

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

8
2es.



**FORMACIÓN DE FACILITADORES PARA LA GENERACIÓN
DEL ALTO DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

JOSÉ LUIS BARRAGÁN ZERMEÑO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

DIRECTOR DE INFORME: MTR. GABRIEL JORGE MENDOZA BUENROSTRO

MÉXICO, D.F.

267051

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

	Pág.
EXORDIO	3
Exposición de motivos.....	4
Justificación de la relación del informe académico con la carrera de pedagogía.	6
I. CUERPO DEL TRABAJO	9
<i>I.1. Descripción general</i>	10
I.1.1. Tipo de institución	10
I.1.2 Misión y valores institucionales	10
I.1.3. Estructura general.....	13
<i>I.2. Descripción específica</i>	15
I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas.....	19
I.2.2. Selección y exposición de un proyecto.....	23
II. VALORACIÓN CRÍTICA	40
<i>II.1. Fundamentación de la crítica</i>	41
II.1.1 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica	41
II.1.2. Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado.....	61
<i>II.2. Presentación de la propuesta</i>	65
III. CONSIDERACIONES FINALES	67
IV. BIBLIOGRAFÍA	70

EXORDIO

"Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización "

Peter Senge

"Uno de los principales retos de los líderes y de las personas es aprender a aprender...Los sistemas tradicionales de enseñanza fueron diseñados para un mundo constante y predecible. El mundo se está reinventando y con él la educación"

Luigi Valdés

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

De cara al nuevo milenio es para todos claro el cúmulo de cambios y rompimiento de paradigmas que se están dando y, sin embargo, también es observable que no todas las personas y las organizaciones que éstas conforman están entendiendo las reglas del juego. El juego ha cambiado, y nos encontramos en la era de la información que está dejando atrás a la industrialización. Encontramos cambios en la velocidad requerida, alta tecnología, nuevos roles y estructuras más flexibles, nuevos consumidores, una sociedad multicultural, mercados globales, etc.

Nos encontramos ante un nuevo reto que requiere de nuevos y más ágiles modelos, un reto donde, por ejemplo, la calidad no basta como ventaja competitiva, se requiere además la velocidad de respuesta. Las empresas que quieran responder de manera inteligente a estas circunstancias deberán estar conformadas con personas inteligentes, capaces de responder de manera creativa y ágil ante los problemas y las oportunidades. Para ello requerirán de la habilidad de adquirir, distribuir, almacenar, analizar e invocar acciones prontas basadas en la información; reunir e integrar información y actuar inteligentemente, en otras palabras, se necesita aprender cómo aprender de manera más eficiente y acelerada, y aprender a pensar de manera constructiva.

La importancia de este proyecto radica en brindar una alternativa pedagógica que permita generar las bases de una empresa inteligente que aprende a aprender y genera alto desempeño. El proyecto consiste en el ofrecimiento de un proceso formativo que prepare a los líderes como facilitadores del aprendizaje del personal.

Los motivos que me llevaron al desarrollo de este proyecto son los siguientes:

- Contar con la oportunidad de favorecer un cambio dentro del ámbito empresarial, donde el factor educativo brinde nuevas perspectivas de desarrollo y competitividad a la organización.

-
-
- Compartir con los diferentes líderes de la organización encargados de desarrollar a su personal, conocimientos y habilidades, al igual que *estrategias y métodos de aprendizaje*, que los apoyen en su labor de facilitadores.

 - Modificar el enfoque básico de los cursos de formación de instructores:
 - Preparar “facilitadores” (mediadores) del aprendizaje más que instructores o multiplicadores de contenidos

 - Pasar de las técnicas de transmisión de la información a los conocimientos y acciones que favorecen el aprendizaje significativo, con la finalidad de ayudar al personal en el proceso de aprender a aprender y aprender a pensar.

 - Favorecer una cultura de aprendizaje permanente individual y organizacional fomentando las acciones de autoaprendizaje.

 - Mantener el área de capacitación de la institución con un enfoque vanguardista y funcional en materia educativa, que responda a los cambios del entorno y genere, mediante un alto desempeño, un impacto en resultados.

 - Establecer conjuntamente con los líderes y facilitadores organizacionales las bases para proyectar una empresa inteligente, donde el personal, mediante el adecuado uso de las habilidades de pensamiento, se aboque de manera creativa a la solución de problemas y a la generación de oportunidades de negocio

 - Lograr, a través de un proceso formativo, modificar los conocimientos, las habilidades y actitudes del personal.

Alcanzar estos objetivos permitirá contar con una empresa orientada al futuro, interesada primordialmente en su gente consciente de la valía del capital intelectual que esto conlleva, de tal manera que reconozca sus propios paradigmas y propicie acciones rápidas y creativas ante los cambios del entorno

JUSTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN DEL INFORME ACADÉMICO CON LA CARRERA DE PEDAGOGÍA.

Una organización inteligente está constantemente aprendiendo, cambiando, reestructurándose de manera global, inteligente y pragmática, y ello le da una altísima probabilidad de éxito en comparación con otras.

Las empresas triunfadoras no sólo son organizaciones que aprenden, sino además son organizaciones que enseñan. Comenzando por sus líderes, cada uno transmite lo aprendido a otros, lo cual les da la ventaja de ser más ágiles, con mejores estrategias y más efectivas en lo que implantan.

La manera como se desarrolla una organización depende de la forma como sus integrantes piensan, actúan e interactúan.

Las personas no podrán cambiar a menos que modifiquen su manera de pensar e interactuar y rompan las construcciones mentales que las limitan y no las dejan avanzar en el proceso de aprendizaje y de compartir con otros lo aprendido, aunque se esfuercen.

El pedagogo como profesional de la educación, comprende a la persona humana en un sentido integral y es consciente del potencial de desarrollo de la misma mediante un proceso educativo. Parte del principio de que las cosas se pueden mejorar si se cuenta con la preparación y la actitud idónea para hacerlo. Evalúa las posibilidades de aprendizaje y de mejora del desempeño. Entiende bien el concepto de "educere" ("sacar de") y reta a las personas y a las organizaciones a sacar y dar lo mejor de sí, apoyándolas mediante un proceso formativo. "educare" ("guiar").

De esta manera, el pedagogo procura la formación y el perfeccionamiento integral de la persona, facilitando, poniendo los medios adecuados, agilizando el proceso de aprendizaje y apoyándose en la didáctica como herramienta para llevar a cabo el proceso educativo de manera eficiente.

Al centrarse en el proceso de aprendizaje de cada persona que conforma la organización, el pedagogo está ayudando a la organización misma. Así, la empresa se enriquece en la medida en que cada uno de sus integrantes está convencido y capacitado para ser responsable del propio desarrollo, de las bondades del autoestudio y del aprendizaje permanente como una actitud esencial para el crecimiento y cambio constante.

Pero ¿qué características o cualidades reúne el pedagogo que lo acredita para lograr todo lo anterior? Gabriel Mendoza propone tres dimensiones que debe reunir un pedagogo "total" ¹

Científico social, humanista y educador profesional. Con ello se hace referencia a los aspectos de *investigador* de hechos sociales, *teórico* sobre saberes sobre el hombre y *educador práctico*

Como *investigador* actúa de manera interdisciplinaria al estudiar los hechos sociales, como lo es la educación.

Es un teórico humanista al mantener una preocupación constante por el ser humano que le lleva a estudiarlo y entenderlo

Por último, en la *práctica*, es un formador de educadores gracias a la dedicación plena a la vocación seguida, así como al respaldo que le otorgan las otras dos dimensiones mencionadas. Es un educador profesional porque al educar sabe como hacerlo, apoyándose especialmente en la didáctica.

De esta manera la formación profesional del pedagogo debe cubrir conocimientos en las siguientes áreas. técnicas de investigación, didáctica, empresarial, filosófica, psicológica sociológica. Las dos primeras se refieren a maneras de hacer las cosas, mientras que las demás le aportan su saber sobre el hombre y su educabilidad en cualquier etapa y edad,

¹ cfr., MENDOZA, G. Los avatares del pedagogo, entre la profesión y la disciplina, en Universidad Panamericana Facultad de pedagogía, Revista Reflexiones sobre la educación contemporánea, p. 51-54

además de tener relación con los diversos ámbitos de actuación del pedagogo: escuela, familia, empresa y comunidad

En el siguiente tema, en la descripción específica de las funciones desempeñadas se ahonda sobre este aspecto, al mencionar las funciones que puede aportar un pedagogo dentro de la empresa, específicamente dentro de un área de capacitación.

I. CUERPO DEL TRABAJO

"Enseñar, aprender y saber son tres diferentes actividades. Saber - especialmente saber cómo aprender - es una señal de una persona educada Enseñar es simplemente una forma de promover este resultado "

*Profesor Charles Wright
(Universidad de Oregon)*

"No puedes enseñar nada a la gente Solamente puedes ayudarles a descubrir lo que llevan dentro"

Galileo

I.1. DESCRIPCIÓN GENERAL²



I.1.1. TIPO DE INSTITUCIÓN

El proyecto del cual es objeto este informe fue realizado dentro de Banco Inverlat. Como institución de banca múltiple ofrece todos los servicios relacionados con el ahorro y el otorgamiento de crédito a nivel nacional.

I.1.2. MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

Misión

Mantener los más altos índices de eficiencia y rentabilidad que hagan de Inverlat una institución modelo dentro del Sistema Financiero Mexicano a través de una cultura de servicio que otorgue beneficios permanentes a nuestros clientes, empleados y accionistas.

Valores

Se han definido una serie de valores para lograr nuestro fin, todos ellos derivados de un principio esencial del negocio: **La Confianza.**

La confianza nace de la firme certeza de que alguien actuará o algo funcionará de manera conveniente. Se puede cultivar la confianza en las personas, en las instituciones, en las predicciones, en los planes, en sí mismo.

² *cfr.*, Grupo Financiero Inverlat, Folleto *Misión y Valores*, s/p.

La confianza implica certidumbre, apoyo, aceptación y el sustento de las relaciones humanas; es el ingrediente sustantivo de la amistad, de la vida en pareja, del trabajo y de los negocios. Es posible hacerse acreedor a la confianza mediante conductas, actitudes, ideas; en una palabra, a través del comportamiento. Procuramos elegir sólo a los confiables para relacionarnos y para que nos elijan, debemos parecer y ser confiables.

Para sustentar la **Confianza** nos apoyamos en los siguientes **Valores**:

I NTEGRIDAD	es la honradez y transparencia de nuestras acciones
N ACIONALISMO	como aprecio y defensa de nuestros valores, costumbres y tradiciones, así como de los mejores intereses para nuestro país
V OCACIÓN DE SERVICIO	para detectar y satisfacer con entrega y compromiso las necesidades de nuestros clientes.
E FICIENCIA	para hacer bien las cosas de acuerdo a políticas, procedimientos, controles y códigos de conducta institucionales.
R ESPONSABILIDAD	al cumplir con nuestras obligaciones y reconocer los resultados de nuestras acciones.
L IDERAZGO	al demostrar nuestra habilidad para responder a las situaciones del entorno y lograr una influencia en él, constituyéndonos en ejemplo a seguir.
A UTOEVALUACIÓN	para vigilar nuestra actuación, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
T RASCENDENCIA	para buscar la permanencia de nuestras acciones a través de la excelencia en nuestro quehacer.

Estos valores componen el SER de INVERLAT, la expresión de un comportamiento vertical, ético, que nos lleva a hacer de la **Confianza** una forma de vida.

Lema³

Se creó una campaña institucional para posicionar a Inverlat como un banco profesional y abierto, que brinda atención personalizada y satisface las necesidades del cliente y de cada uno de los miembros de su familia, en cuanto a servicios bancarios de ahorro y de crédito.

El banco ideal, entonces, se compone de una mezcla de beneficios emocionales y racionales. Una mezcla de ...

Calidad Bancaria, Calidez Humana

Calidad Bancaria: significa profesionalismo, competitividad de nuestros productos, costos y precios, de tal forma que cubramos al 100% las necesidades racionales de nuestros clientes

Calidez Humana: cubrimos los aspectos emocionales como la comunicación, el buen trato, la amabilidad, la atención esmerada y la comodidad.

³ cfr. *Calidad Bancaria, Calidez Humana*, en Revista *Contacto*, Grupo Financiero Inverlat., Número 79., año 1998, págs 12 y 13.

1.3. ESTRUCTURA GENERAL

A continuación se presenta un organigrama general de la institución:

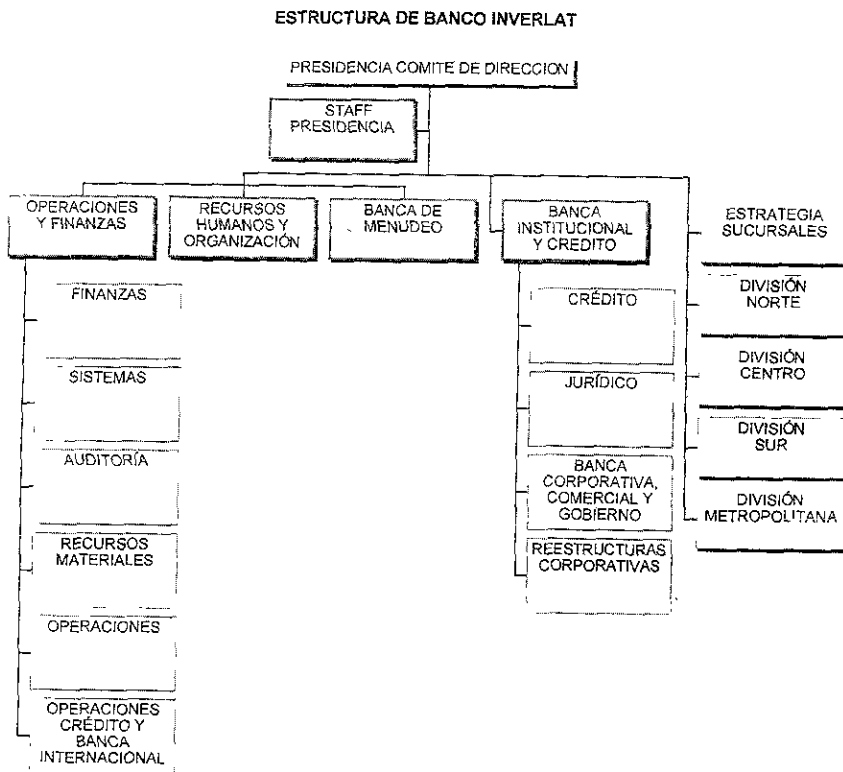


Lámina 1. Organigrama general de Banco Inverlat.

Fuente: Manual del capacitador. Banco Inverlat.

Características sobresalientes del organigrama (funciones del banco).

- El banco se divide en dos grandes bancas que diseñan los productos y servicios que ofrece la institución para captar y colocar recursos.

-
-
- Banca de Menudeo: enfocada a personas físicas. Se ofrecen productos para el ahorro (cuentas de cheques e inversiones) y productos de crédito (crédito hipotecario, automotriz, personal y tarjetas de crédito)
 - Banca Institucional: encargada de ofrecer a las personas morales (sector empresarial) productos de ahorro, crédito comercial, manejo de su tesorería, etc.
 - La cara al cliente para ofrecerle los servicios de las dos bancas son las sucursales, repartidas estratégicamente a nivel nacional, y coordinadas mediante cuatro divisiones y un área reguladora de la estrategia de las mismas.
 - Como puede observarse, prácticamente todas las áreas de apoyo se han englobado dentro de la dirección general adjunta de Operaciones y Finanzas.
 - Lo más destacable del organigrama, para efecto del proyecto, del cual es objeto este informe, es hacer notar que el área de Recursos Humanos, es prácticamente la única área de apoyo (además de la de apoyo a la presidencia y la de estrategia de sucursales) que no ha quedado relegada dentro de otra, en lo que fue un largo proceso de modificación y adelgazamiento de estructuras que buscaban eficientar la operación del banco, eliminando entre otras cosas, el excesivo reporte directo a la presidencia, causado por el elevado número de directores generales adjuntos.
 - El hecho de que el área de Recursos Humanos siga sentada en la mesa de negociaciones directiva, refleja que la institución le sigue reconociendo un gran peso y trascendencia a la función estratégica del área, como pilar para lograr las metas de mercado y rentabilidad propuestas. Se cree que el potencial que tiene el factor humano, bien aprovechado y desarrollado, marca la diferencia

1.2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentra integrada el área de integración y Desarrollo de Recursos Humanos, la cual es encargada de las áreas de Reclutamiento, Selección y Contratación, Actividades Culturales y Deportivas; un área Administrativa y el Departamento de Capacitación dentro del cuál se realizó el proyecto que es objeto del presente informe

Descripción del área de Capacitación

A continuación se presenta un panorama explicativo sobre el área de capacitación de la institución bancaria en la cual se realizó el proyecto. Se cubrirán los siguientes aspectos: filosofía, misión, objetivos, conceptualización, organización y estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Filosofía

- Debe facilitar el cambio.
- Constituye un proceso
- Es parte integral de una estrategia
- Debe ser inspiradora
- Es para todos.
- Debe ser entendida fácilmente.
- Fomenta la adquisición de competencias (habilidades y conocimientos).
- A la medida de cada área, puesto y persona.
- Debe mejorar la calidad de vida de las personas y la organización

Misión

Dotar a todos los sectores y niveles de Banco Inverlat, de aquellos elementos que garanticen la adquisición de las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes), para la realización plena de sus funciones de manera productiva; propiciar el crecimiento y desarrollo de todos los integrantes de la organización, así como, impulsar la consolidación de una cultura acorde con la misión, los valores y la estrategia del banco

Objetivos

- Promover y reforzar comportamientos con apego a los valores Inverlat.
- Contribuir al desarrollo de competencias y habilidades necesarias para todos los recursos humanos en su puesto
- Mantener una cultura de calidad en el servicio
- Desarrollar un estilo de liderazgo participativo y desarrollador.
- Facilitar la actualización técnica a todos los niveles.
- Preparar al personal para el puesto inmediato superior
- Fomentar el autoaprendizaje y la mejora continua.
- Propiciar el desarrollo de un excelente clima de trabajo.
- Desarrollar las habilidades de la fuerza de ventas Inverlat.

Conceptualización

Se pretende una capacitación:

- Con enfoque de demanda (de cara al cliente).
- Procurando la integración institucional.
- Con programas flexibles (modulares), con aplicaciones prácticas.
- Con un enfoque de capacitación y aprendizaje permanente que propicie la mejora continua.
- Con estándares definidos

Organización

Algunas de las características y fortalezas que han hecho del área de capacitación un soporte importante para la institución son las siguientes:

- Estructura flexible (jerarquía flexible regida por magnitud del proyecto y por prioridades)
- Trabajo por proyectos y programas.
- Ser un líder de proyecto se determina por capacidad, experiencia y resultados
- Enfoque consultivo
- Equipo interdisciplinario.
- Especialización y experiencia del personal
- Capacitación y actualización constante.
- Trabajo y evaluación por resultados
- Medición de la rentabilidad y costo beneficio de la capacitación.
- Vanguardista en técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Capacitación y certificación por competencias.

Estrategias de enseñanza - aprendizaje

Las principales estrategias o metodologías empleadas en la capacitación del personal se ilustran en el siguiente cuadro.

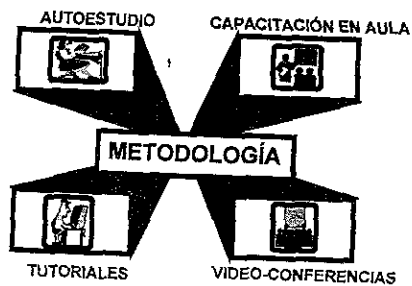


Lámina 2. Estrategias de enseñanza-aprendizaje.
Fuente: Manual del capacitador. Banco Inverlat.

A continuación se describen brevemente las estrategias mencionadas.



AUTOESTUDIO

- Capacitación a través de autoaprendizaje en el que el participante avanza a su propio ritmo. El material contiene autoevaluaciones que le permiten medir sus progresos y el incremento y solidez de sus conocimientos. Requiere su compromiso en tiempo y dedicación.



CAPACITACIÓN EN AULA

- Capacitación en la que a través de un instructor el participante recibe en un aula o salón, los conocimientos, o bien, desarrolla las habilidades según los objetivos del curso.



TUTORIALES

- Capacitación por computadora que cuenta tanto con simulaciones reales de procedimientos, como con explicaciones en forma de texto en donde el usuario puede sin salir del curso, acceder la aplicación original y repetir el ejercicio o procedimientos vistos.
- Dado que estos cursos son tanto para usuarios principiantes, como para quienes desean reafirmar sus conocimientos, el participante puede seguir un orden secuencial que lleva desde el conocimiento básico hasta el avanzado, o bien, aclarar dudas o acceder cualquier tema, sin tener que pasar por este orden secuencial.



VIDEO-CONFERENCIAS

- Transmisión de audio, imagen y datos que permiten establecer una comunicación interactiva entre dos o más grupos, aún cuando se encuentren en diferentes partes de la República, e incluso a nivel internacional.
- Este servicio permite adaptar equipo opcional (videocaseteras, impresoras, pantallas, etc..) que ayuda en el desarrollo de las presentaciones, haciéndolas más completas, dinámicas y de alto nivel profesional.

1.2.1 FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS

El pedagogo dentro de una empresa, y más en específico dentro de un área de capacitación, desempeña una serie de actividades que se explicitan dentro de sus funciones y un proceso a seguir. Para dar mayor claridad a ésto, se presentan a continuación dos esquemas: el primero alusivo a las funciones genéricas y un segundo referente al proceso de capacitación

Funciones genéricas

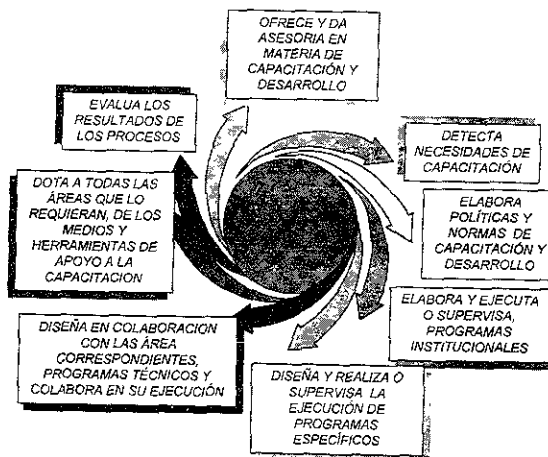


Lámina 3. Funciones genéricas del área de capacitación.

Fuente: Manual del capacitador. Banco Inverlat.

Como puede observarse en el esquema de funciones genéricas, dentro del ámbito empresarial, el área de capacitación requiere del trabajo profesional de un pedagogo, como su campo laboral por excelencia dentro de este entorno por las siguientes razones:

-
-
- Está preocupado por el perfeccionamiento integral del hombre. Sabe que el éxito de una empresa está supeditado al desarrollo óptimo de las personas y que esto se logra a través de un proceso educativo integral.
 - Tiene una mentalidad enfocada a la capacitación y desarrollo integral de las personas y no sólo al adiestramiento técnico que busca cubrir las necesidades de un determinado puesto o función. Procura que haya mejores personas, no sólo empleados preparados para cada puesto.
 - Conoce las características del proceso de aprendizaje en el adulto y actúa en consecuencia.
 - Es un especialista en didáctica, lo cual favorece considerablemente el éxito de las estrategias de enseñanza-aprendizaje instrumentadas, de esta manera diseña manuales, guías, cursos y talleres, programas de autoenseñanza, etc.

En relación al punto anterior, cabe especificar, que es tal la importancia del enfoque didáctico que difícilmente puede ser suplida esta función por algún profesional de otras carreras o especialidades, puesto que en el intento pueden perderse en la forma, sin asegurar el fondo. estrategias que generan aprendizajes significativos, que garantizan la consecución medible de los objetivos preestablecidos.

- Puede fomentar el desarrollo de valores personales e institucionales.
- Está preparado para diseñar estrategias que generen personas inteligentes, abiertas al aprendizaje permanente, que redunde en empresas inteligentes.

Proceso de Capacitación

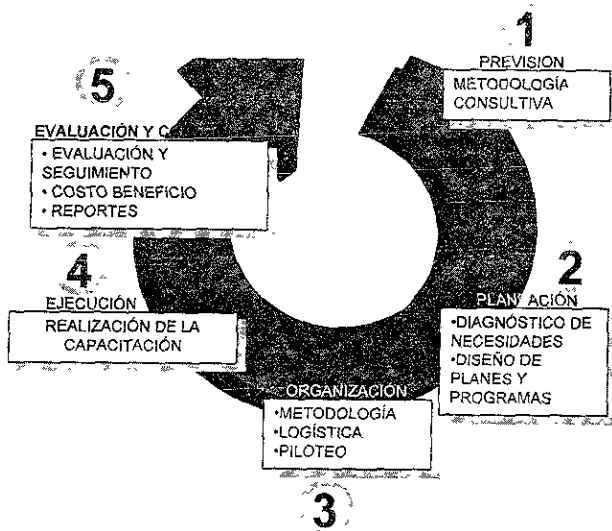


Lámina 4. Proceso de Capacitación.

Fuente: Manual del capacitador. Banco Inverlat.

El pedagogo, dentro del ámbito laboral, puede aprovechar algunos de los pasos del proceso administrativo para eficientar su labor como administrador de un proceso de capacitación

La gráfica ilustra la combinación de unas etapas administrativas con unas funciones pedagógicas. La más destacada o significativa dentro del área de capacitación Inverlat es la primera que corresponde a la metodología consultiva

La consultoría es el punto de partida por excelencia para establecer mecanismos realistas y eficientes de capacitación que respondan a las problemáticas, necesidades y metas de una organización. A través del contacto consultivo en materia de capacitación con las principales cabezas de la organización y sus colaboradores se puede trabajar de manera conjunta o "corresponsable" en las estrategias de solución, distinguiendo desde un principio que parte (cuantitativa y cualitativamente) es abatible con capacitación y cuál no. Asimismo se puede trabajar en crecimiento y desarrollo de aquello que está funcionando adecuadamente para ser más competitivos.

1.2.2. SELECCIÓN Y EXPOSICIÓN DE UN PROYECTO

En relación a los proyectos y programas en que he participado dentro de Banco Inverlat en los últimos cinco años, los más significativos han sido.

- Diseño y coordinación del **Programa Integral de Desarrollo de Ejecutivos Financieros*** (preparación de entrenandos. Semillero de futuros ejecutivos).
- Codiseño y coordinación del **Programa Integral de Desarrollo Crediticio*** dirigido al personal de crédito, así como a la fuerza de ventas comercial.
- Diseño de un **Programa Integral de Capacitación para los Gerentes de Sucursal*** que les ayude a obtener las competencias requeridas del puesto (certificar conocimientos, habilidades y actitudes), así como su desarrollo.
- Codiseño y liderazgo del **Plan Integral de Capacitación Sucursales Inverlat*** a nivel nacional (Plan de capacitación que incluye programas y cursos, tanto en aula como en autoestudio para cada uno de las plataformas y puestos existentes en una sucursal)
- Diseño y liderazgo del **Plan Integral de Capacitación Centros Empresariales Inverlat*** a nivel nacional (Plan de capacitación que incluye programas y cursos, tanto en aula como en autoestudio para cada uno de las plataformas y puestos existentes en una sucursal).
- Diseño, elaboración y coordinación de la estrategia de capacitación para la **Prevención del Lavado de Dinero**. Diseño de una estrategia de capacitación y seguimiento, así como del medio para capacitar (folleto y video pedagógico, autocapacitación y/o sesiones de capacitación).

* Cuando se menciona el término integral hace referencia a que el programa entrena en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el puesto, además de que cubre metodologías variadas como son: autoestudio, capacitación en aula (cursos y talleres), visitas guiadas, entrenamiento en el puesto, etc

-
- Diseño y elaboración de un manual de autoestudio relativo a **Metodología del aprendizaje. Técnicas de Estudio**, difundido a nivel nacional entre el personal que se encuentra inmerso en algún programa de autoestudio.
 - Reestructuración didáctico-pedagógica y coordinación del programa **Procesos de Liderazgo Inverlat** que procura establecer una cultura uniforme sobre el tema en la institución.
 - Investigación, diseño, elaboración e impartición de un programa de **Formación de Tutores** para apoyar a los líderes en el proceso de "coaching" de su personal participante en programas de enseñanza programada (materiales de autoestudio). Los mandos medios de la organización, en su función de líderes, deben impulsar a su personal y apoyarlos en dicho proceso desarrollador.
 - Diseño, elaboración, impartición y constante actualización del **Programa de Formación de Facilitadores Inverlat** motivo del presente informe.

Elegí este programa como acción específica sujeta a informe por la trascendencia que tendrán las acciones educativas en el siglo venidero.

Este último programa ha sido el más significativo en mi desarrollo profesional por ser el más apegado a mi interés vocacional.

La oportunidad de compartir mis conocimientos y experiencias en la materia para propiciar la mejora personal e institucional y sembrar inquietudes de cambio, es algo que alienta mi esfuerzo al respecto.

Antecedentes

A raíz de la coordinación del Programa Integral de Desarrollo Crediticio que se establecía como una prioridad en la organización, comenzaron a surgir necesidades colaterales al proceso que se quería implantar. Se pretendía que el personal adquiriera una sólida cultura de crédito. El programa, entre otras muchas actividades, implicaba estudio individual, (extra a las sesiones plenarias).

Al pilotear el programa, comenzaron a manifestarse algunas carencias y "lagunas" que no se habían previsto, como fueron:

- Un porcentaje considerable del personal hacia tiempo que había "concluido" su proceso formal académico, no tenía hábitos de estudio, le faltaba comprensión y agilidad en la lectura y le encontraba dificultad a los procesos de aprendizaje. Para este grupo de personas se diseñó un material de autoestudio y un taller referente al tema, además de que recibieron asesoría especializada.
- Por falta de un examen diagnóstico previo, no se detectó a tiempo que algunas de las personas que reprobaban el nivel básico del programa se debía a que se había dado por hecho que ya contaban con los prerrequisitos de conocimientos. De esta manera, se tuvo que diseñar un examen diagnóstico para homogeneizar grupos y establecer un nivel propedéutico que preparara a los candidatos en matemáticas y principios de contabilidad.
- Por último y como objeto del presente informe, surgió la necesidad de diseñar, elaborar e impartir un programa de formación de instructores para unificar criterios en cuanto a la filosofía institucional en materia de formación

Originalmente no se había considerado la posibilidad, puesto que el grupo de instructores estaba conformado por los ejecutivos internos (subdirectores y directores) especialistas en la materia a impartir, y parte de ellos con bastante experiencia docente, no sólo en Inverlat, sino incluso en escuelas y universidades a nivel licenciatura y posgrados

¿Cómo fue entonces que se determinó el hecho de darles un curso? Pues bien, hay varias causas que motivaron el esfuerzo:

El hecho de que los instructores del programa de crédito tuvieran los conocimientos, la experiencia e incluso la habilidad docente, no garantizaba el éxito del programa, puesto que:

- Un instructor en el aula puede buscar su éxito personal (como llegó a ocurrir) y no estar comprometido con el éxito del participante.
- Se puede ser un buen transmisor de información, más no un generador o facilitador de aprendizaje. Es factible tender a dar todas las respuestas en lugar de generar la construcción de pensamientos y soluciones.
- Se requiere siempre estar abierto al aprendizaje permanente, al intercambio de experiencia y la retroinformación, al autodiagnóstico, al descubrimiento de áreas de oportunidad y a la actualización.
- Se puede ser un buen empírico e inclusive un buen improvisador, pero en el terreno de la capacitación profesional no se puede permitir la falta de planeación y de organización, la carencia de una vocación de servir y compartir, ni el hecho de no conocer los fundamentos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Adicional a lo anterior, hacía falta unificar un criterio. No todos los instructores tenían la misma experiencia docente, ni todos habían participado en algún curso de formación de instructores. Además, se consideraba la posibilidad de difundir los recientes valores institucionales por medio de cualquier curso, y para ello era importante preparar al grupo de multiplicadores.

Por otra parte, no estaba de más el dar a conocer o refrescar en algunos casos el adecuado uso de las técnicas y los recursos didácticos y aprovechar al mismo tiempo para actualizarlos

en metodologías novedosas que favorecieran aprendizajes significativos en un ambiente libre de tensiones y de descubrimiento y enriquecimiento grupal.

Pero cabe preguntarse: qué no se tenía ningún curso de formación de instructores en el banco; por qué preparar algo nuevo

Contrario a la tradición bancaria que rigió hasta principios de los noventa, de contar con un gran porcentaje de su capacitación de manera interna, impartida por su propio personal; con las fusiones e integraciones de los entonces nuevos grupos financieros, surgió un gran impulso por la capacitación apoyada por especialistas externos. El hecho de que la capacitación fuera en su mayoría interna, hacía proliferar los tradicionales cursos de formación de instructores, lo cual se perdió con el cambio de estrategia.

Lo anterior ocasionó que cuando se retomó el esfuerzo de una capacitación interna en crédito, puesto que el haberlo hecho con universidades no había fructificado y había sido muy costoso, el único curso de instructores que existía en la institución era muy tradicional y se enfocaba a preparar a los instructores que se encargaban de capacitar al personal operativo de las sucursales. Hacía falta renovar y actualizar el "producto" para que fuera atractivo y funcional.

Objetivos del programa

- Formar una plantilla eficiente y comprometida de facilitadores internos.
- Generar el accionar profesional del facilitador interno como agente propiciador del aprendizaje.
- Establecer las bases para que el personal "aprenda a aprender y aprenda a pensar", lo cual redundará en el largo plazo en una empresa inteligente.

Características

- Hay una rigurosa selección de los candidatos al programa. La primera condición es que su participación sea voluntaria y deban fungir como instructor interno.
- Se establecen actividades de seguimiento y actualización (de los facilitadores y del programa).
- Como resultado de la potencial diversidad de candidatos al programa y sus necesidades el curso mezcla elementos tradicionales de la formación de instructores, aunado a nuevas técnicas que favorecen el aprendizaje, partiendo del principio de que el participante es el centro y constructor de su propio aprendizaje.
- Por otra parte, retoma de una manera ecléctica y funcional herramientas de varias corrientes como son: aprendizaje acelerado, programación neurolingüística, constructivismo, con la finalidad de enseñar a los participantes cómo se puede aprender mejor y pensar mejor. Por lo tanto un facilitador puede obrar en consecuencia.

Duración

La duración varía según los temas seleccionados o necesarios y hay tres tipos de cursos:

- Versión completa original: 32 Hrs. (4 sesiones).
- Versión nueva o estándar: 24 Hrs. (3 sesiones, más actividades de actualización y seguimiento).
- Versión corta: 8 Hrs. (una sesión, más actividades de actualización y seguimiento).

Contenido

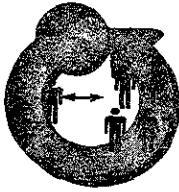
OBJETIVOS

- ♣ Comprender el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ♣ Analizar el sistema de aprendizaje acelerado a fin de actualizar conocimientos y optimizar el manejo de las sesiones.
- ♣ Evaluar la manera personal de aprender y pensar, con la finalidad de conocer los caminos para incrementar las opciones de desarrollo personal.
- ♣ Analizar el perfil del facilitador Inverlat con el propósito de evaluar fuerzas y áreas de oportunidad personal.
- ♣ Entender que el participante es el origen y fin de la actividad del facilitador.
- ♣ Comprender la trascendencia de las diferencias individuales en la forma de ser inteligente, de aprender y de procesar el pensamiento, para actuar en consecuencia.
- ♣ Identificar la tipología de los participantes y establecer estrategias para su manejo.
- ♣ Identificar las técnicas didácticas acordes a cada situación.
- ♣ Emplear recursos didácticos, tanto los tradicionales como los innovadores.
- ♣ Practicar recursos o herramientas de aprendizaje que optimicen la forma de enseñar y de aprender.
- ♣ Diseñar e impartir una sesión de alto desempeño mediante la integración de los diversos elementos que la componen.

CONTENIDO TEMÁTICO

Introducción:

- ♣ Bienvenida.
- ♣ Inducción.
- ♣ Panorama del contenido.
- ♣ Objetivos del curso.
- ♣ Expectativas grupales.
- ♣ Presentación participantes.
- ♣ El facilitador Inverlat.



I. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje:

- ♣ Concepto.
- ♣ Elementos del proceso.
- ♣ Momentos didácticos.
- ♣ Sistema de aprendizaje acelerado.
- ♣ Diferencia: entre enseñanza tradicional y moderna.
- ♣ Cuatro claves para mejorar el desempeño.
- ♣ El cerebro.
- ♣ Las inteligencias múltiples.
- ♣ El papel de los sentidos.
- ♣ La curva del olvido.



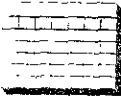
II. El Facilitador:

- ♣ Cualidades y habilidades.
- ♣ Comportamientos a evitar
- ♣ Conductas que facilitan el proceso de aprendizaje.
- ♣ Perfil del facilitador



III. El Participante:

- ♣ Reacciones positivas.
- ♣ Reacciones negativas.
- ♣ Cómo mantener la atención de los participantes.
- ♣ Tipología de participantes.



IV. Planeación de una Sesión:

- ♣ Por qué planear.
- ♣ Los objetivos:
 - Determinar necesidades.
 - Áreas o dominios de aprendizaje.
 - Diseño de objetivos.
- ♣ Elementos integrantes de una guía de sesión (guía didáctica).



V. Pasos para el manejo de una sesión:

- ♣ Introducción (inicio).
 - Ambiente.
 - Inducción.
 - Panorama.
- ♣ Presentación (Desarrollo)
 - Presentación Dinámica.
 - Variación del Estímulo.
 - Formulación de Preguntas.
 - Aprendizaje Compartido.
 - Integración continua y organización lógica.
 - Anclajes y Mnemotecnia.
- ♣ Conclusión (término).
 - Repaso o recapitulación.
 - Integración final.
 - Compromisos.
 - Celebración.
- ♣ Descansos frecuentes.
- ♣ Habilidades de Comunicación.
 - Comunicación verbal y no verbal.



VI. Técnicas Didácticas:

- ♣ Concepto.
- ♣ Criterios de selección.
- ♣ Clasificación de las técnicas.
 - Receptivas.
 - Participativas.



VII. Recursos Didácticos:

- ♣ Concepto.
- ♣ Finalidad.
- ♣ Requisitos para su uso.
- ♣ Criterios de selección.
- ♣ Clasificación:
 - Impresos.
 - Gráficos.
 - Proyectados.



VIII. Otros Recursos de Aprendizaje:

- ♣ Mnemotecnias.
 - Concepto.
 - Beneficios.
 - Técnicas.
- ♣ Mapeo mental y mapas conceptuales.
 - Concepto.
 - Tipos (semejanzas y diferencias).
 - Generalidades.
 - Beneficios.
 - Usos.

♣ Redes semánticas.

- Concepto
- Generalidades.
- Beneficios.
- Usos.



IX. La Evaluación.

- ♣ Concepto.
- ♣ Por qué evaluar.
- ♣ Momentos de la evaluación.
- ♣ Características.

Metodología

Las sesiones se imparten con una metodología de genera alto desempeño (potencialización); esto quiere decir que las actividades que se llevan a cabo consideran aspectos como los siguientes:

- Crear un ambiente propicio (informal, ágil, divertido y orientado a resultados), en combinación con los recursos para optimizar el desempeño. (música, carteles, colores, juegos y juguetes, etc.).
- Centrar la actividad en los participantes. El facilitador como su nombre lo indica favorece el intercambio de experiencias del grupo y funge como mediador del aprendizaje grupal.
- Elevar la autoestima.
- Eliminar las barreras y paradigmas que impiden adquirir nuevos aprendizajes.
- Profundizar en el autoconocimiento mediante el autodiagnóstico, la reflexión y la retroalimentación (fortalezas y oportunidades sobre un aspecto en particular).
- Estimular y desarrollar habilidades del pensamiento, partiendo de la metacognición (capacidad de reconocer la propia forma de conocer) y trabajando con los procesos mentales.
- Generar la humildad por aprender y mejorar la confianza en la capacidad de aprender y desarrollarse a través de la experiencia propia y de los demás.
- Fomentar la capacidad de descubrimiento y ayudar a recuperar la cualidad de sorprenderse.
- Dar un sentido de dirección a cada sesión, para que los participantes conozcan qué podrán alcanzar al término de la misma.
- Desarrollar el potencial del cerebro.
- Facilitar la capacidad de concentración y la apertura al aprendizaje, eliminando la tensión que produce el estrés, mediante el uso de técnicas de relajación (ejercicios de respiración, música seleccionada, etc.), que favorecen la sincronización interhemisférica cerebral y la relajación cardíaca.
- Propiciar la mejora de la energía, la eliminación del estrés, la atención múltiple de los sentidos, la alerta e integración de los dos hemisferios cerebrales mediante el uso de ejercicios físicos y juegos especiales (gimnasia cerebral).

-
-
- Fomentar el desarrollo de las habilidades de pensamiento mediante el cuestionamiento (formulación de preguntas) y juegos especiales (lógicos) alusivos al tema
 - Conducir el aprendizaje por diferentes canales de acceso y en distintos niveles, (inteligencias múltiples, modelos y modalidades de PNL).
 - Estimular los sentidos para favorecer la percepción y lograr un aprendizaje holístico.
 - Lograr la transferencia del aprendizaje mediante la vivencia de experiencias concretas, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa o ejercitación (Modelo de estilos de aprendizaje de David A. Kolb)
 - Facilitar el proceso para que cada participante encuentre (descubra) soluciones y alternativas, nuevas y creativas, para las dificultades que encuentra en su manejo grupal
 - Utilizar reforzamientos y repases continuos.
 - Generar anclajes y mnemotécnicas.
 - Ejercitar conocimientos, habilidades y actitudes mediante prácticas filmadas que favorezcan la retroinformación
 - Establecer descansos frecuentes.
 - Usar metáforas y analogías

Recursos empleados

Los recursos que apoyan el desarrollo del programa son los siguientes:

Recursos humanos

- Participantes
- Facilitador
- Coordinadores (del programa, de filmación, de servicios)

Recursos didácticos

- Carteles
- Aparato reproductor de sonido
- Cintas y discos musicales
- Videocámara, trípode y monitor
- Cintas de grabación
- T.V. y videocasetera
- Películas
- Pizarrón
- Proyector de acetatos
- Acetatos
- Juegos del curso por tema (bingo, rompecabezas, memoria, tarjetas...)
- Juguetes (pelota verficadora, pelotas participantes, etc.)
- Marcadores, lápices y plumas
- Manuales (del participante y del facilitador)
- Ejercicios estructurados
- Hojas blancas y de colores
- Cinta adherible
- Libros de entretenimiento para descansos
- Rotafolios
- Hojas de rotafolios
- Señalador laser
- Pantalla
- Tarjetas y etiquetas adheribles (blancas e impresas)
- Aula con montaje y características especiales

Impacto

En los casi tres años que lleva de existencia el programa, éste ha ido evolucionando, lo cual será una de sus características esenciales, puesto que deberá estarse actualizando y mejorando para responder a los retos que presenta un entorno dinámico

Al principio sólo se dió al personal que impartía el curso de crédito para que fueran mejores instructores y actuaran bajo un criterio uniforme

Posteriormente se comenzó a expandir, gracias a la inquietud institucional de querer generar multiplicadores de productos, servicios y nuevos procesos a nivel nacional.

Actualmente ha cambiando a ser una herramienta no sólo para impartir cursos de manera eficiente, sino para facilitar el aprendizaje de las persona que cada día se ven más involucradas en procesos de autoestudio

El programa se ha estado impartiendo a todas aquellas personas que deban fungir en un momento dado como multiplicadores o facilitadores internos. Han participado directores, subdirectores, gerentes, subgerentes, ejecutivos y coordinadores tanto de áreas de negocio como de apoyo, sin que por ello se hable de un curso masivo, puesto que en números globales de participantes han sido pocos los que lo requieren y han sido seleccionados. En el tiempo que lleva existiendo el programa no se han cubierto más de 15 eventos con un promedio aproximado de 10 participantes por curso.

Siguiendo las corrientes vanguardista, el programa está polarizándose cada vez más hacia un enfoque constructivista que enseñe a la gente a pensar y construir su propio aprendizaje.

El programa ha estado rompiendo algunos viejos paradigmas, no sólo en cuanto a la concepción del nuevo paradigma de aprendizaje, sino además en la manera en que se establecen ahora las relaciones interpersonales, no solamente dentro del aula, sino incluso entre los diversos integrantes de un equipo de trabajo. Esto se debe al hecho de que, en un alto

Índice, los participantes de un curso son colaboradores de la persona que funge como facilitador, o pertenecen a su misma área. Están entendiendo que para ser un buen facilitador o mediador deben ante todo ganarse la confianza de la gente y dejarlos actuar por sí mismos. El verdadero facilitador es un guía que ofrece alternativas y facilita los medios, pero permite y procura que el participante construya su propio aprendizaje y tome sus propias decisiones.

Parte de lo anterior se debe al hecho de que los programas institucionales de capacitación están relacionados entre sí en cuanto a su filosofía y al hecho de procurar difundir una cultura dentro de la institución. De esta manera se puede ver que hay una relación muy estrecha entre los programas de Liderazgo, Tutoría y Facilitadores, puesto que tienen en común cambiar el eje de la actividad "centrarse en el otro", cuando el otro puede ser un colaborador, un participante en un curso o un asesorado en el proceso de tutoría. Implica cambiar la mentalidad (romper paradigmas) y pasar de ser un jefe o supervisor a un líder que potencializa a su equipo de trabajo; de ser un instructor a un facilitador o mediador del aprendizaje. Suele ocurrir que un jefe, como líder que es, puede presentar diversas facetas ante su personal, según el momento en que se encuentre (líder desarrollador, tutor académico, facilitador de aprendizajes) y eso le implica ser congruente en su actuación. Nadie le cree a un tutor o facilitador, que deben transmitir confianza, si ese mismo facilitador o tutor como jefe es un capataz.

De lo anterior se desprende que los tres programas mencionados (Liderazgo, Tutoría y Facilitadores) trabajen mucho con la parte del autoconocimiento y mejoramiento personal, para tener una plataforma de trabajo durante el curso que mejore la parte profesional y de este modo se esté generando un verdadero cambio o mejora organizacional en consecuencia.

En el entendido de que todo cambio importante (significativo) y trascendente (duradero) empieza en las personas (en el interior de las mismas), para expandirse posteriormente hacia afuera (la organización y el entorno), me entusiasma pensar que este programa puede convertirse en la gota de agua que al caer en el lago comienza a generar ondas que se extienden de manera circular a lo largo del mismo.

II. VALORACIÓN CRÍTICA

"La meta más importante de la educación es aprender a aprender."

*Luis Alberto Machado
(en Creando el Futuro)*

"Sabe suficiente quien sabe cómo aprender".

Henry Adams

II.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA CRÍTICA

II.1.1. REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRÁCTICA.

Puesto que el presente informe hace alusión a la formación de facilitadores para la generación del alto desempeño, conviene a continuación explicar algunos de estos términos o conceptos, con todo lo que implican, a fin de ilustrar y esclarecer su contenido y fundamento pedagógico. De esta manera se reformarán tres conceptos: **formación, facilitador y desempeño.**

Formación

"Como todo formador inteligente sabe, el problema con la educación es que es demasiado frecuente sobre enseñar e insuficiente respecto del aprendizaje."

Peter Evans y Geoff Deehan

El origen de la palabra formación proviene del latín *formatio*, acción y efecto de formar, y significa dentro de la filosofía de la educación el fin de la educación.⁴ En este sentido la formación se puede considerar como sinónimo de la educación, pues ha de conducir al desarrollo de todas las facultades específicas de la persona. Este ejercicio formativo lo hace el propio educando, se puede decir que autoaprende y se forma gracias a las influencias del medio, y esto se da de una manera natural y permanente. Aquí puede vislumbrarse una pequeña diferencia con la educación, puesto que ésta es un proceso intencional.

En el ámbito de la formación pueden encontrarse dos tipos: la formación *personal* como un fin o resultado del medio, y la *profesional*, por la cual "se entiende como la preparación para llevar a cabo actividades laborales productivas".⁵

Además de analizar la semejanza y diferencia entre formar y educar, conviene distinguir a la formación con otros conceptos afines, como son:

⁴ *cfr.*, SANTILLANA., *Diccionario de las ciencias de la educación.*, p. 656

⁵ *idem*

"Enseñar: del latín *in signo*, señalar, distinguir, mostrar, poner delante(...)significa mostrar algo a alguien"⁶

"Instruir, instrucción Del latín *in* y *strúere*; perteneciente a la misma familia que *con-strúere*, *de-strúere*; se refiere a la actividad del maestro que da lecciones, que forma o construye algo en el estudiante."⁷

Como puede observarse en las dos definiciones anteriores el término formación es más amplio puesto que no se reduce a transmitir información.

"Capacitar, capacitación. Estas palabras vienen de capaz, capacidad, que a su vez derivan del verbo latino: *cápere*, *captum*, recibir, dar cabida."⁸

La razón de ser de la capacitación es la capacidad inhata de perfeccionamiento que todos tenemos por naturaleza y que debemos de desarrollar.

"Adestrar, adiestramiento: Significa hacer a uno diestro, y diestro es lo mismo que derecho, en oposición a zurdo. Alude a la habilidad para hacer algo."⁹

Contar con la capacidad y ser diestro para algo hace referencia a algo en particular. La formación parte de esta capacidad, pero abarca el desarrollo integral en la persona.

"Entrenar, entrenamiento: del francés *en-trainer*, jalar, arrastrar, llevar hacia un punto determinado. Es tanto como conducir a una persona, como quien dice, ir la jalando a través de ejercicios y prácticas."¹⁰

Si bien es cierto que la formación implica actuar sobre una persona, ya sea por un agente externo o por uno mismo, ésta es más amplia que el simple entrenar.

⁶ *ibidem*, p. 530

⁷ RODRÍGUEZ, Mauro., *Formación de instructores*, p. 15

⁸ *idem*

⁹ *idem*

¹⁰ *ibidem*, p. 16

Cuando tratamos de la educación como un esfuerzo intencional de formar, es necesario hacer referencia al proceso de enseñanza-aprendizaje, entendiendo por éste "el conjunto de pasos sistemáticamente ordenados que tienen como propósito brindar los instrumentos teórico-prácticos que le permitan al ser humano desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos que se apliquen en el desempeño eficiente en sus actividades diarias"¹¹

El proceso enseñanza-aprendizaje reúne algunas premisas.¹²

- La enseñanza y el aprendizaje son interdependientes.
- La enseñanza-aprendizaje es un proceso
- Para que este proceso pueda darse, se requiere de un agente que enseñe (y al decir agente no se refiere exclusivamente a una persona, puesto que aprendemos de otros agentes, como una experiencia, un libro, un tutorial, el entorno, etc.) y uno o varios sujetos que aprendan
- Deben tenerse presentes y claros los objetivos del curso.
- Como proceso que es, tiene una secuencia o momentos: diagnóstico, planeación, realización, evaluación y seguimiento
- Intervienen varios elementos los cuales responden a ciertas preguntas. Capacitando (quién), agente educativo (con quién), objetivos (para qué), contenido (qué), metodología (cómo), recursos didácticos (con qué), tiempo (cuándo) y lugar (dónde)

Ahora bien, hemos estado aludiendo al proceso enseñanza-aprendizaje, dejando claro el concepto y sus premisas. También ya se ha explicitado el concepto de enseñar. Falta por tanto, ahondar en el concepto de aprendizaje "Aprendizaje viene de aprender y aprender refleja la palabra latina *apprehendere* que propiamente es *aprehender*, o sea, atrapar, ir a la caza de algo o alguien".¹³ Con esta idea se alude al hecho de atrapar y retener algo por lo tanto de hacerlo propio, y en consecuencia, de ser alguien distinto al modificarse. De aquí que se diga que el aprendizaje es una modificación de comportamientos, los cuales cambian mediante la

¹¹ SOLA, Juan., *Pedagogía en píldoras*, p. 49

¹² *cfr.*, *ibidem*, p. 51

¹³ RODRÍGUEZ, Mauro, *op. cit.*, p. 14

realización de actividades. "No hay aprendizaje sin un cambio en el sujeto".¹⁴ El proceso de aprendizaje inicia con una actividad y se manifiesta en otra (transferencia), sin embargo, es un proceso interno.

Si la persona humana aprende para cambiar y ser en definitiva otro, lo hace porque.

- Por naturaleza aprendemos. "La naturaleza misma de la vida en la Tierra es aprender. En realidad, el planeta Tierra es un aula gigantesca y cada uno de los que vivimos en ella un alumno (..) El aprendizaje y el crecimiento son componentes fundamentales del proceso de transformación.(...) Lo que significa ser un ser humanos es nacer en un cuerpo que fue diseñado para aprender (..) Traje corporal (mente y cuerpo)."¹⁵ Esto nos hace referencia a la capacidad natural que tenemos para aprender y que debemos de recuperar, al igual que el amor espontáneo por el descubrimiento y el desarrollo personal.
- Aprendemos aquello que tiene para nosotros un significado o sentido especial Ausubel habla al respecto del aprendizaje significativo especificando que para que se dé un aprendizaje significativo, se requiere que se cumplan los siguientes requisitos (condiciones).¹⁶

— actitud de aprendizaje significativo por parte del educando

— material o tarea potencialmente significativa

La base e integración de ambas consiste en relacionar de manera significativa, (sistemática y sustancial, no al pie de la letra) el nuevo material de aprendizaje con lo ya existente (estructura cognitiva).

¹⁴ *ibidem*, p 35

¹⁵ HUNT, Trinidad, *Desarrolla tu capacidad de aprender*, p 29, 30, 32

¹⁶ *cfr*, AUSUBEL, David, *Psicología educativa*, p 17, 35, 48

De esta manera el aprendizaje significativo puede serlo por descubrimiento (guiado como aplicación de fórmulas para la resolución de problemas, o autónomo como soluciones a rompecabezas por ensayo y error), o por recepción.

Más adelante, al hablar de *desempeño*, retomaremos el tema del aprendizaje (aprendizaje acelerado, aprender a aprender), como parte de la estrategia de mejora del desempeño

Por lo pronto, conviene explicar el segunda concepto. *facilitador*

Facilitador

"Todas las relaciones humanas son una oportunidad para aprender o para enseñar "

M. Scott Peck

El término de facilitador viene de fácil, simple o sencillo, por lo tanto de facilitar o simplificar. Por facilitación se puede entender la "acción de hacer más fácil la ejecución de una tarea. Pedagógicamente hablando se entiende el proceso que permite al alumno, a través de determinados elementos, obtener un rendimiento superior. Estos elementos facilitadores pueden ser: cualquier tipo de motivación, la utilización de determinadas técnicas pedagógicas, la presencia de compañeros, etc. en esta línea, el profesor es considerado como <<facilitador>> de la tarea docente."¹⁷

El término facilitador hace alusión además a una enseñanza no directiva, entendiéndose por esta aquella que consiste en "(...) facilitar al alumno las condiciones idóneas para que inicie él su propio proceso de aprendizaje(). La enseñanza no directiva pretende fomentar en el alumno la adaptación a las nuevas situaciones.(.) Labor del profesor es también la de ayudar a esclarecer los propósitos individuales y los del grupo y la de poner a disposición de los alumnos los recursos y medios que considere necesarios para lograr sus objetivos."¹⁸

¹⁷ SANTILLANA, *Diccionario de las ciencias de la educación*, p. 625

¹⁸ *ibidem*, p. 538

Constructivístamente hablando, el facilitador es un mediador, alguien que ayuda a pensar, alguien que está mejor preparado para provocar el desarrollo. No es un transmisor de conocimientos, sino un guía generador de desequilibrio, con la finalidad de sembrar la inquietud por el saber, por la búsqueda de la verdad y el alcance del equilibrio (*homeorresis*). Su principal función no es enseñar contenidos, sino estrategias de aprendizaje. Genera *metacognición*, el capacitando conoce como conoce, aprender a pensar. El *andamiage* surge como posición primordial del facilitador (rol estratégico) Hacer un puente (andamio) entre facilitador y capacitando "prestar la propia inteligencia" mediante saber cuestionar, ejemplificar, analogar, etc.¹⁹

Por otra parte, conviene además distinguir el término de facilitador con otras acepciones que se suelen aplicar a quienes promueven los procesos de enseñanza-aprendizaje:

Maestro (en latín *magister*, de donde se deriva magistrado, magisterio, magistral) proviene de una raíz *mag*, que significa ser grande.

La palabra es afín a magnante. Refleja la ideología de las sociedades autoritarias de hace tres milenios.

Este término resulta poco adaptado a las modernas y democráticas situaciones de igualdad entre el estudiante adulto y sus mentores.

También profesor e instructor indican relación asimétrica.

Profesor es <el que habla en público>

Instructor <el que construye, ordena o dispone>.

Debido a estas limitaciones de la terminología tradicional, se han inventado en últimas fechas otros apelativos más democráticos: animador, coordinador, asesor, facilitador.²⁰

¹⁹ *cf.* AMA, Manual *Estrategias de instrucción constructivista*, s/p
²⁰ RODRIGUEZ, Mauro, *op. cit.*, p. 31

Desempeño

"Aprendizaje acelerado te da la libertad de aprender. Te ayuda a alcanzar dentro de ti el potencial que todos tenemos"

*Jeannette Vos
(Coautor, La revolución de aprendizaje)*

La importancia de esta categoría radica en el sentido que le da el entorno empresarial: generar altos estándares de desempeño para lograr la productividad. Tanto a las personas como a las máquinas las pretenden medir por los índices de desempeño logrados.

Dejando claro que el fin de la educación no es la mejora del desempeño, sino la perfección integral de la persona, procederemos ahora a centrarnos en como lograr un alto desempeño, no como un fin, sino como un medio para favorecer el crecimiento personal, profesional y en consecuencia organizacional. "Aunque no lo abarca por completo, la capacitación es elemento de primera importancia en el desempeño"²¹ Además están el liderazgo y las cualidades personales.

Si decimos que la capacitación puede favorecer el desempeño, en última instancia estamos aludiendo a que la capacitación es un medio para que la gente aprenda y, en consecuencia, cambie. De esta manera el aprendizaje es la clave para mejorar nuestro desempeño. Sin embargo, ¿cómo podemos potencializar nuestro desempeño, cómo podemos usar nuestra máxima capacidad?

Es importante conocer más sobre el aprendizaje, puesto que cuando prestamos atención al proceso que lleva, se nos facilita la tarea de aprender

²¹ *ibidem*, p. 4

Mediante sistemas de enseñanza-aprendizaje como lo es el aprendizaje acelerado, se logra alto desempeño. Este sistema:²²

- resalta la autoestima personal
- mejora la confianza para aprender y desarrollarse
- reduce las barreras mentales
- optimiza el desempeño
- retoma y disfruta del aprendizaje que se dejó atrás en la infancia
- se aprovecha el potencial mental

De esta manera, provee la mayor probabilidad de lograr: aprendizaje, retención, desempeño.

Lo anterior se logra:

- Creando un ambiente libre de tensiones, positivo, divertido, mental y psicológicamente sano.
- Elevando la autoestima.
- Enfocándose a las necesidades de cada quien.
- Logrando un aprendizaje satisfactorio, lo que motiva a la persona a continuar.
- Involucrando a la persona en su totalidad: mente/cuerpo.
- Enseñando a aprender, pensar, crear y desempeñarse.

De esta manera se puede inferir que los objetivos del aprendizaje acelerado son:²³

- Involucrar activamente la inteligencia emocional. Hacer el momento de aprendizaje algo memorable.
- Sincronizar la actividad de los dos hemisferios cerebrales.
- Mobilizar nuestras inteligencias múltiples.
- Introducir momentos de relajación que favorezcan el entendimiento y la memorización de largo plazo.

²² cfr , A.C PRO , Manual de aprendizaje acelerado., p 1-1, 1-2

²³ cfr , ROSE, C., Accelerated Learning for the 21st Century., p.63

*Claves para mejorar el desempeño.*²⁴

Existen tres claves para alcanzar una mejora substancial en el desempeño

Apertura al aprendizaje: Aprender nuevas habilidades y conocimientos de manera rápida. En épocas de cambio, es necesario aprender y hacerlo rápido. Los conocimientos, las habilidades y las actitudes deben revolucionarse al mismo tiempo que los sistemas y las tecnologías. Claro que para tener apertura al aprendizaje lo primero que se requiere es la humildad para aprender en cualquier circunstancia y en toda ocasión. "Cualquier persona que tenga un cuerpo y cerebro normal y sano puede expandir la calidad y cantidad de su aprendizaje a la vez que acelerar su velocidad."²⁵

Cuando reflexionamos y somos conscientes de todo el potencial que llevamos dentro y no hemos cuando o sabido cómo desarrollar, nace en nosotros la inquietud de recuperar el tiempo perdido mediante la optimización de nuestro potencial. Para ello debemos descubrir lo apasionante que es mantenerse en aprendizaje constante, partiendo de saber cómo debemos de aprender. "Uno de los principales retos de los líderes y de las personas es aprender a aprender. (...) Para poder aprender a aprender primero se necesita desaprender, vaciar de nuestra cabeza todos los conocimientos obsoletos y los grandes bloques mentales."²⁶

De esta manera "aprender a aprender se orienta a la naturaleza misma del aprendizaje (...) Aprender significa comprender el proceso y la transformación que tiene lugar en nuestro cerebro cada vez que se integra y asimila una información nueva o se desarrolla una nueva habilidad o capacidad."²⁷

²⁴ *cf.* A C PRO, *op. cit.*, p. 1-5

²⁵ HUNT, T., *op. cit.*, p. 17

²⁶ VALDÉS, L., *Conocimiento es futuro*, p. 384, 385

²⁷ *ibidem*, p. 385

Cambio en los paradigmas (externos e internos): Ciertas creencias, suposiciones y mitos que tenemos sobre el mundo exterior forman nuestras apreciaciones de la vida. Además, debemos vencer las propias creencias que nos limitan internamente, romper con los paradigmas, esos mapas mentales que nos impiden cambiar: "El primer paso para cambiar nuestra vida consiste en usar la propia libertad. Esto significa que necesitamos querer cambiar(...) Mientras sigamos pensando que el cambio personal es imposible, o muy difícil, o que reclama mucho tiempo y esfuerzo, no sabremos usar nuestra libertad eficientemente."²⁸

De esta manera "las creencias son importantísimas porque ellas determinan tanto la cantidad de recursos de que disponemos como la eficiencia con que lo usamos."²⁹ "Si la ventana por donde contemplamos la vida es una ventana de limitaciones, nuestro comportamiento manifestará limitaciones. Si la ventana es una creencia en las capacidades ilimitadas de la mente y el cuerpo y en nuestra vida, nos abriremos a la amplísima capacidad potencial de rendimiento que tenemos todos a nuestra disposición."³⁰

El primer paso para abrirse al aprendizaje es mantener una actitud de humildad, descubrir que siempre podemos aprender algo nuevo en cualquier situación. "Si vaciamos nuestra copa mental y enfocamos la vida sin muchas ideas preconcebidas, estaremos más receptivos para ver lo que está disponible en cada momento"³¹

Trabajar a pesar del miedo: Es indispensable crear un ambiente en donde no exista la amenaza por lograr niveles más altos de desempeño. De esta manera se puede evitar el miedo al éxito, al fracaso, a las creencias limitativas de la propia capacidad que opacan la autoestima: "El miedo siempre nos encoge, nos contrae, mientras que la vida es justamente lo contrario; es expansiva y vigorizante. De ahí que el antídoto para este miedo sea un reencuadre filosófico y un paso de acción. El reencuadre es: <<la vida funciona, quítate de en medio y déjala actuar>>. El paso de acción es emprender una pequeña actividad y llevarla a cabo sin abandonar."³²

²⁸ GONZÁLEZ, L. J., *PNL. Exito y excelencia personal.*, p. 69-70

²⁹ HUNT, *op. cit.*, p. 41

³⁰ *ibidem.*, p. 38

³¹ *ibidem.*, p. 50

³² *ibidem.*, p. 39

Un alto nivel de desempeño puede sostenerse sólo a través de ajustes constantes para cambiar las condiciones y crear nuevas soluciones.

Técnicas y herramientas adicionales.

Cuando se tiene por objetivo mejorar el desempeño, se alude de manera directa a desarrollar el potencial. Además de las claves básicas para mejorar el desempeño, hay una serie de elementos que favorecen el desarrollo del potencial, mediante el aprendizaje y el adecuado y desarrollo de nuestro cerebro.

Algunos elementos adicionales que favorecen el proceso de aprendizaje y alto desempeño son.

Vivenciar y practicar de manera continua. "En nuestro nuevo modelo de aprender a aprender, los errores forman parte del proceso de aprendizaje. El modo <<equivocado>> es el camino por el cual se descubre el modo <<correcto>>".³³

Ejercicios físicos de gimnasia cerebral: "La gimnasia cerebral es muy efectiva: optimiza tu aprendizaje, te ayuda a expresar mejor tus ideas, a memorizar, a incrementar tu creatividad, te permite manejar tu estrés, contribuye a tu salud en general, establece enlaces entre tus tareas a nivel cognitivo y su manifestación hacia el medio ambiente, te brinda un mejor balance, mantiene la integración mente/cuerpo asistiendo al aprendizaje global y provocando una comprensión total de lo que deseas aprender"³⁴

Estos ejercicios de "gimnasia cerebral" en muchas ocasiones consisten en juegos sencillos y bailes que ayudan también a eliminar el estrés y a oxigenar la sangre

Uso del recurso del juego: "el juego representa la integración total de la mente y el cuerpo, pues aprendemos mejor jugando. Incluso los juguetes creativos que surgen de la imaginación engrandecen el desarrollo exponencial del cerebro."³⁵

³³ *ibidem.*, p 68

³⁴ IBARRA, Luz María, *Aprende mejor con gimnasia cerebral.*, p 62

³⁵ *ibidem.*, p 43

En general las personas no son conscientes de que aprenden mientras juegan, sin embargo, el proceso de aprender mediante el juego se da de manera natural, divertida y continua. De esta manera un adulto que arma un rompecabezas o un tangrama por ejemplo, puede estar desarrollando las habilidades del pensamiento: análisis, síntesis, comparación, clasificación, seriación, abstracción, generalización, inferencia

Si convertimos el aprendizaje en un juego, transformándolo así en una diversión, podemos comenzar a fundir el intelecto magníficamente desarrollado del adulto con esa sensación de admiración y maravilla que se experimenta en la infancia.(...) El aprendizaje pasa de ser encuentros aislados y concretos a ser un desenvolverse continuo.³⁶

Estimulación sensorial: El cerebro se alimenta de los estímulos sensoriales que recibe del medio ambiente. Experimentamos el mundo gracias a la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto. Nuestro cuerpo funciona como un sofisticado receptor sensorial que recoge la información necesaria de nuestros sentidos, la filtra e integra lo significativo como aprendizaje

Por lo tanto, es indispensable crear un ambiente donde "... la experiencia sensorial sea rica y libre, donde exista la posibilidad de formar patrones de aprendizaje complejos, se active el pensamiento y se propicie la creatividad.(...) Las experiencias sensoriales, tanto externas como internas, conforman nuestro pensamiento; gracias a ellas el nuevo aprendizaje se inicia. Por consiguiente, el aprendizaje es experiencia, una experiencia única y personal llena de matices insospechados."³⁷

³⁶ HUNT, T, *op. cit.*, p. 57

³⁷ *ibidem.*, p. 20

En este sentido, debe explotarse los principales canales de acceso como lo son lo visual, auditivo y kinestésico (referido primordialmente al movimiento corporal y los sentimientos). Tradicionalmente el canal auditivo ha sido el más empleado en los procesos de aprendizaje, sin embargo, casi no se han aprovechado recursos tan importantes y agradables como la música "El oído es uno de los sentidos más importantes porque a través de él entran las vibraciones al cerebro, algo crucial en el aprendizaje".³⁸

Las variaciones en el ritmo y la velocidad de la vibración de las ondas que producen diferentes tipos de música producen cambios cerebrales que favorecen el aprendizaje. Luz María Ibarra, con base en las investigaciones del Doctor Lozanov, propone una clasificación musical para generar diferentes actividades cerebrales y de aprendizaje.³⁹

Ejercicios de relajación y serenidad. dentro del proceso de aprendizaje existe una "relación entre las reacciones automáticas del cuerpo y del aprendizaje, (...) ni el estrés ni la ansiedad llevan a un pensamiento de orden superior, ya que alteran la entrada de información en el cerebro y su paso por él."⁴⁰

Por otra parte, "la reacción de relajación mejora nuestra capacidad de recibir información activando los recursos corporales para una mayor conciencia interior y, por lo tanto, para aprender."⁴¹

Los ejercicios para serenarse favorecen la relajación muscular, una disminución del ritmo cardíaco, de la presión arterial y en consecuencia se consiguen ondas cerebrales de menor intensidad que favorecen la sincronización interhemisférica. Por otra parte, aumenta la irrigación sanguínea y el oxígeno en el cerebro.⁴²

³⁸ *ibidem*, p 24

³⁹ *ibidem*, p 25-28

⁴⁰ HUNT, T, *op_cit*, p 79

⁴¹ *ibidem*, p. 82

⁴² *cfr.*, *idem*

Mapeo mental: Tony Buzán fue el iniciador de esta técnica. Partió de las investigaciones acerca de la capacidad de retención y recuerdo. Además, la técnica se fundamenta en el funcionamiento cerebral y especialmente en la diversidad de funciones de cada uno de los hemisferios cerebrales. "La naturaleza de los mapas mentales está íntimamente relacionada con el funcionamiento de la mente, por lo que resultan útiles para cualquier actividad en la que intervenga el pensamiento, la memoria, la planificación o la creatividad."⁴³

Al respecto debemos dejar claro que el mapeo mental o mapas de aprendizaje: "...es un sistema revolucionario, divertido y rápido, que consiste en plasmar las ideas en un papel. Consiste en utilizar una idea central rodeada de palabras clave, colores, códigos, símbolos y formas."⁴⁴

"Para que el cerebro saque el máximo fruto de la información, ésta debe encontrarse estructurada de tal manera que aquél la asimile lo más fácilmente posible. Por consiguiente, dado que el cerebro funciona fundamentalmente con conceptos clave, que interrelaciona e integra, nuestros apuntes y las relaciones que establezcamos entre las palabras deben estructurarse de esta manera y no de modo lineal."⁴⁵

Algunos de los principales beneficios que aporta esta técnica son: uso cerebral integral, estimulación de habilidades del pensamiento, desarrollo de la creatividad, permite abordar temas extensos en poco espacio, facilita la memorización y recordación de la información.

Uso de mnemotécnicas. "La memoria es esencialmente un proceso de asociación y conexión que depende en gran medida de palabras y conceptos clave imaginados."⁴⁶ En este sentido las técnicas de memorización deben de propiciar asociaciones significativas, apoyadas en asociaciones sensoriales, especialmente de tipo visual puesto que se recuerdan con mayor facilidad. Además para que la información sea almacenada y recordada con facilidad, se debe cuidar el contexto emocional, buscar cualidades sobresalientes del objeto de estudio,

⁴³ BUZAN, T., Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento, p. 111

⁴⁴ A C PRO, op. cit., p. VII-12

⁴⁵ BUZAN, T. op. cit., p. 90-91

⁴⁶ HUNT, T., op. cit., p. 68

establecer asociaciones intensas, partir en pedazos (segmentar), puesto que los inicios y finales se recuerdan con más facilidad y por último recurrir también a la repetición, de preferencia de varias maneras.

Aprendizaje con todo el cerebro: Para potencializar nuestro desempeño y lograr un salto cuántico en el aprendizaje contamos con la limitada capacidad de nuestro cerebro que tiene la posibilidad de establecer una infinidad de interconexiones sinápticas entre sus más de cien millones de neuronas capaces de establecer más de diez mil sinápsis cada una, que con el uso se convierten en autopistas donde la información viaja de manera acelerada.⁴⁷

Partiendo del hecho de que el cerebro cuenta con dos hemisferios que se complementan al hacer funciones diferentes, es importante estimularlo de manera integral para favorecer el aprendizaje: "El lenguaje natural del cerebro es fundamentalmente sensorial, y cuantos más sentidos hagamos intervenir además de la novedad, variedad, cambio y asociaciones, más induciremos un aprendizaje que integre el cerebro en su totalidad."⁴⁸

El cerebro y el aprendizaje

La relación existente entre el cerebro y el aprendizaje es un aspecto fundamental para mejorar el desempeño. El aprendizaje, como cúmulo de experiencias significativas y personales que favorecen la actuación ante el entorno, no se podría dar sin esa maravillosa e increíble máquina que no tiene igual en todo el universo. Lo esencial será por tanto aprovechar al máximo la utilización de este invaluable recurso. "Cuanto más aprendemos más capaces somos de aprender y (...) cuanto más memorizamos mayor es nuestra capacidad de memorizar.(...) El cerebro es como un músculo. Podemos desarrollar capacidades superiores desafiando nuestro cerebro, estimulándolo, obligándolo a pensar, apremiándolo para que se estire, expanda y crezca más allá de su zona de comodidad."⁴⁹

⁴⁷ *cfr.* IBARRA, L., *op. cit.*, p. 15-16

⁴⁸ *ibidem.*, p. 113

⁴⁹ HUNT, T., *op. cit.*, p. 70, 71

Para que lo anterior se dé, lo primero que habrá que evitar es la tensión y el estrés: "El estrés tiene un efecto calamitoso en el funcionamiento del cerebro y en la capacidad de pensar con rapidez; inhabilita la capacidad natural de aprendizaje del cuerpo."⁵⁰

Para contrarrestar el estrés se debe propiciar el relajamiento que favorece ondas cerebrales de baja intensidad. Es muy importante entender la actividad eléctrica del cerebro por la incidencia que tiene en el aprendizaje.

Hunt incluye en su libro una descripción de las diferencias en las cuatro mediciones de ondas cerebrales, destacando que las ondas beta en las que comúnmente funcionamos son muy rápidas, hacen referencia al proceso de percepción y a los estados normales de conciencia. Las ondas alfa y theta son propicias para el aprendizaje, especialmente esta última por la lentitud de las ondas cerebrales (frecuencias más bajas) que favorecen la relajación y la sincronización interhemisférica, así como la creatividad.⁵¹

Esta actividad ondulatoria cerebral de amplitud theta, en la cual el cerebro funciona como una estructura integrada, tiene al parecer la clave de los secretos del aprender a aprender. En ella logramos la sincronización hemisférica, como se advierte cuando los dos hemisferios están generando las mismas ondas cerebrales al mismo tiempo y el cuerpo caloso está encendido, intercambiando rápidamente información entre ellos.(...)
Evidentemente la capacidad para el aprendizaje óptimo en el estado de ondas theta es muy elevada, por lo que es posible que contenga la clave para el aprendizaje acelerado e innovador necesario para resolver los retos económicos, ecológicos y sociales a los que nuestra generación y las venideras se enfrenten.⁵²

⁵⁰ *ibidem*, p 80

⁵¹ *ibidem*, p 223

⁵² *ibidem*, p 84

Adicional a lo anterior, existen algunas teorías sobre el cerebro que son parte del fundamento del sistema que favorece un alto desempeño y aprendizaje acelerado, puesto que el conocer más sobre el tema y actuar en consecuencia redundará en resultados insospechables.

Algunas teorías son:⁵³

Sperry, con su "Teoría de la división cerebral" en dos hemisferios con funciones especializadas.

Mac Lean, quien clasifica la evolución cerebral en tres fases: reptiliano, límbico y neocorteza

Diamond's y la "Teoría de la regeneración cerebral". Establece que un ambiente rico en emociones y en estimulación sensorial favorece la actividad neuronal y produce una sensación de bienestar y memoria de largo plazo.

Ned Herrman quien plantea que el cerebro cuenta con cuatro estructuras básicas de procesamiento: cortical izquierdo (lógico), cortical derecho (holístico), límbico izquierdo (estructurado) y límbico derecho (emotivo)

Por su parte H Gardner identificó y mostró que existen ocho distintas inteligencias y postuló la probabilidad de que hay más. Afirma que la clave de la inteligencia no es preguntarse cuán inteligente soy, sino de qué manera soy inteligente.⁵⁴ Tradicionalmente los "test" de inteligencia se han centrado en medir preferentemente inteligencias propias del hemisferio izquierdo como son la lógica-matemática y la lingüística. Además de estas dos inteligencias, Gardner propone seis más: espacial (visual), musical, kinestésica, interpersonal, intrapersonal y naturalista.

⁵³ *cf.*, AMDIC, *Potencialización personal y profesional*, p. III-4, III-5 y A.C.PRO, *op. cit.*, p. II-4, II-9 a II-11

⁵⁴ *cf.*, ROSE, C., *op. cit.*, p. 37

Precisamente en estas teorías se encuentra parte de la fórmula de la potencialización cerebral:

1X 2 X 3 X 4 X 8= potencialización

¿Que se quiere decir con esta fórmula?¿Por qué genera potencialización?

La fórmula conjunta una serie de números que se van multiplicando serialmente para dar un resultado. Cada número hace referencia a una teoría sobre el cerebro, que usadas todas a su máxima capacidad redundan en potencialización del desarrollo cerebral y por lo tanto en nuestro desempeño

De esta manera el significado de los números es el siguiente:

- 1 actividad integrada y sincronizada del cerebro total.
- 2 división en dos hemisferios cada uno con sus funciones
- 3 cerebro trino
- 4 cuadrantes del procesamiento cerebral (Ned Herrman)
- 8 inteligencias múltiples

Desempeño organizacional con base en el conocimiento

Hemos establecido los fundamentos para lograr un alto desempeño en lo personal. También se ha mencionado que el buen desempeño personal se debe traducir a lo profesional y en consecuencia a lo organizacional, sin embargo, para que esto sea una realidad y la persona quiera compartir sus conocimientos, se requiere previamente que exista un ambiente de confianza e interdependencia, y esto alude al verdadero trabajo en equipo que debe darse dentro de la organización. "Cuando se forman equipos, verdaderamente autodirigidos, con capacidad de generar constantemente nuevos pensamientos, ideas y conocimientos, la empresa adquiere una ventaja competitiva sostenible."⁵⁵

⁵⁵ VALDÉS, L., *op cit*, p 375

Dicha ventaja sostenible se ha denominado *capital intelectual*, este "es la suma del conocimiento y de la inteligencia de todos los colaboradores de la empresa. Sin embargo, su desarrollo es individual y particular

En una organización abierta al aprendizaje, cada colaborador tiene la obligación de aprovechar los medios a su alcance para desarrollar su inteligencia y transmitir sus conocimientos, por medio de información estructurada, que le dé un valor agregado a sus actividades y a su trabajo diario"⁵⁶

Urge por tanto facilitarle a los colaboradores de una organización estrategias y herramientas que les ayuden en su proceso de potencialización y enriquecimiento cognitivo

"El objetivo del *capital intelectual* no es cambiar la cultura del ser humano, sino inducirle posibilidades. *Capital intelectual* significa abrir opciones para que los individuos desarrollen y potencien su intelecto "⁵⁷

Una empresa que se base en el conocimiento, como el manejo adecuado de la información, y en el potencial de aprendizaje de sus colaboradores está siendo una empresa inteligente "Administrar el conocimiento como un bien, genera una nueva forma de administrar las empresas."⁵⁸

Si el objetivo es contar con una mejora personal y profesional que redunde en una organización de alto desempeño, ". . .existen principalmente dos premisas básicas para el desarrollo de una organización inteligente.

1. La empresa se tiene que ubicar en un negocio inteligente.
- 2 La empresa tiene que estimular la generación de conocimientos y el aprendizaje "⁵⁹

⁵⁶ *ibidem.*, p. 365

⁵⁷ *ibidem.*, p. 340

⁵⁸ *ibidem.*, p. 341

⁵⁹ *ibidem.*, p. 345

Para que se cumplan estas dos premisas que se acaban de mencionar, es indispensable además, que el proceso inicie desde la cabeza de la organización, que se dé el proceso como algo planeado y estructurado, y finalmente que rebase el ámbito del esfuerzo individual, puesto que sin el trabajo en equipo podría convertirse en una utopía.

"La base de una organización inteligente se construye mediante,

- a) Un ambiente de reto y experimentación que estimule el desarrollo mental de cada miembro de la organización.
- b) Una estructura que provoque la generación del conocimiento y asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida a lo largo y ancho de la organización.
- c) Una tecnología que sistematice y estructure cada nuevo conocimiento generado dentro de la empresa."⁶⁰

De esta manera, el reto que se plantea para el nuevo milenio dentro de la era de la información, o de la sociedad del conocimiento como le llaman algunos aludiendo al hecho de que este último es el fruto del procesar la información, es el de la empresa inteligente, basada en el desarrollo del potencial personal y profesional.

La empresa inteligente tiene que estar en un aprendizaje permanente, retomando sus experiencias, siendo en realidad una organización de aprendizaje. "Podemos considerar el aprendizaje organizacional como la continua validación y transformación de las experiencias y conocimientos que se generan día con día en la empresa. La experiencia y el conocimiento se ubican dentro del cerebro de los colaboradores. Sólo si se documentan y expresan como información accesible, pueden ser utilizados para lograr los fines y propósitos de la empresa. Es indispensable que el conocimiento no sea propiedad privada de algún miembro de la organización."⁶¹

⁶⁰ *ibidem.*, p. 349

⁶¹ *ibidem.*, p.278, 279

Una vez más se torna imprescindible rebasar las barreras del egoísmo individual para abrirse a los demás en una actitud de servicio y de afán de compartir. Al respecto, ésta es la esencia misma de un facilitador de procesos de aprendizaje y mejora del desempeño, ser alguien que está en función de los demás, para ayudarles a descubrir, valorar y desarrollar el potencial que llevan dentro, para que a su vez, cuando se hayan encaminado en el proceso de automejora, puedan ayudar a otros facilitándoles el camino.

II.1.2. LOGROS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO SELECCIONADO

Logros

El programa institucional de Formación de Facilitadores Inverlat ha tenido éxito hasta el momento por

- Ofrecer una alternativa pedagógica dentro de la institución, para la formación del personal que deba fungir como facilitador interno
- Enriquecer los cursos tradicionales de formación de instructores con un enfoque más efectivo (constructivo) centrado en el que aprende
- Tener presencia y alcance a nivel nacional, y llevar tres años existiendo (permanencia).
- Mantenerse flexible al cambio. Se va transformando y actualizando constantemente gracias a

— Comentarios y aportaciones creativas de los participantes

— Adaptación a las necesidades específicas de cada grupo o área.

— Ajuste a necesidades de horarios, tiempos, temas, etc.

— Integrar nuevos modelos, e ideas creativas que faciliten el aprendizaje.

- Obtener el presupuesto necesario para invertir en los materiales y equipo especiales y necesarios para la impartición del curso
- Comenzar entre los niveles de alta dirección a interesarse por lo que está sucediendo con el personal que asiste a los cursos. Por ejemplo, cuando piden presentaciones, se acercan a observar los grupos en curso, solicitan el curso para su personal, etc.

Posibilidades

El programa de Formación de Facilitadores tiene aún mucho potencial de desarrollo y expansión. Básicamente reúne dos caminos para expandirse:

- Actividades de seguimiento del curso: sesiones adicionales, talleres, temas nuevos, sesiones de retroinformación. Con esto se procura la constante actualización y el aprendizaje permanente
- Seminarios dirigidos por los propios facilitadores ya formados en el cómo se aprende. De esta manera se puede difundir más rápido la cultura de aprendizaje efectivo y constante

Limitaciones

El programa de Formación de Facilitadores cuenta con una serie de limitaciones, como son

- Al ser un curso dirigido a facilitadores, las herramientas para incrementar el potencial en la gente no se difunden a la velocidad que uno podría desear. Todos deberían de conocer cómo pueden mejorar su capacidad y potencialidad cerebral.
- Se sigue considerando (en gran parte de los que no lo conocen a detalle), como un curso tradicional de instructores y, lo único que en ocasiones solicitan los directivos, es la preparación para que su gente sepa transmitir o multiplicar información de manera adecuada.
- Limitada capacidad de respuesta ante una demanda creciente por contar con material y equipo para un sólo evento a la vez (no simultáneos), dado lo especializado y costoso que éste es. Además, no hay más que uno o dos facilitadores internos especializados en el mismo para impartirlo.
- El hecho de que el Área de Capacitación fomente el conocimiento de herramientas o técnicas para enseñar, para aprender a aprender y aprender a pensar, no fructifica de igual manera sin un trabajo interdisciplinario de todo Recursos Humanos, puesto que se debe completar con el cuidado desde un principio del reclutamiento y la selección, la correcta formación, y la justa compensación, aunada a los planes de desarrollo del personal.
- El hecho de fomentar una cultura de habilidades para la enseñanza y el aprendizaje como son el "aprender a aprender" y "aprender a pensar", aunque loable, es limitativo desde el punto de vista de la educación integral del ser humano. Si bien es cierto que los retos que presenta la era de la información, del cambio constante y el enfoque de mejora continua de las empresas requiere del aprendizaje permanente, del desarrollo de competencias cognitivas y la potencialización mental, esto no hace referencia a la integridad

Una educación integral debe hacer referencia a las facultades propias del ser humano (inteligencia y voluntad), aunado a que la racionalidad está encarnada en un cuerpo.

Tradicionalmente se ha procurado educar la racionalidad o inteligencia, predominantemente en lo referente a las funciones propias del hemisferio izquierdo del cerebro. Destacan así las habilidades del pensamiento, la memoria, el lenguaje, etc. Hoy también se considera la importancia del hemisferio derecho, y con ello, quienes se entusiasman y polarizan a la potencialización del cerebro y sus funciones, así como al poder de la mente, a tal grado que se convierte en una filosofía de vida cuya finalidad es el poder mental y el control total que ésta debe tener sobre el cuerpo.

Para que una educación sea integral, requiere no sólo la formación de la inteligencia, sino también la educación de la voluntad sin olvidar además que estamos encarnados y que nuestro traje corporal (cuerpo/mente) se nos ha dado para el aprendizaje y para que lo eduquemos.

La formación integral hace referencia a la educación del carácter y al correcto y responsable uso de la libertad; al que cada ser humano de manera progresiva se desarrolle partiendo de su interior para ser mejor, más ser humano o persona irrepetible y única, más perfecto, sin olvidar que el proceso perfectivo y el aprendizaje necesario para ello es algo permanente.

Es necesaria una formación integral dentro de las empresas porque de ello depende que se cumpla la mejora personal, profesional y en consecuencia organizacional. Y esto es importante, porque como se ha podido observar dentro del sistema financiero y en específico en la banca, un gran potencial e inteligencia no es suficiente cuando se deja de lado el aspecto ético o moral, porque en ocasiones esta inteligencia, sin una educación moral, es la que favorece los fraudes bien planeados.

La banca tiene códigos y cursos de ética y conducta, pero la información por sí misma no forma a las personas. Una Educación integral empresarial deberá procurar la formación profesional y técnica, aunada a la ética o moral orientada al bien y a la verdad. La clave radica en vivir esta moral.

II.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

A continuación se presentan algunas alternativas de solución a los problemas y limitaciones mencionados con anterioridad que se convierten en nuevos campos de actividad laboral.

- Difundir el programa de Formación de Facilitadores, con un enfoque más mercadológico que venda los beneficios de, no sólo ser un curso para habilitar facilitadores, sino para difundir a través de los mismos la cultura Inverlat, y las herramientas de potencialización y enfoque de autoconstrucción "ad hoc" al proceso de autoestudio
- En virtud de responder a una petición de que se expanda el curso a más personas de manera más rápida se requiere:
 - * Solicitar el incremento del presupuesto para el material.
 - * Preparar o especializar uno o dos instructores adicionales.
- Hacer presentaciones a directivos para convencerles de la importancia de que se involucren como líderes en el proceso de formación de su personal. Muestre los beneficios obtenidos, el bajo costo por ser interno, etc
- Generar una estrategia modular donde se trabajen talleres independientes de 8 hrs. por tema. Pueden manejarse módulos sobre enseñanza, sobre aprendizaje, sobre el cerebro, de habilidades del pensamiento, etc
- Procurar darle un enfoque de formación y no sólo de información a los curso de ética y conducta, así como generar cursos más eficaces y atractivos al respecto, como son la moral y las virtudes, como parte de los valores Inverlat.

Las áreas de capacitación que se encuentran dentro de organizaciones que quieren vivir procesos de mejora continua y convertirse en empresas inteligentes, deben centrar sus esfuerzos no sólo en la transmisión de información (conocimientos), sino que deben de.

Partir de.

- Propiciar el cambio de paradigmas
- Ayudar en la modificación y superación de las limitantes.
- Generar autoestima.
- Fomentar la humildad y el gusto por aprender

Enseñar a:

- Conocer y usar el cerebro de manera integral (potencializarlo).
- Acelerar el aprendizaje (generar un salto cuántico del mismo).
- Aprender a aprender.
- Aprender a pensar (habilidades del pensamiento)
- Aprender a aplicar (transferencia).
- Crear nuevos conocimientos.
- Generar y desarrollar nuevos paradigmas.
- Solucionar problemas de manera creativa.
- Aprender a ser (excelencia personal)
- Revalorar el sentido del trabajo y encontrarle el gusto.
- Formar en virtudes y valores humanos.

Para lograr:

- Crecimiento personal
- Crecimiento profesional
- Crecimiento Organizacional.

III. CONSIDERACIONES FINALES

"La educación necesita ser reinventada."

Charles Handy

"El poder mental (conocimiento) está siendo el activo más valioso para las compañías"

Michael J. Marquardt

(en Construyendo la organización que aprende)

El mundo está cambiando de una manera acelerada, la era de la información, que seguirá rigiendo en el nuevo siglo, implica que ante la rapidez y el exceso de información tenida, se cambie la manera de abordar ésta. Es por esto que el paradigma educativo está cambiando, y la educación no consiste en el hecho de acumular conocimientos que se hacen obsoletos. Se requiere más gente pensante que operativa. El nuevo paradigma educativo hace referencia a que ante el poder de la información, se aplique el poder del conocimiento, la "capacidad de pensar" y la "capacidad de crear", para lo cual se debe de "aprender a aprender" y "aprender a pensar".

Dentro del entorno cambiante actual, las empresas están empeñadas en lograr procesos de mejora continua para alcanzar una competitividad mundial, lo cual sólo se puede alcanzar si se rompen viejos paradigmas de pensamiento y se regresa a lo fundamental: partir de la persona humana. Si no cambian las personas en el terreno personal y posteriormente como consecuencia en el profesional, no se podrá dar el cambio organizacional. Una vez más se torna importante el concepto de hombre que se tenga en la empresa, puesto que si es visto como un insumo o recurso más dentro del proceso productivo, podrá ser reemplazable y prescindible, y con ello, su inherente capacidad de aprender, conocer, pensar y aplicar.

Para que una empresa sea exitosa y competitiva, no basta con que cuente con tecnología de punta, un abundante flujo de efectivo y unos procesos y métodos probados y superiores a los de la competencia, se requiere además, y sobre todo, que esté abierta al aprendizaje. El éxito sólo se consigue en la medida que el personal está preparado para ponerse a prueba frente al cliente. Esto se logra cuando se siguen adecuadamente los procedimientos y se solucionan de manera creativa los problemas al poner en práctica los conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos.

Las propuestas ofrecidas en este informe son un medio viable para responder de manera efectiva a las inquietudes que se acaban de manifestar arriba. Difundir estrategias y herramientas efectivas y probadas que favorezcan el aprendizaje permanente en la gente es un medio idóneo para abordar el nuevo milenio.

Desarrollar el potencial que llevamos cada uno de nosotros, a través del adecuado y óptimo uso de nuestro cerebro, aunado a un querer crecer de manera integral y con una orientación ética, ayudará a incrementar el desempeño y la mejora personal, que si se suma al desarrollo del potencial de los demás, mediante el compartir, el trabajo en equipo y el establecimiento de metas comunes, se puede lograr una mejor sustancial en toda la organización.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

IV. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. A.C.PRO. (Asesoría en Capacitación Productiva)
Manual: Aprendizaje acelerado. Desarrollo de ejecutivos de alto rendimiento
México., A.C PRO,
1997., 112 p

2. A.M.A. (American Management Association)
Manual: Estrategias de aprendizaje e instrucción constructivista
México., A M.A.
1997., 26 p

3. AMDIC (Asociación Mexicana para el Desarrollo Integral del Cerebro)
Manual: Potencialización personal y profesional. Tecnología cerebral aplicada a la potencialización del factor humano.
México., AMDIC 2° edición
1996., 78 p

4. AUSUBEL, David, et al.
Psicología educativa.
México., Ed. Trillas 2° edición, 2° reimpression.
1987., 623 p.

5. BUZAN, Tony
Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento.
México., Ed. Deusto. 1° reimpression
1991., 151 p.

-
- 6 COLIN, Rose et. al
Accelerated learning for the 21st century.
Britain , Ed. Delacorte Press 1° edición
1997., 393 p
- 7 SANTILLANA
Diccionario de las ciencias de la educación
México Ed. Santillana. 2 tomos
1987 , 1528 p.
- 8 CHAVARRÍA, Marcela, et al
Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis
México., Ed. Trillas. 2° reimpresión
1998., 115 p
9. GONZÁLEZ, Luis Jorge
PNL. Éxito y excelencia personal. Introducción a Programación Neurolingüística.
México., Ed. Font. 2° edición
1997., 100 p.
- 10.HUNT, Trinidad
Desarrolla tu capacidad de aprender. La respuesta a los desafíos de la era de la información.
Barcelona, España., Ed Urano.
1997., 238 p.
- 11.IBARRA, Luz María
Aprende mejor con gimnasia cerebral.
México., Ed Garnik.
1997., 124 p
-

12. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, et al.

Formación de instructores

México, Ed. Mc Graw Hill

1990., 198 p.

13. SOLA, Juan

Pedagogía en píldoras

México. Ed. Trillas. 1° edición.

1989., 78 p.

14. UNIVERSIDAD PANAMERICANA. FACULTAD DE PEDAGOGÍA

Reflexiones sobre la educación contemporánea

México., Universidad Panamericana. 1° edición. Colección pedagógica.

1997., 133 p.

15. VALDÉS, Luigi

Conocimiento es futuro.

México., Ed. Concamín. 5° edición

1996., 420 p.