza para registrar una secuencia de varios números como respuesta.

### 2.23.15 Pantalla One Touch System del Instructor

El instructor controla el proceso de interacción mediante esta pantalla, en la cual puede conocer:

- Los sites o Distribuidoras que están participando
- Los participantes (por su nombre)
- Las llamadas que hacen los participantes
- Las respuestas a preguntas

Este sistema permite la interacción del participante con el alumno a través de diversos medios (véase figura 2)

El instructor puede hacer alguna pregunta de elección múltiple teniendo las siguientes opciones:

T / F	Cierto o Falso
Y / N	Sí o No
Y / N / U	Sí , No , Incierto
A / B	Dos incisos
A / B / C	Tres incisos
A / B / C / D	Cuatro incisos
A / B / C / D / E	Cinco incisos
Numeric	Respuestas numéricas

De tal forma que el instructor programa las preguntas que aparecerán en la pantalla y el participante puede señalar aquella que considere como correcta

#### 2.23.16 Cuestionario (Quiz)

Esta modalidad permite al participante contestar en el teclado interactivo una serie de preguntas impresas en su manual sin necesidad de que aparezcan en la pantalla, lo cual le da a cada participante cierta libertad al contestarlo en cuanto al tiempo de respuesta.

También el instructor puede mostrar la respuesta correcta a los participantes, así como la estadística que señala el número de participantes que emitieron cierta respuesta. (Dealer Communication Network, 1996)

### 2.23.17 Telefonía

Los participantes pueden hacer llamadas al instructor a través de un sistema de telefonía que se encuentra *integrado al teclado interactivo*.

El participante oprimirá el botón rojo del teclado para llamar al estudio.

Se enciende un foco pequeño de color rojo que indica que la llamada se encuentra en espera

El instructor conoce quién está llamando y le da entrada a la llamada tocando la pantalla, a su vez una vez que el instructor ha tomado la llamada, el participante verá que en su teclado interactivo se ha encendido un foco pequeño de color verde que indica que éste se encuentra al aire para hacer la pregunta o comentario. (véase figura 4)

Todos los participantes de las demás sedes pueden escuchar la llamada. (Dealer Communication Network, 1996)

Figura 4. Ventanas que despliegan las llamadas de los participantes en las sedes remotas

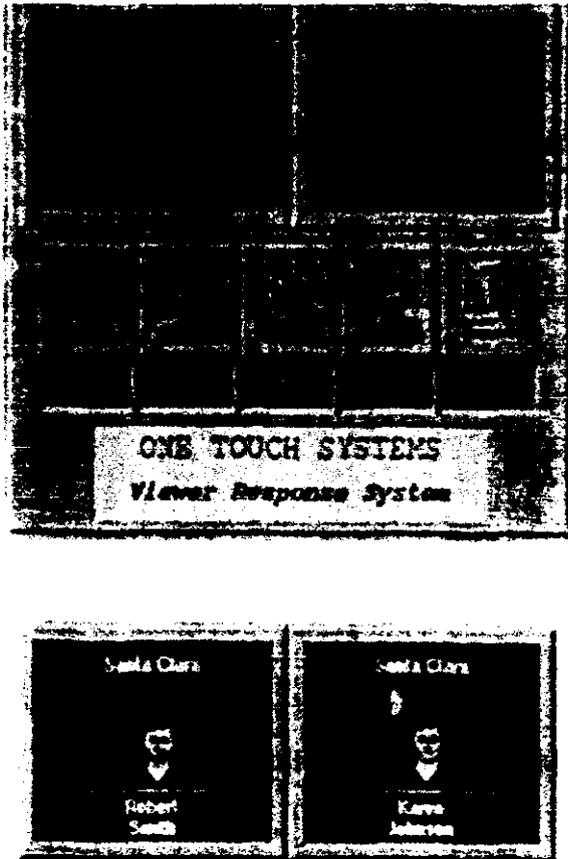


Figura 4. Las ventanas de llamadas, permiten al instructor conocer el nombre y la sede remota con la que se da la comunicación. El instructor también puede conocer el número de llamadas en espera así como identificar a las personas que llaman (Dealer Communication Network, 1996)

### **3 Procedimiento**

#### **El Proyecto**

##### **3.01 Planteamiento al Instructor**

Ford Motor Company, decidió iniciar el sistema de Entrenamiento Fordstar con algunos de los instructores que hasta ese momento participaban impartiendo seminarios en la modalidad presencial ya que dominaban los temas y conocían el perfil de los participantes.

Para iniciar el sistema de capacitación a distancia, el Departamento de Entrenamiento se valió del grupo de instructores y los seminarios disponibles para aplicarlos a esta nueva modalidad.

Los seminarios debían de ser modificados en sus contenidos y materiales de apoyo para lograr los objetivos en la modalidad a distancia.

Los instructores debían ser capacitados y familiarizados con el sistema para asegurar el éxito de la impartición.

El reto consistió en que cada uno de los seis instructores adaptara un seminario que ya tenía cierto tiempo impartándose en la modalidad presencial a la modalidad a distancia.

Ford Motor Company, contrató los servicios de asesoría del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Estado de México "ITESM"

La elección por esta Institución se basó en que en dicha Universidad existe un programa de impartición de materias para licenciatura y maestría en vivo vía satélite denominada "Universidad Virtual" (p. González, comunicación personal, julio, 1996)

Sin embargo el equipo y los apoyos de interacción disponibles en Ford superaban en tecnología y alcance a los que manejaba ésta Institución.

Se podía decir que tanto los Instructores de Ford como el personal del ITESM se enfrentaban al mismo reto.

### **3.02 El seminario presencial como base del Proyecto**

Uno de los seminarios que fue elegido para adaptarse a la modalidad a distancia se titula:

#### **“Calidad en el Manejo de Clientes”**

Este seminario se dirige al personal de la fuerza de ventas de vehículos nuevos de las diferentes Distribuidoras Ford en la República Mexicana.

Su objetivo principal consiste en concientizar a la fuerza de ventas para lograr un cambio en sus actitudes y acciones que provoque clientes satisfechos y leales a través de un servicio de calidad a sus clientes.

La tarea del Psicólogo que impartía este seminario en su modalidad presencial consistió en adaptar tanto los materiales como los medios de interacción para lograr estos objetivos en la modalidad a distancia.

### **3.03 Características de los participantes**

Los participantes del Seminario son Ejecutivos de Ventas de autos de la marca Ford, trabajando en un Distribuidor Autorizado.

La población de participantes pertenece a ambos sexos en su mayoría del sexo masculino y a diversas edades, las cuales van desde los 20 hasta los 65 años, sin embargo el rango promedio de edad de la mayor parte de los participantes se encuentra entre los 30 y 40 años.

En cuanto a su nivel de escolarización, los hay desde Ejecutivos de Ventas con formación básica hasta profesionistas, contando la gran mayoría con Preparatoria terminada.

Normalmente, todo el proceso de venta, conocimiento de producto y técnicas se aprenden a partir de su desempeño en el puesto actual.

La población de participantes residen en su mayoría en las principales ciudades del país como El Distrito Federal, Estado de México, Guadalajara, Monterrey, Hermosillo, León, Veracruz, Mérida, Chihuahua, Sonora y Oaxaca, aunque también existen participantes provenientes de otras ciudades más pequeñas en las que también existen Distribuidores Ford.

En la mayoría de las ocasiones, los motivos al elegir la actividad de Ejecutivos de Ventas son la falta de empleo en sus profesiones, de la falta de educación superior y la oportunidad de obtener una mayor remuneración económica.

Cabe señalar que aunque en algunas Distribuidoras cuentan con un sueldo base mínimo, la mayor parte de sus ingresos provienen de las comisiones obtenidas por las ventas que realizan.

Su trabajo es muy independiente, es decir, aunque reportan a su Gerente, su actividad es individualizada y libre para manejar su tiempo.

No permanecen constantemente en la Distribuidora, únicamente los días en los que les es asignado atender a los clientes en la sala de exhibición (aproximadamente siete días al mes). El resto del tiempo trabajan acudiendo a empresas y visitando clientes.

### **3.04 Características Generales del seminario**

El seminario en su modalidad presencial tiene una duración de 16 horas, las cuales se dividen en dos sesiones de un día cada uno.

Los horarios son:

El inicio a las 9:00 a.m., un receso de 30 minutos de 11:00 a 11:30 am.

**Horario de alimentos de 1:30 pm. A 3:00 p.m.**

**Cada sesión finaliza a las 6:00 p.m.**

**El objetivo General del Seminario es que al finalizar éste:**

**El participante aplique el concepto de calidad en cada una de las fases que componen el proceso de venta, identificando al Cliente como principal elemento en su actividad comercial.**

**El Temario del seminario comprende los siguientes puntos:**

- 1. Calidad y Servicio**
- 2. Prospectar**
- 3. El primer Encuentro**
- 4. Calificar al Cliente**
- 5. Presentación del Producto**
- 6. Cierre**
- 7. Entrega y Prosecución**
- 8. Conservando Clientes Leales**

### **3.05 Requerimientos de impartición Presencial**

#### **3.05.1 Instructor**

**El seminario es impartido por una Psicóloga con experiencia en venta de vehículos a un grupo de 15 a 20 participantes.**

#### **3.05.2 Participantes: de 15 a 20**

**El proceso de inscripción se lleva a cabo a través de una oficina de Informes e Inscripciones, donde el coordinador de eventos, reúne el cupo permitido y confirma la asistencia**

de los participantes al seminario. Algunos participantes se trasladan de otras ciudades pequeñas para asistir al seminario.

### **3.05.3 Instalaciones**

Salón iluminado y acondicionado dentro de algún Hotel Proveedor.

Los Hoteles proveedores normalmente pertenecen a las cadenas Holiday Inn, Fiesta Americana y Sheraton.

### **3.05.4 Montaje**

Tipo "U" El montaje incluye agua natural para los participantes, mesas forradas con manteles largos de felpa y sillas acojinadas.

Salón alfombrado con aire acondicionado

### **3.05.5 Horario**

Inicio: 9:00 hrs.

Receso: 11:00 hrs. a 11:30 hrs. ( Se sirve café, refrescos y pastas)

Comida: De 13:30 hrs. a 15:00 hrs.

Salida: 18:00 hrs.

El contar con dicho horario implica que los participantes dediquen dos días de su trabajo al curso, cancelando citas y haciendo ciertos arreglos para que otras personas atiendan a sus clientes durante su ausencia.

Al iniciar la primera sesión, los participantes encuentran al frente de su lugar el siguiente material:

- **Manual del Participante**
- **Hoja de Registro**
- **Personalizador**
- **Hojas blancas y bolígrafo.**

### **3.05.6 Apoyos didácticos**

Rotafolios

Proyector de acetatos

Guía del Instructor

## **3.06 Proceso de impartición del Seminario Presencial**

En la primera parte del seminario se lleva a cabo la bienvenida, la presentación del instructor y los participantes, los horarios y reglas que se seguirán durante el seminario y la presentación de los objetivos.

### **3.06.1 Evaluación Previa**

Acerca del contenido del seminario, incluye 10 preguntas de opción múltiple.

### **3.06.2 Revisión de Contenidos**

A partir de este momento, se comentan cada uno de los temas utilizando acetatos a color y rotafolios como herramientas de apoyo y propiciando la participación del grupo a través de preguntas y dinámicas para motivar a los participantes en el proceso y obtener retroalimentación.

### **3.06.3 Dinámicas de Grupo**

De integración

Clinicas de ventas

Dramatizaciones

Juegos

Preguntas-Respuestas

### **3.06.4 Evaluación de Reacción**

Esta es una encuesta de opinión sobre el seminario y el logro de los objetivos con 22 puntos

a evaluar en una escala nominal:

- 1 Pésimo
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno
- 5 Excelente

La encuesta también incluye dos preguntas abiertas que arrojan información cualitativa.

### **3.06.5 Evaluación Final**

Acerca del Contenido del Seminario. 10 Preguntas de opción múltiple con 5 posibles respuestas ordenadas por incisos.

Esta evaluación permite calificar el aprendizaje y asignar una calificación para otorgar las Constancias de Aprobación.

Para lograr la aprobación se requiere que el participante conteste correctamente por lo menos el 80 % de las preguntas, es decir 8 de 10.

### **3.06.6 Constancias**

De Participación: Esta constancia se otorga al participante por haber asistido los dos días del seminario.

De aprobación: Esta constancia se otorga a los participantes que aprueben de forma satisfactoria la evaluación final del seminario.

Aproximadamente 30 días después se envía a las Distribuidoras las constancias de participación y aprobación para que el Gerente las entregue a los participantes.

## **3.07 Proceso de adaptación para la preparación del Seminario a Distancia**

### **3.07.1 Tiempo del Proyecto**

El tiempo considerado para la preparación de materiales y apoyos didácticos, así como la familiarización y dominio del sistema Fordstar fue de dos meses.

### **3.07.2 Duración del Seminario**

El horario de este seminario se programó en 16 horas al aire.

Dos por día, durante 8 días

Horario: De 16:00 hrs. a 18:00 hrs.

### **3.07.3 Mapa de Interacción**

Para lograr el objetivo general del seminario, se dividió todo el contenido en 30 Módulos comprendidos en 8 sesiones de dos horas cada una, a fin de poder trabajar con pequeñas secciones de información.

Se establecieron objetivos específicos para cada módulo y se seleccionaron los medios de interacción más adecuados y variados para cada tema o punto a tratar.

A partir de este punto, se crearon de forma simultánea los manuales del instructor y del participante, a fin de que este último pudiera seguir con su manual las actividades de cada sesión.

### **3.07.4 Manual del Instructor**

El formato de la guía del instructor se estructuró de forma tal que el instructor en las páginas impares cuente con su guía de interacción y en las páginas pares cuente con la información que los participantes ven en su manual.

Para cada módulo de acuerdo a los objetivos a cubrir se seleccionaron las preguntas, apoyos visuales y ejercicios correspondientes con el Manual del Participante.

Los estándares de Fordstar indican que debe existir un cambio de pantalla mínimo cada 30 segundos, por lo que se crearon los recursos disponibles para cada módulo de forma que el instructor pudiese apreciar en su guía con facilidad las opciones de interacción y seguir el contenido del seminario.

Se consideró también un segmento de tiempo en cada módulo para recibir y hacer llamadas a los participantes.

### **3.07.5 Manual del participante**

Este manual se estructuró a partir de los contenidos ya existentes en el Manual del Participante de la modalidad presencial, respetando el orden consecutivo de los temas y el Objetivo General del curso.

Se cambió el color de la portada y se incluyó el logotipo de Fordstar.

En la primera parte del Manual se incluyeron las instrucciones para el participante acerca del uso del teclado interactivo.

La Evaluación previa del seminario se imprimió dentro del manual para ser contestada mediante un quiz en el teclado interactivo

El formato del manual se modificó para especificar cada módulo y sus objetivos.

La numeración de páginas se modificó de acuerdo a los módulos.

Se incluyeron espacios para completar frases o colocar notas y comentarios.

### **3.07.6 Creación del Prompter.**

Se creó un prompter para cada sesión con una o dos tarjetas por cada módulo y se programaron preguntas de opción múltiple para cada módulo acerca de cada tema a fin de fomentar la participación y obtener retroalimentación sobre la efectividad del seminario en cada tema.

### **3.07.7 Adaptación de apoyos visuales**

Para la modalidad presencial se contaba con 20 acetatos a color, sin embargo, la cantidad de apoyos visuales que tuvieron que crearse se incrementó a 40 láminas por sesión, es decir cerca de 320 láminas en total.

Estos apoyos fueron creados en el software de Power Point eligiendo fondos en color azul oscuro y letras en blancos y amarillos a fin de que el participante pudiese apreciarlos claramente.

Los apoyos visuales incluyeron palabras y comentarios que el participante no tiene en su manual y que debe completar.

### **3.07.8 Producción de videos**

Se seleccionaron aquellos temas en los que se consideró pertinente realizar algún video.

Se crearon guiones para la filmación de dichos videos.

Se efectuó un casting para seleccionar a los actores.

Se filmaron los videos con apoyo de técnicos especializados en producción con la dirección del instructor.

Edición del video incluyendo pantallas con los títulos de cada tema.

### **3.07.9 Preparación del Instructur**

Antes de contar con el Mip desk instalado, los instructores fueron capacitados en el ITESM sobre técnicas y aspectos principales de impartición frente a una cámara.

Se llevó a cabo una junta con personal de Fordstar de USA para aclarar las dudas y comentar temas sobre el papel de los instructores en Fordstar.

Una vez instalado el estudio de transmisión, se llevó a cabo una sesión para familiarizarse con el equipo y conocer su funcionamiento, así como practicar las opciones de interacción utilizando el swicher.

Se programaron 8 sesiones de práctica de dos horas cada una grabando las sesiones para analizar los errores y aspectos que se pueden mejorar.

En cuanto al vestuario del instructor, fue seleccionado un saco en color azul marino con el logotipo de Fordstar bordado en el costado izquierdo y una blusa en color blanco.

El maquillaje se eligió en tonos mate y discreto.

### **3.07.10 Logística**

Una vez probado el sistema y realizadas las prácticas, se imprimieron los manuales del participante y se hicieron llegar a los participantes de las 20 Distribuidoras Piloto.

Se realizó el proceso de inscripción reuniendo un auditorio de 60 participames.

## **3.08 Proceso de Impartición de Seminario a Distancia**

### **3.08.1 Horario**

Para la impartición se eligió preferentemente un horario de 18:00 a 20:00 hrs. considerando que la mayor parte de los Ejecutivos se encontrarían libres de sus actividades.

### **3.08.2 Sesiones**

Se programaron 6 sesiones con una duración de dos horas cada una iniciando un lunes y terminando el siguiente lunes.

Esto contempla un total de 12 horas de entrenamiento para este curso en especial.

Al iniciar cada sesión se proyecta una lámina anunciando el Seminario que inicia, la sesión y el nombre del instructor.

### **3.08.3 Inicio**

Al iniciar cada sesión, el instructor da la bienvenida a los participantes mencionando también los Distribuidores o sedes receptoras que se encuentran presentes e invita a los participantes a llevar a cabo su registro en el teclado interactivo.

Si se trata de la primera sesión, el instructor se presenta y expone la dinámica, horarios y las posibilidades de interacción que se llevarán a cabo.

### **3.08.4 Objetivos**

Al iniciar el Seminario, el instructor expone el Objetivo General del Curso.

El Seminario se divide en 30 Módulos que se cubren a lo largo de todas las sesiones y al iniciar cada sesión se exponen los módulos que se cubrirán.

Por otra parte, al iniciar cada módulo se exponen los objetivos particulares a cubrirse por dicho módulo.

### **3.08.5 Impartición**

De acuerdo a la planeación de cada Módulo, el instructor utiliza diferentes recursos interactivos para llevar a cabo los objetivos planteados.

Cabe señalar que aunque el Instructor maneja sus recursos de interacción por Módulo, éstos pueden variar incrementándose o disminuyendo de acuerdo al grupo.

Es de suma importancia señalar que el instructor recibe llamadas con preguntas o comentarios al igual que en un seminario presencial obligándose a darle flexibilidad a su programa.

Para utilizar los diferentes recursos, el instructor maneja el swicher siendo él mismo el productor, director y camarógrafo de su programa interactivo.

### **3.08.6 Descansos**

Las políticas de la empresa sugieren el otorgar diez minutos de descanso por cada 50 minutos de impartición.

A los cincuenta minutos de iniciado el seminario, el instructor anuncia el descanso y la hora exacta en la que se reanudará el curso. Durante estos diez minutos, se proyectan videos con paisajes diversos y música tranquila.

En estos descansos, los participantes aprovechan para atender sus necesidades fisiológicas, relajarse, etc. Y el instructor puede descansar unos momentos, tomar agua y prepararse para los siguientes cincuenta minutos de transmisión.

### **3.08.7 Evaluaciones**

Durante la última media hora de la última sesión, se llevan a cabo dos evaluaciones una vez que el seminario ha concluido. El instructor anuncia y da las instrucciones para cada una de ellas auxiliando a los participantes en la comprensión de la dinámica de evaluación a través de los teclados interactivos.

### **3.08.8 Evaluación de Reacción.**

Esta evaluación tiene como intención principal conocer la apreciación y opiniones de los participantes sobre el seminario, el instructor y el alcance de objetivos.

El instructor expone en pantalla cada uno de los aspectos a evaluar y los participantes dan su apreciación seleccionando un número de la escala.

Se exponen un total de 10 reactivos y se obtiene un promedio general de apreciación del grupo.

### **3.08.9 Evaluación Final**

Una vez concluida la evaluación de reacción, el instructor anuncia la evaluación sobre el contenido del seminario, en la cual serán evaluados los conocimientos de los participantes sobre los diversos temas.

Se aplicaron 10 preguntas cerradas de opción múltiple con los puntos más importantes sobre lo tratado en el seminario.

Con esta evaluación, se obtiene una calificación por participante la cual es considerada para otorgar o no la constancia de aprobación.

El criterio para aprobar el seminario es el contestar de forma correcta por lo menos ocho de las diez preguntas.

### **3.08.10 Constancias**

De acuerdo a los criterios señalados, el sistema One Touch arroja los resultados de las respuestas en los teclados interactivos y también la asistencia registrada durante los días del Seminario.

La Oficina de Informes e inscripciones Fordstar envía a los participantes que asistieron al 80% de las sesiones una constancia de participación. Si estos participantes también aprobaron la

evaluación final con el 80% de los aciertos, se envía a su Distribuidora su Constancia de Aprobación.

### **Selección de la Muestra**

Se consideraron los promedios de evaluaciones de reacción aplicadas en los participantes de los seminarios "Calidad en el Manejo de Clientes" impartidos de 1996 a 1998 y se dividieron en dos grupos.

#### **3.09 Seminarios Presenciales**

##### **Grupo A:**

Seminarios presenciales impartidos entre Abril de 1996 y Octubre de 1998

Total de seminarios: 15

Total de participantes: 239

Promedio de participantes por grupo: 16

#### **3.10 Seminarios a Distancia**

##### **Grupo B:**

Seminarios a distancia impartidos entre Febrero de 1997 y Octubre de 1998

Total de seminarios: 10

Total de participantes: 594

Promedio de participantes por grupo: 59

## **Instrumentos de medición**

### **3.11 Evaluación de Reacción**

Para evaluar el proceso de adaptación del seminario presencial a su impartición a distancia, se consideró la evaluación de reacción de los participantes.

Esta evaluación es utilizada para medir la eficiencia del proceso de entrenamiento y obtener un promedio de la satisfacción de los participantes a los cursos, así como para llevar un record del desempeño de los instructores.

Los reportes que se generan de esta información permiten al personal del Departamento de Entrenamiento de Ford tomar decisiones dirigidas a mejorar el proceso de Capacitación.

Esta evaluación se encuentra estandarizada para ser aplicada a todos los participantes del Programa de Entrenamiento Ford. Es una traducción de la original en inglés que se aplica en Estados Unidos.

Cabe considerar que las evaluaciones difieren en cuanto al número y al tipo de preguntas en las modalidades presencial y a Distancia, Para este estudio no se incluyeron todas las preguntas de ambas evaluaciones, sino sólo aquellas que coinciden en las dos modalidades.

#### **3.11.1 Preguntas consideradas**

1. El material del Seminario fue de utilidad durante el mismo..
2. Los conocimientos del instructor sobre el tema del seminario fueron..
3. La forma de contestar preguntas por parte del Instructor fue..
4. En general el seminario me pareció..

### **3.11.2 Escala de Evaluación**

La evaluación fue de tipo nominal utilizando la siguiente escala para medir la apreciación de los participantes sobre cada punto. El participante debe elegir alguna de estas opciones para cada una de las preguntas.

- 5 Excelente
- 4 Bueno
- 3 Regular
- 2 Malo
- 1 Pésimo

### **3.11.3 Seminarios Presenciales**

Al finalizar el Seminario se entrega una hoja impresa con 23 puntos a evaluar y con cinco espacios al final del renglón correspondientes a la escala de evaluación.

La hoja cuenta con instrucciones para el participante. Mantener el anonimato es una opción para el participante que evalúa.

### **3.11.4 Seminarios a Distancia**

Al finalizar el seminario, el instructor proyecta en la pantalla el punto a evaluar, junto con la escala de evaluación. El participante presiona en su teclado interactivo uno de los cinco números de la escala y después presiona la tecla "enter". Una vez que todos los participantes contestaron, el instructor proyecta el siguiente punto a evaluar también con su escala y así sucesivamente hasta finalizar los reactivos.

### 3.12 Evaluación del Seminario

El aplicar una evaluación sobre el contenido del Seminario al finalizar éste permite conocer el nivel de información que conocen los participantes acerca del tema que se imparte, así como asignar una calificación que en caso de ser aprobatoria permite entregarle al participante una "Constancia de Aprobación del Seminario".

#### 3.12.1 Tipo de Cuestionario

El tipo de cuestionario es sobre información que fue proporcionada en el Seminario con 10 preguntas. A cada una de éstas le corresponden cinco opciones y el participante debe seleccionar la correcta mediante un proceso de discriminación.

La evaluación se aplica al finalizar el Seminario, es de respuesta individual y sin la utilización de medios de consulta de información.

El tiempo limite para contestar la evaluación es de quince minutos.

Se requiere contar con un 80% de aciertos (mínimo ocho respuestas correctas de 10) para aprobar el Seminario.

Cabe señalar que no siempre se aplican las mismas preguntas en todos los Seminarios, éstas se eligen de una base de 100 preguntas distintas para aplicarse en los Seminarios presenciales o a Distancia.

A continuación se presentan algunas de las preguntas a manera de ejemplo:

1.- ¿Cuáles son las tres "C" de la Calidad?

- a) Carisma, cuidado y claridad
- b) Compromiso, capacidad y comunicación

- c) Camino, capacidad y cultura
- d) Comunicación, cariño y claridad
- e) Cuidado, capacidad y corazón

2.- ¿Cuál es el primer paso del Programa de Recuperación de Servicios?

- a) Comprensión
- b) Aclarar el problema
- c) Restitución
- d) Disculparte
- e) Seguir de cerca el problema

3.- ¿Cuál es el estilo de comunicación que se utiliza cuando nos interesa persuadir a otros de las ventajas de nuestras ideas?

- a) Forzar
- b) Informar
- c) Solicitar
- d) Convencer
- e) Asegurar

### 3.12.2 Aplicación Presencial

En los Seminarios presenciales, la evaluación es aplicada de forma tradicional como en una situación escolarizada, donde se entrega un cuestionario a cada participante y éste lo responde en su lugar.

El participante anota sus datos como nombre, Distribuidora, Puesto, Fecha, Sede del Curso e Instructor.

Las instrucciones del cuestionario indican al participante señalar la opción correcta encerrando en un círculo el inciso correspondiente o bien subrayando la respuesta correcta.

Si el participante contesta más de una opción para alguna pregunta, ésta se anula y se tomará como errónea al igual si no es señalada opción alguna.

### 3.12.3 Aplicación a Distancia

En esta modalidad, el instructor coloca en la pantalla la pregunta con sus respectivas opciones y cada participante mediante su teclado interactivo presiona el botón correspondiente a la opción correcta. No existe para el participante forma alguna de corregir su respuesta en esta situación.

Una vez que el instructor ve que más del 80% de los participantes han respondido, anuncia al grupo que cuentan con treinta segundos más para activar su respuesta y una vez transcurridos, da de baja la pregunta y activa la siguiente.

De la misma forma que en la modalidad presencial, si un participante no contesta la pregunta, ésta es considerada como errónea.

El sistema arroja la lista de opciones correctas por cada participante la cual es enviada al Centro de Informes e Inscripciones para emitir las constancias correspondiente.

El resumen de esta información es reportado a la Gerencia de Entrenamiento a través de reportes.

## **Análisis de datos**

### **3.13 Evaluación de Reacción**

Los resultados de estas evaluaciones tanto para la modalidad presencial como para la modalidad a distancia fueron tratados de la forma que se describe a continuación.

#### **3.13.1 Promedio por Seminario**

Se sumaron las respuestas obtenidas de la apreciación de los participantes y se dividieron entre el número de participantes que evaluaron y se obtuvo una media por grupo para cada uno de los aspectos evaluados.

#### **3.13.2 Media Ponderada de Seminarios por Modalidad**

Al contar con información como la media de cada grupo y el número de participantes, las puntuaciones de cada grupo fueron multiplicadas por el número de participantes y después se llevó a cabo la suma de las puntuaciones totales y se dividió entre la suma del total de participantes obteniendo así, la media ponderada.

En la modalidad presencial “Grupo A” se obtuvo la media ponderada de quince grupos con números diversos de participantes. (véase tabla 2)

De la misma forma se obtuvo la media ponderada para la modalidad a distancia “ Grupo B”, en éste caso se consideraron los datos de diez Seminarios impartidos, aunque el número de participantes por grupo fue mayor que en la modalidad presencial. (véase tabla 3)

Tabla 2

*Seminarios Impartidos en la modalidad presencial (Grupo A)*

<i>Nº</i>	<i>Fecha de Impartición</i>	<i>El material del curso fue útil...</i>	<i>Los conocimientos del instructor...</i>	<i>La forma de presentar programas...</i>	<i>En general el seminario me pareció</i>	<i>Participantes</i>
1	Abr-96	4.82	4.68	4.8	4.92	21
2	May-96	4.78	4.72	4.82	4.8	20
3	Jun-96	4.63	5	4.1	4.81	30
4	Ago-96	4.84	4.9	4.6	4.8	10
5	Ago-96	4.57	4.78	4.68	4.63	19
6	Sep-96	4.9	5	4.9	5	11
7	Sep-96	4.64	4.64	4.71	4.28	14
8	Sep-96	4.64	4.91	4.91	4.91	11
9	Oct-96	4.8	5	4.9	4.9	10
10	Oct-96	4.45	4.45	4.54	4.72	11
11	Ene-97	4.56	4.56	4.56	4.62	16
12	Abr-98	4.75	4.65	4.65	4.55	20
13	Jun-98	4.85	4.85	4.85	4.92	13
14	Oct-98	4.72	4.94	4.78	4.94	18
15	Oct-98	4.6	4.87	4.73	4.54	15
<i>Media Ponderada</i>		<b>4.70</b>	<b>4.80</b>	<b>4.66</b>	<b>4.75</b>	
<i>Total de Participantes:</i>						<b>239</b>

*Nota:* Los juicios se realizaron en escalas de 5 puntos (1 = *pésimo*, 2 = *malo*, 3 = *regular*, 4 = *bueno* y 5 = *excelente*).

Tabla 3

*Seminarios Impartidos en la modalidad a distancia (Grupo B)*

No.	Fecha de Impartición	El material del curso fue útil...	Los conocimientos del instructor...	La forma de presentar programar...	En general el seminario me pareció	Participantes
1	Feb-97	4.55	4.78	4.58	4.54	32
2	Feb-97	4.31	4.5	4.34	4.37	63
3	Mar-97	4.27	4.71	4.69	4.57	62
4	Abr-97	4.45	4.62	4.66	4.51	61
5	May-97	4	4.67	4.4	4.45	37
6	Jun-97	4.39	4.6	4.51	4.36	66
7	Ago-97	4.5	4.63	4.54	4.52	90
8	Nov-97	4.59	4.76	4.69	4.77	56
9	Ene-98	4.67	4.72	4.68	4.69	44
10	Oct-98	4.5	4.8	4.6	4.7	83
<i>Media Ponderada</i>		4.43	4.67	4.57	4.55	
<i>Total de Participantes:</i>						594

*Nota:* Los juicios se realizaron en escalas de 5 puntos (1 = *pésimo*, 2 = *malo*, 3 = *regular*, 4 = *bueno* y 5 = *excelente*).

### 3.14 Evaluación del Seminario

Los resultados de estas evaluaciones aplicadas a los participantes sobre el contenido del Seminario para ambas modalidades fueron tratados de la forma que se describe a continuación.

### **3.14.1 Promedio por Seminario**

Una vez que se aplicaron las evaluaciones, se calificaron, obteniendo el número de aciertos por participante. Se sumaron el total de aciertos de los participantes y se dividieron entre el número de participantes obteniendo de esta forma una media por grupo para la Evaluación Final.

### **3.14.2 Media Ponderada de Seminarios por Modalidad**

Una vez que se obtuvo la media por cada grupo de participantes, se multiplicó ésta por el número de participantes de cada grupo obteniendo una suma general que más adelante se dividió entre el total de participantes obteniendo de esta forma una calificación media ponderada.

En la modalidad presencial “Grupo A” se obtuvo la media ponderada de quince grupos con números diversos de participantes. (véase tabla 4)

De la misma forma se obtuvo la media ponderada para la modalidad a distancia “ Grupo B”, en éste caso se consideraron los datos de diez Seminarios impartidos, aunque el número de participantes por grupo fue mayor que en la modalidad presencial. (véase tabla 5)

Tabla 4

*Seminarios Impartidos en la modalidad presencial (Grupo A)*

<i>No.</i>	<i>Fecha de Impartición</i>	<i>Promedio "X" Evaluación Final</i>	<i>"N" Participantes</i>	<i>(X)*(N)</i>
1	Abr-96	9.3	21	195.3
2	May-96	9.5	20	190
3	Jun-96	9.5	30	285
4	Ago-96	9.6	10	96
5	Ago-96	9.4	19	178.6
6	Sep-96	9.5	11	104.5
7	Sep-96	9.7	14	135.8
8	Sep-96	9.3	11	102.3
9	Oct-96	9.4	10	94
10	Oct-96	9.5	11	104.5
11	Ene-97	9.4	16	150.4
12	Abr-98	9.4	20	188
13	Jun-98	9.6	13	124.8
14	Oct-98	9.5	18	171
15	Oct-98	9.5	15	142.5
<i>Suma</i>			239	2262.7
<i>Media Ponderada</i>				9.47

Tabla 5

*Seminarios Impartidos en la modalidad a distancia (Grupo B)*

<i>No.</i>	<i>Fecha de Impartición</i>	<i>Promedio "X" Evaluación Final</i>	<i>"N" Participantes</i>	<i>(X)*(N)</i>
1	Feb-97	9	32	288
2	Feb-97	9.2	63	579.6
3	Mzo-97	9.3	62	576.6
4	Abr-97	8.9	61	542.9
5	May-97	9.2	37	340.4
6	Jun-97	9.1	66	600.6
7	Ago-97	9	90	810
8	Nov-97	9.3	56	520.8
9	Ene-98	9.1	44	400.4
10	Oct-98	8.8	83	730.4
<i>Suma</i>			594	5389.7
			<i>Media Ponderada</i>	9.07

## **4 Resultados y Discusión**

### **Evaluación de Reacción**

#### **4.01 Apreciación General**

Aunque las evaluaciones de reacción de los participantes constan de un mayor número de preguntas, sólo se consideraron aquellas que se presentaban en ambas modalidades de impartición a fin de comparar las evaluaciones de acuerdo a la escala de apreciación. (véase figura 9)

En general, los promedios de apreciación resultaron más favorables para la modalidad presencial aunque no en la misma proporción para todas las preguntas. (véase tabla 6)

La evaluación de reacción tuvo como fin principal el evaluar la eficiencia del proceso tal como la calidad de los instructores, el equipo audiovisual, instalaciones, los materiales etc., y aunque es una evaluación de tipo subjetivo y "no tiene nada que ver con el real aprovechamiento de los participantes" (Araujo y Chadwick, 1993, p.195), es un excelente indicador sobre la eficiencia del proceso.

Estas evaluaciones tienen vital importancia en cuanto a la percepción de los participantes, la apreciación general del seminario, va de la mano con la forma en la que durante el curso se cumplieron las necesidades y motivaciones de los participantes para capacitarse, "tales como el lucimiento social, el espíritu de competición etc." (Besnard y Liétard, 1979).

La atención y la motivación juegan un papel importante en el proceso de aprendizaje, si el seminario consta de buen contenido pero la calidad de los materiales, las instalaciones y el trato del instructor no es agradable, no se contará con la disposición al aprendizaje.

Aunque ambas modalidades son evaluadas en la mayor parte de las preguntas de "bueno" a "excelente", es la modalidad presencial la que obtiene más alto promedio, esto quizá se debe principalmente al ambiente de comunidad y al mayor control sobre el grupo que permite la cercanía al compartir el mismo tiempo y espacio, por lo tanto, al volverse una experiencia más "social", resulta más motivadora.

Se debe considerar que cada participante que asiste a los seminarios cuenta con diversas motivaciones orientadas a diferentes situaciones tales como el adulto orientado a la meta, si se cubrieron los objetivos, el adulto orientado a una actividad, si disfrutó del seminario y el adulto orientado al aprendizaje, aprender por aprender. Axford (1969).

Nunca se podrá satisfacer al 100% de los participantes en cuanto a sus motivaciones individuales, sin embargo si apreciamos que la media de cada grupo presenta una actitud satisfactoria sobre el Seminario, podemos deducir que por lo menos se han cubierto una buena parte de estas expectativas que motivan el aprendizaje y lo hacen más eficiente.

La reacción de un grupo en cuanto a actitudes, es fundamental, si al grupo le agradó el proceso, "se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa se deduce fácilmente el fracaso del curso" (Siliceo, 1982)

Los resultados obtenidos muestran que el proceso de adaptación de seminario presencial a distancia y su impartición es bien aceptado por los participantes aunque no en el nivel de los seminarios presenciales.

Son los participantes quienes con sus respuestas a este tipo de evaluaciones, ayudan al facilitador del aprendizaje a tomar decisiones sobre la organización e impartición de cada Seminario. "Los estudiantes deberían estar aptos para participar en los cambios, criticar y finalmente utilizar el conocimiento que les es dado" (Henry y Kaye, 1993, p.28)

Es importante señalar que el tamaño de los grupos varía considerablemente de una modalidad a otra, para los seminarios presenciales no se hubiesen obtenido estos puntajes altos si se hubiera contado con más de cincuenta participantes, o bien, la experiencia de atención a preguntas y comentarios hubiese estado limitada. En la modalidad a distancia, los grupos son mucho más grandes en cuanto al número de participantes y se puede suponer que existen un gran número de participantes que no participan con llamadas o preguntas, sin embargo, todos contaron con la interacción de datos a través del teclado interactivo y el uso de su material haciendo que la experiencia se haya "apreciado" más dinámica a pesar de la pasividad frente al televisor. (véase tabla 6)

---

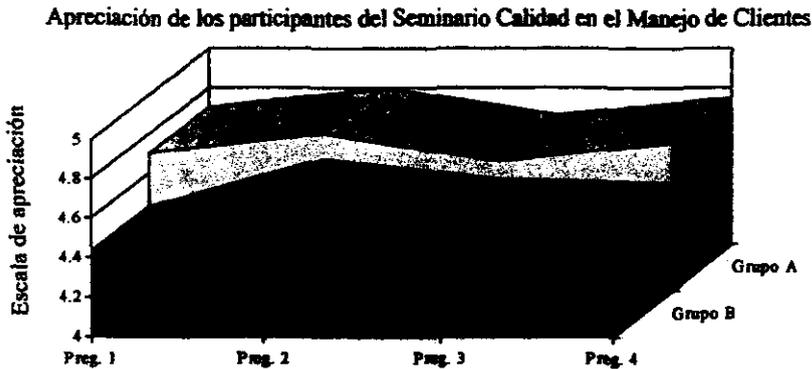
**Tabla 6**

*Promedio de participantes por seminario en las modalidades presencial (Grupo A) y a distancia (Grupo B)*

---

	<i>Grupo A</i>	<i>Grupo B</i>
Seminarios Impartidos	15	10
Total de participantes	239	594
Promedio	15.93	59.40

---



*Figura 9. Media Ponderada de apreciación del seminario en la modalidad Presencial (Grupo A) y en la modalidad a distancia (Grupo B) para las preguntas (Pregunta 1= El material del curso fue de utilidad durante el mismo..., Pregunta 2= Los conocimientos del Instructor sobre el tema del curso me parecieron..., Pregunta 3= La forma de contestar las preguntas por parte del Instructor me pareció... Y Pregunta 4= En general el seminario me pareció...) utilizando la escala de apreciación (1=pésimo, 2 =malo, 3 =regular, 4 =bueno y 5 =excelente)*

#### 4.02 Pregunta 1

##### **El material del seminario fue de utilidad durante el mismo**

Como se muestra en la figura 5, en la media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad presencial fue de 4.7 La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad a distancia fue de 4.43

Esta pregunta se refiere básicamente al "Manual del Participante" que se ocupa durante el Seminario.

Se trata de un Manual empastado con portada plastificada a dos tintas y con interiores en papel bond a una sola tinta y con un total de 103 páginas en la modalidad a distancia y 87 páginas en la modalidad presencial.

Se puede apreciar que en ambas modalidades, la apreciación de los participantes se encuentra por encima del 4, es decir, califican a los materiales como “buenos” en cuanto a su utilidad durante los seminarios, sin embargo, existe una mayor tendencia a calificarlos como “excelente” en los seminarios que se impartieron en su modalidad presencial.

Cabe señalar que en los seminarios presenciales el material se entrega personalmente a los participantes al iniciar el seminario y en el caso de los seminarios a distancia, éste es enviado a las Distribuidoras a través de los representantes. Se han reportado casos en los que el material no llega a su destino final: el participante, o bien le es entregado una vez iniciado el seminario.

Los terminados y calidad de los materiales es el mismo en ambas modalidades y el contenido es similar. De hecho se utiliza en mayor medida el Manual del Participante en los seminarios a Distancia que en los Presenciales.

El manual del participante en su modalidad a distancia consta de un mayor número de ejercicios, espacio para notas y actividades que motivan a los participantes al seguir las instrucciones del instructor y participar activamente en su manual, Este factor fue determinante para la obtención de una alta apreciación sobre si el material fue de utilidad. “La función de las unidades didácticas no puede ser una simple descripción de la realidad sino que debe cumplir funciones de carácter motivador provocando la interacción y el diálogo aunque sea mediatizado por un texto” (Pérez, 1991, p.8)

Se debe considerar que aunque la pregunta va enfocada a la “utilidad” de los materiales, ésta se ve influenciada por la calidad de los materiales y la disposición del contenido, el material

didáctico es percibido de forma distinta por cada participante de acuerdo a su motivación para aprender, “estrategias de aprendizaje, la presencia o ausencia de procedimientos de evaluación y las opciones pedagógicas influyen en la creación de materiales de enseñanza” (Henry y Kaye, 1993, p.30)

Los manuales de los participantes no se deben omitir en los seminarios a distancia ya que juegan un papel tan importante o aún mayor que en los seminarios presenciales, Según Pérez, el material didáctico asegura la permanencia del mensaje frente a la fugacidad del lenguaje oral, constituye una fuente importante de información para el aprendizaje. (1991, p.13)

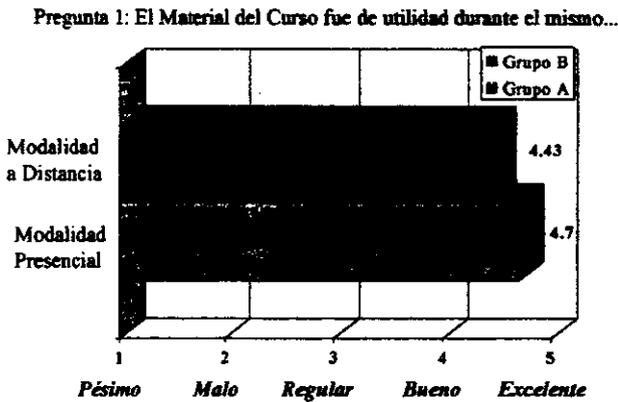


Figura 5. Media ponderada de apreciación sobre la utilidad de materiales durante el curso en la modalidad Presencial (grupo A) y en la modalidad a Distancia (Grupo B)

#### **4.03 Pregunta 2.**

##### **Los conocimientos del Instructor sobre el tema del seminario fueron..**

Como se muestra en la figura 6, la media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad presencial fue de 4.80. La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad a distancia fue de 4.67

Esta pregunta hace referencia a la apreciación que tuvo cada participante sobre los conocimientos del Instructor acerca del tema del seminario.

Esta apreciación es subjetiva y quizá no tiene nada que ver con lo que realmente el instructor conoce, más sin embargo si es importante ya que a los participantes les interesa que el Seminario sea impartido por una persona que “conozca” el tema, y es fundamental que durante el Seminario el Instructor a través del proceso genere credibilidad a través del manejo de conocimientos ante la mayor parte de los participantes.

Se puede apreciar que en ambas modalidades, la apreciación de los participantes se encuentra por encima del 4, es decir, los participantes en ambas modalidades califican los conocimientos del instructor como “buenos”, sin embargo, existe una mayor tendencia a calificarlos como “excelente” en los seminarios que se impartieron en su modalidad presencial.

El participante califica los conocimientos del instructor de acuerdo a la exposición y a la forma de manejar y explicar los conceptos. Cabe señalar que en ambas modalidades se trata exactamente del mismo instructor, sin embargo se aprecia como un instructor con “más conocimientos” en la modalidad presencial.

Esto quizá se debe a que en la modalidad presencial, los participantes se muestran más abiertos a hacer preguntas y de alguna manera “poner a prueba” los conocimientos del instructor.

La empatía que presentan tanto los participantes como el instructor se convierte en un factor muy importante para lograr que el participante "reconozca" los conocimientos del instructor, es decir, la apreciación de los participantes, su opinión acerca del instructor y todo lo que gira alrededor de éste como sus conocimientos y habilidades, depende en gran parte de su capacidad de ser agradable al grupo.

Los instructores que hacen uso del sentido del humor en combinación con sus técnicas de enseñanza y que utilizan un estilo relajado son percibidos como más exitosos en el medio. (Patricia Comeaux, 1995)

En ocasiones algunos instructores que utilizan un estilo mucho más serio, formal y de carácter autoritario, son evaluados con bajos promedios por parte de sus participantes, los cuales prefieren un estilo más relajado. "Lo insólito se graba mejor que lo rutinario o aburrido" (Rodríguez, 1993, p.19)

Otros participantes con otras motivaciones perciben este aspecto como fundamental "no se puede aprender de quien no maneja el conocimiento", desde el inicio del Seminario, gran parte de la motivación de los participantes también radica en la forma en la que el Instructor expresa el conocimiento del tema "El adulto está dispuesto a esforzarse sólo si percibe la importancia vital del aprendizaje, si lo reconoce como funcional y significativo"(Rodríguez, 1993, p. 30)

Se puede apreciar que el aspecto sobre "conocimientos del instructor" es una consecuencia de la forma en la que el instructor maneja su habilidad para comunicarse. "el profesor del año 2000 será seleccionado por sus cualidades comunicativas tanto o más que por sus conocimientos" (Marqués, 1991, p. 28)

Pregunta 2: Los conocimientos del Instructor sobre el tema del curso me parecieron...

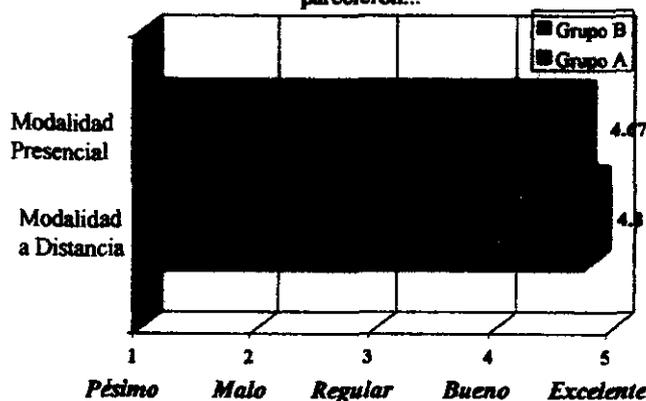


Figura 6. Media ponderada de apreciación de los conocimientos del Instructor sobre el tema del curso en la modalidad Presencial (grupo A) y en la modalidad a distancia (Grupo B)

#### 4.04 Pregunta 3.

**La forma de contestar preguntas por parte del Instructor fue..**

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad presencial fue de 4.66

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad a distancia fue de 4.57

(véase figura 7)

Se aprecia que en ambas modalidades, la calificación dada por los participantes se encuentra por encima del 4, por lo que los participantes califican la forma de contestar preguntas por parte del instructor como "buena", sin embargo, existe una mayor tendencia a calificarla como "excelente" en los seminarios que se impartieron en la modalidad presencial.

Es importante señalar que en un Seminario impartido de forma presencial, si un participante tiene una pregunta, sólo debe levantar su mano y obtendrá una respuesta casi inmediata.

En los seminarios impartidos a distancia, si un participante tiene una pregunta, deberá presionar el botón rojo del teclado interactivo y esperar a que la llamada "llegue hasta el instructor", este proceso puede tardar de 30 segundos hasta un minuto.

En ocasiones, la llamada no "llega" hasta el instructor por algún problema en los equipos de telefonía, lo cual produce cierta "frustración" en los participantes aunque el instructor insista en que llamen nuevamente o utilicen el fax cuando se presentan este tipo de situaciones.

Se puede suponer que en ambas modalidades siempre habrá quien prefiera no externar sus dudas o preguntas por algún motivo, sin embargo el Instructor en la modalidad presencial que puede "ver" las expresiones de los participantes, fácilmente detecta los gestos de incertidumbre o pregunta, fomentando la participación o bien repitiendo los conceptos anteriormente descritos.

En la modalidad a distancia, el Instructor no puede "ver" a sus participantes, lo cual evita el incitar a los participantes con dudas a externarlas. "un gesto, una voz, una mirada tienen la capacidad de comunicación muy intensa y de catalizador del proceso de aprendizaje de los contenidos" (Poves, 19995, p. 54) (1.06.1)

De acuerdo a la experiencia del instructor, se reportan un mayor número de preguntas en los seminarios presenciales que en los seminarios a distancia. "Los propósitos de la comunicación de ida y vuelta son en general para apoyar la motivación y el interés de los estudiantes" (Holmberg, 1985, p. 329)

Esto también puede deberse a que muchos participantes presentan un mayor “miedo” al preguntar en la modalidad a distancia ya que su voz y sus comentarios “son escuchados en toda la nación y por televisión”, en un seminario presencial quizá este miedo a participar es temporal en lo que el grupo se conoce mejor. “La ansiedad, la confusión, la dificultad en la verbalización o la excesiva emoción, interfieren en este tipo de entrevistas” (García, 1994, p.256)

Las ventajas de la asesoría telefónica es asegurar al estudiante la posibilidad de consultar sus dudas, discutir puntos de vista que le van surgiendo al momento de desarrollar tareas concretas y personaliza la relación estudiante-asesor. (Espínosa, 1995)

El simple hecho de que en la modalidad a distancia se pueda participar, preguntar y comentar “en vivo” es una gran ventaja, ya que algunos participantes hacen preguntas interesantes que enriquecen el tema del Seminario. “la relación se ha vuelto más próxima, más presencial entre comillas, gracias al uso de la nueva tecnología (Estrada, 1998 p. 72)

La forma en la que el Instructor escucha las preguntas de los participantes tiene mucho que ver con que el participante se sienta cómodo al preguntar, en la modalidad presencial, el instructor puede verlo a los ojos, acercarse físicamente a él y poner toda su atención cuando pregunta, sin embargo en la modalidad presencial el instructor sólo mira a la cámara por lo que el hacer uso de asentir con la cabeza y sonreír tuvo un efecto de aceptación e invitación a la participación por medio de las preguntas.

El trabajo de los profesores se mejora si emplean más las características indirectas de la interacción verbal, como el aceptar el sentimiento de los alumnos, elogiar, estimular, guiarlos a través de preguntas” (Carrasco, 1986, P.E-101)

En la modalidad a distancia al igual que en la modalidad presencial, se invita a los participantes a hacer preguntas y comentarios lo cual fortalece el proceso de la

retroalimentación, la tecnología del sistema de telefonía utilizado en la modalidad a distancia permitió que el instructor llamara a los participantes ya sea eligiéndolos al azar o bien de forma definida.

Se considera que este aspecto fue fundamental para la obtención de las altas puntuaciones. Mientras más interacción exista, habrá un mayor aprendizaje al existir más retroalimentación (Blanco, 1995)

Pregunta 3: La forma de contestar las preguntas por parte del Instructor me pareció...

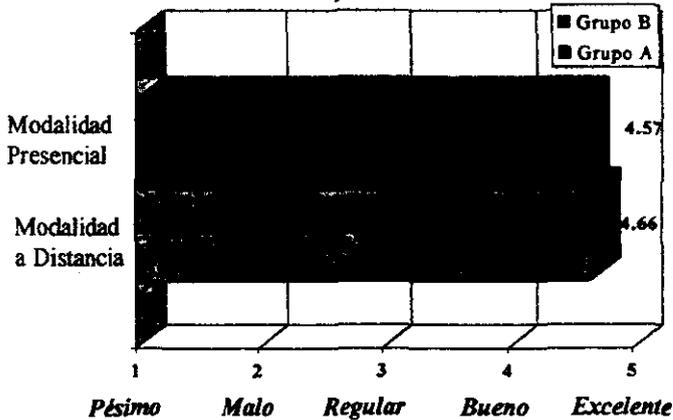


Figura 7. Media ponderada de apreciación sobre la forma de contestar preguntas por parte del Instructor durante el curso en la modalidad Presencial (grupo A) y en la modalidad a distancia (Grupo B)

#### 4.05 Pregunta 4.

**En general el seminario me pareció..**

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad presencial fue de 4.75

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad a distancia fue de 4.55 (véase figura 8)

Se aprecia que en ambas modalidades, la calificación dada por los participantes se encuentra por encima del 4, por lo que los participantes califican al seminario como "bueno", sin embargo existe una mayor tendencia a la calificación de "excelente" por parte de los participantes que asistieron al seminario Presencial.

Una de las causas por las que se considera la obtención de una buena apreciación por parte de los participantes en la modalidad a distancia consiste en el proceso de organización del seminario en el que se generó una gran interacción al planear cada módulo, combinando preguntas, ejercicios en el manual, llamadas, videos etc. "No es pertinente una situación de aprendizaje pobremente preparada en términos de interactividad" (Fainholo, 1995, p. 8

Quizá la apreciación en general del seminario no sea un determinante sobre la eficacia del aprendizaje pero sin duda habla de la eficiencia del proceso y de la motivación durante el Seminario. "Cualquier información afecta el comportamiento de una persona únicamente al grado en la cual ha descubierto su significado personal para ella misma" (Stanford y Roark, 1981, p. 351)

El nivel de apreciación cuenta con un promedio más alto en la modalidad presencial, es importante señalar en este aspecto que en los seminarios presenciales el clima de convivencia es más cálido y se sienten muy contentos con respecto a su relación con el instructor y con sus

compañeros. Leor (1973) le da prioridad a las técnicas de grupo como apropiadas para la situación del aprendizaje de adultos

Esta unión no se da en la modalidad a distancia, el interés de los participantes gira más alrededor de los contenidos que alrededor de las relaciones como sucede en la modalidad presencial. La televisión permite reducir el tiempo necesario para que los estudiantes asimilen el contenido del curso y también impone un ritmo a los estudiantes, hacerles trabajar regularmente. (García, 1994)

Otro factor muy importante que pudo influir en esta apreciación es la mayor flexibilidad que existe en la modalidad presencial para adaptarse a las necesidades e intereses de los participantes. En la modalidad a distancia el Instructor nunca "ve" las reacciones de los participantes a lo que está diciendo o presentando. Obtiene una retroalimentación a través de los teclados interactivos y unas cuantas opiniones por las llamadas.

A través de las llamadas el Instructor puede "acercarse" un poco más al estado de ánimo y actitud de los participantes, sin embargo, estos no representan la mayoría.

Otros factores propios de la Sede receptora también pueden influir en esta apreciación cómo lo son las instalaciones en las cuales se está tomando el curso, los comentarios de compañeros, etc. Recordemos que el instructor no se encuentra ahí de forma "presencial" para moderar los comentarios o acciones de los participantes.

También la apreciación del seminario en general tiene que ver con la actitud y capacidad de auto-aprendizaje que tiene el estudiante ya que aunque se registran los participantes en sus teclados interactivos, en ocasiones algunos de ellos salen de la sala de entrenamiento a atender un pendiente, entregar un auto etc.

Lo anterior hace que no tengan una "visión completa" de lo que fue el seminario y propicia la mala comunicación.

Uno de los factores que se consideran como parte de esta apreciación positiva de los Seminarios a distancia es la televisión misma como medio para capacitarse. "La gratificación sensorial a través del zapping se convierte en un fin en si misma (Ferrés, 1994, p.28)

Mantener la atención del participante en un programa de televisión que no tiene fines de entretenimiento como se utiliza habitualmente, ha hecho de vital importancia el utilizar los elementos y estrategias que en televisión comercial ya han sido probados para mantener o llamar la atención del auditorio. "Cuanto más sentidos se involucran en la percepción de un objeto cualquiera, tanto más amplia y consistente es la percepción" (Rodríguez, 1993, p. 18)

Una ventaja más que contribuye al éxito de este sistema es que se puede contar con pequeñas aulas para cinco participantes en muchas sedes receptoras contando con grupos numerosos pero sin la desventaja que tiene la modalidad presencial para estos casos donde no siempre se escucha y se ve en los diferentes asientos asignados. "el sonido estereofónico brinda la posibilidad de tener *El mejor lugar para escuchar en la sala de clases*" (Ferrés, 1994)

Es sumamente difícil poder definir exactamente cuales son las variables que generaron estos resultados por no tratarse de una investigación controlada, sin embargo, se puede apreciar sólo una pequeña diferencia en los promedios entre ambas modalidades, por lo tanto se puede decir que los resultados positivos se debieron al proceso de adaptación y de impartición que se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito anteriormente.

La modalidad a distancia nunca podrá desplazar en su totalidad a la modalidad presencial, sin embargo, los participantes aceptan con agrado ambas estrategias y medios de Capacitación.

Pregunta 4: En general el seminario me pareció...

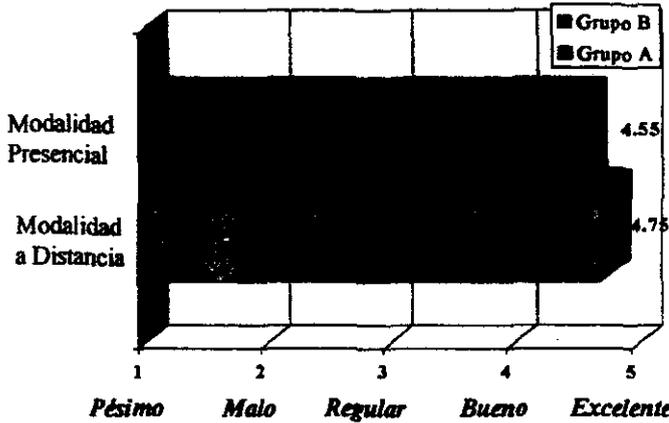


Figura 8. Media ponderada de apreciación general del seminario en la modalidad Presencial (Grupo A) y en la modalidad a distancia (Grupo B)

## Evaluación Final del Seminario

### 4.06 Modalidades Presencial / Distancia

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad presencial fue de 9.47

La media ponderada de los diferentes grupos en la modalidad a distancia fue de 9.07 (véase figura 10)

Esta evaluación en ambas modalidades contó con diez preguntas de opción múltiple con información sobre el tema del Seminario.

Para aprobar dicha evaluación, el Departamento de Entrenamiento indica que el participante debe contestar cuando menos ocho de diez preguntas, es decir contar con un 80% de aciertos.

La evaluación es la forma en la que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener información que permita manejar habilidades y corregir eventuales errores. (Siliceo, 1982)

La evaluación aplicada realmente no muestra la efectividad del curso de acuerdo a lo enunciado en el objetivo general de éste, ya que el medio de evaluación no es compatible con el dominio que representa. Al tratarse de preguntas de opción múltiple, privilegia sólo lo relacionado con información verbal y discriminación a través de un proceso de memorización y/o asociación

“La habilidad verbal es un área que normalmente tiene como indicador apropiado la cantidad, por otra parte las habilidades intelectuales y las estrategias cognitivas reflejan procesos y por ello requieren por lo general medidas de calidad.” (Araujo y Chadwick, 1993, p. 200)

Se aprecia que en ambas modalidades, la calificación obtenida por los participantes se encuentra por encima del 90% de aciertos, por lo que la mayor parte maneja la parte teórica del Seminario al contestar correctamente por lo menos nueve de diez preguntas de opción múltiple.

Es importante señalar que durante el proceso de aplicación de la evaluación, en la modalidad presencial se obtiene realmente una calificación individual ya que el participante se encuentra bajo la supervisión del Instructor y sin contacto con otros participantes o con material didáctico. En cambio en la modalidad a distancia, al no poder el Instructor “ver” a los

participantes, éstos en ocasiones comparten sus respuestas y consultan el manual mientras contestan la evaluación.

El nivel de aproximación ideal para una correcta evaluación consistiría en la observación de la situación real, en la cual el Ejecutivo de Ventas trata a sus clientes, al no ser esto posible, se podría optar por otras estrategias como una simulación de la situación o una evaluación descriptiva con preguntas abiertas.

Existen diferentes parámetros que se pueden utilizar para evaluar el desempeño, como es la comparación entre diversos estudiantes, otro parámetro será cuando un individuo intenta superar su propio comportamiento previo utilizando éste como base de comparación. (Araujo y Chadwick, 1993)

Un punto importante que vale la pena señalar es que la mayor parte de los participantes no se encuentran habituados al proceso de evaluación y sus emociones y sentimientos están ligados con la experiencia que hayan tenido en su educación formal.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, es una situación de mayor estrés para el participante la evaluación presencial. Ausbel insiste en que se debe evaluar para obtener datos que ayuden al estudiante. Esta ayuda consistirá en situarlo en el proceso y mostrarle su nivel de rendimiento. (Araujo y Chadwick, 1993, p. 196).

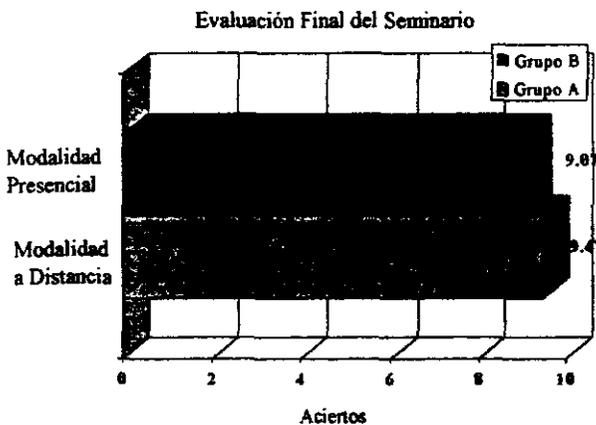
Todo lo anterior muestra que en los resultados debían de haber sido más altas las calificaciones de los participantes de la modalidad a distancia, sin embargo un punto que genera tensión al contestar esta evaluación es el hecho de que se da un tiempo limitado para contestar cada pregunta y no hay forma de regresar a una pregunta anterior para corregirla. Otro factor importante consiste en el hecho de que algunos participantes no recibieron el material didáctico o bien no asistieron a alguna sesión.

La Compañía sin duda necesita conocer la eficacia de los Programas de Entrenamiento, al igual que el participante necesita conocer su propio rendimiento en estos programas.

Ford Motor Company, lleva a cabo un proceso de evaluación de satisfacción de los clientes en el cual se hacen varias preguntas relacionadas con el trato de Ejecutivos de Ventas (Compromiso de Calidad al Cliente, 1998), sin embargo, no se puede deducir que la causa directa de un alto o bajo nivel de satisfacción del cliente sea el proceso de Capacitación.

La mejor forma de evaluar la eficacia sería la comparación de estas cifras arrojadas por la encuesta a clientes y compararlas con los resultados de aquellos Ejecutivos que aún no están capacitados.

Podemos apreciar que estos resultados no nos hablan mucho sobre la eficacia de la Capacitación pero nos sitúan en la comparación entre dos modalidades, demostrando que una es tan efectiva como la otra, aunque sólo se pueda medir en cuanto a la habilidad verbal. Moore (1990) demuestra que la televisión es un medio efectivo en el proceso enseñanza aprendizaje para una variedad de estudiantes adultos.



*Figura 10.* Media ponderada de evaluación final del seminario en la modalidad Presencial (Grupo A) y en la modalidad a distancia (Grupo B)

## 5 Limitaciones y Aplicaciones

### 5.01 Limitaciones

Una de las principales limitaciones al realizar la adaptación del Seminario presencial a distancia fue la falta de experiencia y antecedentes en el uso y aplicación de tecnología nueva que no existía en ese momento en otra institución o empresa en nuestro país.

Aunque el ITESM contaba con su sistema de educación a distancia, éste era muy limitado en cuanto a los recursos de interacción. Por lo que la capacitación brindada por esta institución resultó de poca aplicación.

A pesar de que este sistema era utilizado en Ford Motor Company de Norteamérica, no se tuvo un total acceso a un procedimiento de Capacitación para los instructores.

Otra limitación fue la falta de presupuesto para el proceso de adaptación, el cual hubiese permitido la participación y/o asesoría de otros profesionistas especialistas en producción y edición de videos, animación de gráficos, diseño de textos etc. Quienes junto con el instructor hubiesen podido lograr una mayor calidad en los contenidos.

Existen también algunos seminarios que por el tipo de información que manejan y la complejidad de las dinámicas resultan infructuosos si se imparten en la modalidad a distancia, sobre todo aquellos que requieren prácticas de comunicación entre los participantes.

No todos los participantes logran mantener la atención constante al aparato televisivo ya que cuentan con muchos distractores como sus mismos compañeros y el ambiente de la Distribuidora.

El proceso de Capacitación en las sedes receptoras requiere de Supervisión. En la cultura mexicana al no existir una autoridad que tome el papel de moderador en la Distribuidora, se presta a que no exista orden y que se generen malos hábitos tales como no prestar atención al curso, dedicar el tiempo a la convivencia entre compañeros, salir de la sala constantemente etc.

El hecho de contar con un aula virtual de capacitación en las instalaciones del trabajo puede representar una desventaja al no permitir al participante un total aislamiento de sus actividades para dedicar tiempo exclusivo al seminario.

Este tipo de capacitación a distancia puede hacer que se masifique la capacitación de forma que el participante pierda su individualidad y la atención personalizada que se tiene en la capacitación presencial. Muchos participantes no hacen llamadas o comentarios, algunos se quedan con dudas o preguntas que no se resuelven por miedo a participar o por el número tan grande de participantes.

Otra limitación importante consiste en el proceso de "globalización" de empresas como Ford Motor Company, donde no se permite flexibilidad para modificar los procedimientos de evaluación o bien la duración de los seminarios siguiendo los estándares que están estipulados a nivel internacional, éstos no siempre son ventajosos al no existir la misma cultura e infraestructura.

También debe considerarse la diferencia entre los hábitos y cultura del participante Norteamericano y el Mexicano. Gran parte de las limitaciones en el proceso de Capacitación a distancia radican en los malos hábitos y actitudes que tienen muchos participantes y que parten desde la educación básica, no se cuenta con una cultura de auto-aprendizaje y se determina que el "buen" o "mal" aprovechamiento de un Seminario depende únicamente del instructor y no del participante con el instructor.

La modalidad vía satélite hace de la capacitación un proceso impersonal provocando una sensación de alejamiento. Es más difícil evaluar el logro de los objetivos y la detección de dudas ocultas e inquietudes.

El participante está acostumbrado a ver la televisión con fines de entretenimiento, y al convertirse en un medio para capacitarse sin tanto "colorido" y "show" se aprecia por algunos como aburrido y tedioso.

Aún con la tecnología que permite la mayor interacción entre el instructor y el participante, la modalidad a distancia no puede igualar el nivel de empatía y comunicación que se da en un Seminario Presencial.

## 5.02 Aplicaciones

Este trabajo es una base para iniciar el proceso sistematizado de adaptación de Seminarios de la modalidad presencial a la modalidad a distancia.

De la misma forma que en nuestro país se generan fuentes de trabajo y existe un grupo de empresas y profesionistas dedicados a la capacitación presencial atendiendo las demandas del mercado, la capacitación a distancia por televisión esta abriendo el camino a la tecnología del futuro. Un gran número de empresas que actualmente atienden sus necesidades de capacitación con la modalidad presencial, en un futuro no muy lejano, una buena parte de estas necesidades será cubierta por la modalidad a distancia.

Empresas como Multivisión e Instituciones como el ITESM ofrecen estos servicios a un gran número de empresas por lo que se necesitan profesionistas que ofrezcan la metodología correcta en la adaptación de los seminarios presenciales a la modalidad a distancia.

Una de las grandes ventajas de este tipo de capacitación es la facilidad de acudir únicamente dos horas por día permitiendo a los participantes realizar las actividades de trabajo de forma normal, es decir no se pierden negocios, citas y prospección por el hecho de acudir a un seminario.

Otro de los aspectos positivos comentados radica en la posibilidad de escuchar opiniones de otros participantes con diferente cultura por su situación geográfica, es decir la posibilidad de tener un panorama nacional sobre los temas que se ven en los seminarios.

Es importante señalar la facilidad con la que cuentan los participantes de no tener que desplazarse fuera de su trabajo para asistir a un seminario.

Un factor crucial en la facilidad de impartición a distancia radica en la velocidad en la que puede ser transmitida la información. Si una empresa cuenta con un nuevo producto, servicio o sistema, o bien simplemente alguna modificación en procedimientos etc., el hecho de contar con un sistema a distancia permite asegurar que la información sea transmitida rápidamente a todos los Distribuidores.

En el sistema a distancia, el número de participantes puede ser mayor que en los sistemas presenciales, permitiendo capacitar a un mayor número de personas utilizando una menor cantidad de recursos.

Este trabajo subraya la importancia de la interacción en los Seminarios a distancia por televisión. En nuestro país estamos acostumbrados a definir los cursos por televisión como "aburridos" Este trabajo brinda ideas que pueden permitir al facilitador del aprendizaje la creación de cursos amenos en los cuales el participante tiene un papel activo y no de un simple tele espectador.

Este trabajo es una invitación a los Psicólogos especialistas en la Capacitación para buscar un proceso de mejora continua adquiriendo nuevas habilidades de otras disciplinas como la computación, el diseño gráfico, la producción de videos, etc. que le permitan enriquecer los seminarios en los que participan.

Los resultados obtenidos en este estudio y la forma en la que la Capacitación a Distancia se ha desarrollado en otros países confirman la efectividad de estos medios para hacer llegar una capacitación homogénea a bajos costos.

Por parte de la Compañía que costea la Capacitación, aunque debe realizar una fuerte inversión al inicio, a largo plazo se ahorran gastos de traslado, hospedaje y viáticos al no tener que enviar a los instructores o a los participantes a diversas sedes.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha brindado Capacitación Presencial de Calidad para muchas empresas. Es responsabilidad de los egresados de esta casa de estudios aportar los conocimientos y la experiencia obtenida en el campo empresarial para actualizar y mejorar los servicios que ofrece la Universidad.

Una capacitación a distancia vía satélite en vivo por televisión requiere para una cobertura nacional contar con sedes receptoras en todo el país. La Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con estas sedes por el gran número de instalaciones.

En este trabajo se hace una invitación a los Psicólogos Industriales que planean y trabajan en la Capacitación, a los Despachos que otorgan estos servicios, a los instructores independientes y a las Universidades para continuar el trabajo en esta modalidad de capacitación que antes se vislumbraba muy "a distancia" pero que ahora gracias a la tecnología y a los medios de comunicación, permite "acercar" al participante a un proceso efectivo de Capacitación.

## 6 Conclusión

El proceso de adaptación de un Seminario presencial a la modalidad en vivo via satélite por televisión surge como necesidad para ofrecer Seminarios que no han sido generados desde un inicio para la modalidad a distancia.

La tendencia en las siguientes décadas con el uso de nueva tecnología en comunicación permitirá a un mayor número de empresas e instituciones el uso de la modalidad a distancia.

Este trabajo aporta ideas y metodología a la forma en la cual los psicólogos del Trabajo pueden incidir en los procesos de Capacitación.

Es de vital importancia que el psicólogo dedicado a la Capacitación sea multidisciplinario para poder utilizar a favor del progreso de la Psicología los diferentes apoyos y tecnología que rápidamente se incorpora a la vida cotidiana y laboral.

Antes de la planeación del Seminario se debe considerar como punto importante la forma en la que aprenden los adultos, sus expectativas, su motivación y su actitud ante cierta modalidad de Capacitación.

Los Seminarios a distancia no pueden ni deben ser improvisados o mal preparados, el proceso de adaptación de un seminario debe incluir un modelo educativo basado en la interacción.

Para poder manejar la interacción el Seminario debe ser dividido en unidades didácticas con objetivos específicos, más adelante se deberán seleccionar los medios pertinentes para el logro de éstos.

Un seminario será más efectivo mientras utilice la retroalimentación a través de prácticas de interacción que favorezcan la transferencia.

En la selección de medios didácticos para ser utilizados en televisión, se debe pensar en mantener la atención de los participantes a través de la diversidad y versatilidad de colores, movimiento, sonido, etc.

Los manuales para los participantes deben ser re-diseñados para que se conviertan en verdaderas herramientas interactivas que combinen el texto con los ejercicios y espacio para notas personales, también es conveniente dependiendo del Seminario en particular el uso de figuras, gráficos, esquemas y otros dibujos que faciliten la comprensión de cada concepto.

El instructor deberá también modificar su discurso y mantener una actitud relajada que incluya el buen humor, el uso de ademanes y movimiento corporal que facilite la empatía con los participantes.

La Capacitación a Distancia debe ser evaluada tanto en su eficiencia (materiales, instructor, apoyos didácticos, duración del curso, etc) como en su eficacia, ésta última debe orientarse al logro de los objetivos planteados al inicio del Seminario y deben utilizarse los métodos de evaluación que más se acerquen a la realidad en el uso de las nuevas habilidades adquiridas.

Las tendencias para las siguientes décadas señalan hacia un proceso de Capacitación a distancia dinámico que cada vez se acerca más al contexto presencial pero con infraestructura capaz de controlar la interacción y hacer cada vez menos utilizadas las técnicas de improvisación y la flexibilidad en tiempos y horarios.

En México un gran número de empresas con representación en toda la República van a requerir el uso de estos sistemas para asegurar sus procesos de Capacitación combinados con la modalidad presencial. Actualmente son muy pocas las empresas e Instituciones que utilizan este Servicio con recursos propios para instalar sus propias sedes emisoras y receptoras. Sin embargo

no todas las empresas pueden realizar estos gastos, si consideramos a las empresas medianas y pequeñas, en un futuro no muy lejano buscarán un proveedor de estos servicios.

Las Universidades y empresas dedicadas a la Telecomunicación pueden ser los principales proveedores de este tipo de servicios siempre y cuando se actualicen en tecnología sin perder de vista el proceso de enseñanza-aprendizaje y que su misión se una con la visión de muchas empresas en México: El desarrollo y el progreso a través del crecimiento de los individuos.

Es definitivo que la Capacitación a Distancia no pretende sustituir por completo la Capacitación tradicional, sin embargo pueden combinarse aprovechando las ventajas y desventajas de cada una para que de acuerdo a criterios definidos, el programador de la Capacitación sepa en qué momento elegir una u otra.

## Lista de Referencias

- Axford, R.W. (1969). Adult Education: The Open Door. Scranton, Penn: International Textbook Co.
- Araujo, J. y Chadwick, C. (1993). Tecnología Educativa. Barcelona: Paidós Educator.
- Bates, A. (1993). Technology for distance education: a ten-year prospective. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 176-189). London and new York: Routledge.
- Bernard, P. y Liétard, B. (1979). La Educación Permanente. Barcelona: Oikos-Tau.
- Blanco, L. (1995). La interactividad en la educación a distancia. Revista de Educación a Distancia. 12, 40-52.
- Carrasco, O. (1986, Septiembre). La Comunicación Profesor-Alumno en la Modalidad Presencial y en la Modalidad a Distancia. Trabajo presentado en el II Encuentro internacional sobre Educación Superior a Distancia.
- Colom, A.J. (1998). Pedagogía tecnológica para la educación a distancia. Tecnología y Comunicación Educativas. 12 (27), 5 – 15.
- Comeaux, P. (1995). The impact of an interactive distance learning network on classroom communication. Communication – Education. 44., 353-361.
- Cromberg, J.E. (1980) Los medios y los contenidos, un nuevo aporte para la selección de medios. Revista de Tecnología Educativa. 6 (1), 39-63

Dealer Communication Network. (1996) Broadcast Development & Facilitation Workshop. Detroit: Ford Motor Company.

De Vega M. (1986) Introducción a la psicología Cognitiva. México: Alianza Editorial Mexicana

Duning, B. (1993). The coming of the new distance education in the United States: the communications generation takes off. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 209-223). London and new York: Routledge.

Dunnett, C. (1985) Communications technology and resources of the school system. Educational Media International, 4, 2-5.

Elton, M. y Carey, J. (1983). Computerizing information: consumer reactions to teletext. Journal of Communication, 33. (1), 162-173.

Entrenamiento a Distribuidores. (1988) Estándares del Departamento de Entrenamiento a Distribuidores. México: Ford Motor Company.

Escudero, J.M. (1981). Algunos modelos de enseñanza. En Oikos-Tau (Ed.). Educación a Distancia Volumen II Lecturas Básicas (pp. 173-226). México: Consejo Interinstitucional de Coordinación Académica del programa de Formación Docente.

Espinoza, L. E. (1995). La asesoría telefónica y por fax: una cercanía a distancia. Revista Interamericana de Educación Superior a Distancia, 7 (2), 113-143.

Compromiso de Calidad al Cliente. (1988) Expectativas Cliente-Distribuidor. México: Ford Motor Company.

Fainholo, B. (1995). Los aportes que hubiera dado Jean Piaget si se hubiera ocupado de la tecnología educativa. Revista de Educación a Distancia, 11, 81-86.

- Farson, R. (1997) Administración de lo Absurdo. México: Prentice-Hall.
- Ferrés, J. (1994). Televisión y Educación. Barcelona: Paidós.
- Fisher, M. (1997). Design your future: technology literacy competency recommendations for K-12 education. Journal of Educational Technology Systems, 26 (1), 27-34.
- Ford Motor Company. (1996) Manual de productos de la Compañía y Normas del Distribuidor. México: Autor.
- Gagnon, R. (1985). New trends of new needs in instructional technology. Educational Media International, 4, 20-24.
- García, L. (1994). Educación a Distancia Hoy. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Garrison, R. (1993). Multifunction microcomputer enhanced audio teleconferencing: moving into the third generation of distance education. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 200-208). London and New York: Routledge.
- Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.
- Haas, K. (1973) Técnica Profesional de Ventas. México: Diana
- Haddock, G. (1998). The influence of response scale alternatives on judgments of future academic expectations. British Journal of Educational Psychology, 68, 113-119.

- Henri, F. y Kaye, A. (1993). Problems of distance education. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 25-31). London and new York: Routledge.
- Holmberg, B. (1985). La comunicación en el estudio a distancia. En Kapeluz (Ed.). Educación a Distancia Volumen II Lecturas Básicas (pp. 329-336). México: Consejo Interinstitucional de Coordinación Académica del programa de Formación Docente.
- Howard, B. (1995). El Futuro en los Negocios. México: Prentice-Hall.
- Huerta, J. I. (1977). Organización Lógica de las Experiencias de Aprendizaje. México: Trillas.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (1996) Dirección de Educación a Distancia. México: Autor
- Ivey, P. (1953) La Ciencia y el Arte de Vender. México: W.M. Jackson Inc Editores.
- Keith, H., Magnus, J. y Keegan, D. (1993). Distance Education: New Perspectives. London: Routledge.
- Knoll, J. (1983). La Formación de Adultos. México: Roca
- Leor, A. (1973). Psicopedagogía de los Adultos. México: Siglo XXI.
- Ljosa, E. (1993). Distance education in the society of the future: from partial understanding to conceptual frameworks. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 32-38). London and new York: Routledge.
- López-Aranguren, I. (1995). El uso de los medios y su potencial interactivo en la educación a distancia. Revista de Educación a Distancia. 12, 19-27.

Ludojoski, R.L. (1986). Andragogía. Buenos Aires: Guadalupe.

Marques, C. (1991) Interculturalismo y enseñanza de adultos a distancia. Revista de Educación a Distancia. 2, 26-31.

Mc Henry, L. y Bozik, M. (1995). Communicating at a distance: study of interaction in a distance education classroom. Communication-Education. 44 (4), 362-371.

Mc Kenzie, J.A. (1998). Cruzando la gran división. La Tecnología en la Enseñanza. 4 (4), 5-7.

McIlwraith, R. y Schallow, J. (1993). Adult fantasy life and patterns of media use. Journal of Communication. 33 (1), 78-91.

Méndez, J. (1998) Panorama de la televisión educativa via satélite. Perfiles Educativos. 45-46, 65-73.

Mendoza, M. (1990). Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México: Trillas.

Monclús, A. (1990). Educación de Adultos. México: Fondo de Cultura Económica.

Moore, M. G. (1990). Contemporary Issues in American Distance Education. U.S.A.: Pergamon Press.

Moore, M. (1993) Tree types of interaction. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 19-24). London and new York: Routledge.

Moore, M. Y Kearsley, G. (1996). Distance Education. U.S.A.: Wadsworth Publishing Company.

Noa, L.A. (1995). La utilización de nuevas tecnologías como recurso didáctico para la formación de expertos. Revista Interamericana de Educación a Distancia. 7(2), 139-142.

- Pain, A. (1989). Cómo Realizar un proyecto de Capacitación. Argentina: Garnica Vergara.
- Pérez, G. (1991). Evaluación del material didáctico en la enseñanza a distancia. Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. 3(2), 7-25.
- Pérez, J. .M. (1994). El Desafío Educativo de la Televisión. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Peters, O. (1993). Understanding distance education. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 10-17). London and new York: Routledge
- Pierre, J. (1994). La Capacitación para el trabajo en la Educación Básica de los adultos. México: Instituto Nacional para la Educación de Adultos.
- Pithers, R.T. (1995). Teacher stress research: problems and progress. British Journal of Educational Psychology. 65, 387-392
- Poves, J. (1995). Creación de espacios interactivos en la educación a distancia. Revista de Educación a Distancia. 12, 53-60.
- Robinson, B. (1973). Telephone teaching and audio-conferencing at the British Open University. En Keith, H., Magnus, J. y Desmond, K. (Ed.). Distance Education: New Perspectives (pp. 191-199). London and new York: Routledge.
- Rodríguez, M. y Austria, H. (1993). Formación de Instructores. México: McGraw-Hill.
- Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill.
- Siliceo A. (1982). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa

- Stanford, G. y Roark, A.E. (1981). La base teórica de la educación interactiva. En Diana (Ed.). Educación a Distancia. Volúmen II. Lecturas Básicas (pp. 338-374). México: Consejo Interinstitucional de Coordinación Académica del programa de Formación Docente.
- Tyson, S. Y Jackson, T. (1997). La Esencia del Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
- Universidad Virtual. (1996). Dirección de Operaciones
- Vilches, L. (1993). La Televisión: Los Efectos del Bien y del Mal. Barcelona: Paidon.