

25
24



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y
Administración

Andragogía de la Capacitación
(Una metodología práctica)

Seminario de Investigación Administrativa
que en opción al Grado de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a

Carlos Eduardo Puga Murguía

Prof. del Seminario:
C.P. L.A. Victor Manuel Rubio Ragazzoni

México, D. F.

1091



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 está 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.

I N D I C E .

Página.

INTRODUCCION.....	1
I. MARCO METODOLOGICO, MARCO JURIDICO, ANTECEDENTES....	5
1.1. MARCO METODOLOGICO.....	7
1.2. MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION.....	10
1.3. ANTECEDENTES.....	15
II. ANDRAGOGIA.....	22
2. ANDRAGOGIA.....	24
2.1. CRITERIOS PARA DETERMINAR EL CONCEPTO DE ADULTO.....	25
2.2. FIN Y OBJETIVOS DE LA EDUCACION PERMANENTE....	33
2.3. PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS DEL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.....	36
2.3.1. CARACTERISTICAS DEL APRENDIZAJE.....	38
2.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE	38
2.4. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DURANTE LA INSTRUCCION.....	40
2.5. LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE: UN PROCESO DE COMUNICACION.....	43
2.6. CARACTERISTICAS QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACION DE LOS ADULTOS.....	45
2.7. ESTILOS DE APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.....	50
2.8. PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DE APRENDIZAJE.....	53
2.9. PRINCIPIOS GENERALES PARA UNA PSICOPEDAGOGIA DE LA ANDRAGOGIA.....	58

Página.

III. EL PROCESO DE CAPACITACION.....	62
3.1. EL PROCESO DE CAPACITACION.....	64
3.1.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	66
3.1.2. PLANEACION Y PROGRAMACION.....	66
3.1.3. EJECUCION.....	68
3.1.4. EVALUACION.....	69
3.2. ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION...70	
3.3. DECISION SOBRE PROGRAMAS ESPECIFICOS DE CAPACITACION.....	71
3.4. TIPOS DE CAPACITACION.....	72
3.5. METODOS DE CAPACITACION.....	75
3.6. CONDICIONES PARA UNA CAPACITACION EFICAZ.....76	
3.6.1. METAS DE LA CAPACITACION.....	77
3.6.2. MOTIVACION PARA LA CAPACITACION.....	77
3.7. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION...78	
3.8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.....	80
3.9. MODELO PARA TALLER DE APRENDIZAJE.....	80
3.10. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DE LA CAPACITACION.84	
IV. PLANEACION DE LA CAPACITACION.....	87
4. PLANEACION DE LA CAPACITACION.....	89
4.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS.....	90
4.2. ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS.....	99
4.3. SELECCION DE TECNICAS DIDACTICAS.....	100
4.3.1. TIPOS DE EVENTOS.....	111
4.4. SELECCION DE MATERIAL DIDACTICO.....	121
4.5. ELABORACION DEL PLAN DE INSTRUCCION.....	136
4.6. ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION...139	
4.6.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION.....	139
4.6.2. CLASIFICACION DE LA EVALUACION.....	139

4.6.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.....	141
4.6.4. ADOPCION DE MEDIDAS.....	143
4.7. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.....	144
V. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	146
5.1. PROGRAMAS.....	149
5.1.1. DIFERENCIA ENTRE PLAN Y PROGRAMA.....	149
5.1.2. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.....	150
5.1.3. LIMITES DE LOS PROGRAMAS.....	151
5.2. ESTRATEGIAS Y ELEMENTOS QUE COMPONEN UN PROGRAMA.....	151
5.3. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA.....	154
5.3.1. SUBPROGRAMAS.....	155
5.3.2. ACTIVIDADES.....	155
5.3.3. OBJETIVOS.....	156
5.3.4. TAREAS, PROYECTOS, OBRAS Y TRABAJO....	158
5.3.5. METAS Y UNIDADES DE MEDIDA.....	159
5.3.5.1. METODOLOGIA PARA ESTABLECER METAS.....	160
5.3.6. INSUMOS.....	161
5.3.7. RECURSOS HUMANOS.....	162
5.3.8. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS....	163
5.3.9. COSTOS.....	163
5.4. ELABORACION TECNICA DE UN PROGRAMA.....	164
5.4.1. IMPORTANCIA DE LA ELABORACION DE UN PROGRAMA.....	165
5.5. CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.....	167
5.6. CONTROL DE PROGRAMAS.....	173

Página.

VI. CONDUCTOR Y CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	175
6. CONDUCTOR Y CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	177
6.1. CARACTERISTICAS DE UN INSTRUCTOR.....	177
6.2. DIFICULTADES DE LOS ALUMNOS ADULTOS.....	181
6.3. EL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO.....	183
6.3.1. CLASIFICACION Y MANEJO DE GRUPOS.....	183
6.3.2. ALGUNAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA CONDUCCION DE GRUPOS.....	184
6.3.3. ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES.....	188
6.4. CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	193
6.4.1. ELEMENTOS DE LA CONDUCCION.....	193
CONCLUSIONES.....	198
GLOSARIO.....	203
BIBLIOGRAFIA.....	207

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

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

El presente trabajo pretende actualizar al Licenciado en Administración en materia de capacitación de adultos (Andragogía), en el trabajo y para el trabajo. Así mismo propone una Metodología Andragógica para la elaboración, aplicación y conducción de los programas de capacitación; detectando los puntos fundamentales de éstos factores que integran toda la planeación de capacitación en una organización.

El enfoque del presente trabajo es psico-pedagógico, administrativo, quedando una vez más de manifiesto la multidisciplinariedad de la admimistración. Es psicológico porque se trabaja con personas en el ambito mental, actitudinal y emocional; es pedagógico porque se auxilia de todas las técnicas de enseñanza así como formas de aprendizaje y tiene un enfoque administrativo porque busca

a través de ésta herramienta (la capacitación), el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en las todas y cada una de las tareas y labores que se desempeñan en una organización de cualquier tipo y estructura.

El tema de capacitación en el contexto administrativo es de vital importancia ya que ésta disciplina evoluciona constantemente con nuevos métodos, procedimiento, formas de hacer las cosas, nuevas tecnologías etc., de aquí la gran importancia de estar actualizado en todos los aspectos del entorno en el que se desenvuelve un licenciado en administración y la mejor herramienta para ésta actualización es la capacitación en cualquiera de sus variantes.

No hay que olvidar que el administrador es el agente de cambio en toda organización y dependiendo de la visión que éste tenga y de su estilo de liderazgo que ejerza será el grado de desarrollo que tendrá dicha organización.

Este estudio esta dividido en seis capítulos en donde se presenta de una manera sistemática, concreta y didáctica las principales directrices en cuestión de la elaboración, aplicación y conducción de programas de capacitación.

En el primer capítulo se presenta la metodología empleada para este trabajo definiendo las áreas de aplicación, la hipótesis, las variables de trabajo y los objetivos que se

pretenden alcanzar con el estudio. En este capítulo se incluye el marco jurídico de la capacitación en México y algunos antecedentes de la capacitación.

En el capítulo dos, se presenta toda la base Andragógica.

En el capítulo tres se plantea el proceso de capacitación propiamente dicho, desglosando tal proceso así como los objetivos del mismo.

En el capítulo cuatro se muestra el proceso de la planeación de la capacitación así como la metodología a seguir para la implantación de programas de capacitación.

En el capítulo cinco se presenta la metodología de elaboración de programas de capacitación, así como también su operatividad y clasificación de los programas.

En el último capítulo se muestran los lineamientos generales de la conducción de los programas de capacitación y las características esenciales de los conductores de programas de capacitación para adultos.

Como es sabido por diversas fuentes formales e informales en México se presenta una demanda de personal altamente calificado, pero ni las Universidades ni las demás instituciones de enseñanza pueden cubrir esta demanda adecuadamente, por esta razón se hace necesario que en las organizaciones privadas y públicas lleven a cabo programas de capacitación para que el trabajo se pueda realizar con

eficiencia y eficacia.

Administrativamente la capacitación es una herramienta para el desarrollo organizacional ya que el constante desarrollo tecnológico trae aparejado un desarrollo educacional y social, por lo cual la capacitación es el apoyo de cualquier empresa en cuanto a productividad y éxito en el ambiente laboral. Por lo cual la capacitación se debe concebir como un factor de desarrollo económico, laboral y social.

Sirva pues esta propuesta de metodología como ayuda para el licenciado en administración, pedagogía, psicología y en general para todas aquellas personas interesadas en la actualización constante y en especial a los capacitadores.

I. MARCO METODOLOGICO.

MARCO JURIDICO.

ANTECEDENTES.

C A P I T U L O I .**1. Marco Metodológico; Marco Jurídico de la Capacitación;****Antecedentes de la Capacitación.****C O N T E N I D O .****1.1. Marco Metodológico.****1.2. Marco Jurídico de la Capacitación.****1.3. Antecedentes de la Capacitación.**

1.1. MARCO METODOLOGICO.**TITULO:**

Andragogía de la capacitación. (Una metodología práctica).

TEMA:

Guías generales para la elaboración, aplicación y conducción de programas de capacitación en el trabajo y para el trabajo en las organizaciones.

AREA GENERICA:

Administración.

AREA ESPECIFICA:

Recursos Humanos.

AREA PARTICULAR:

Capacitación de Personal.

TEMA ESPECIFICO:

Metodología para la elaboración, aplicación y conducción de programas de capacitación en el trabajo y para el trabajo en las organizaciones.

HIPOTESIS DE TRABAJO:

Si la metodología andragógica se aplica correctamente en los programas de capacitación entonces se tendrá un cambio positivo en la eficiencia y actitudes del personal en el ambiente laboral de la organización.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Aplicación de la metodología para la elaboración, aplicación y conducción de los programas de capacitación.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Guías de aplicación e información para la elaboración, aplicación y conducción de los programas de capacitación.

VARIABLE INTERCORRENTE:

Motivación.

HIPOTESIS ALTERNATIVA:

Mediante una motivación adecuada por parte del personal directivo así como el personal encargado de la elaboración, aplicación y conducción del

programa de capacitación, se logrará un cambio positivo en la eficiencia y las actitudes del personal de la organización.

HIPOTESIS NULA:

Si la metodología andragógica es aplicada correctamente en los programas de capacitación entonces no se tendrá un cambio positivo en la eficiencia y las actitudes del personal en el ambiente laboral de la organización.

OBJETIVO GENERA:

Proponer una metodología andragógica para la elaboración, aplicación y conducción de los programas de capacitación en el trabajo y para el trabajo en las organizaciones.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Detectar los puntos fundamentales para la elaboración, aplicación y conducción de los programas de capacitación en el trabajo y para el trabajo en las organizaciones.

1.2. MARCO JURIDICO .

En México la obligación de capacitar trabajadores es igual para todas las empresas, por lo tanto se hace necesario crear programas y planes de capacitación y adiestramiento para una rama industrial determinada o para un grupo de empresas.

En nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y esta situación influye necesariamente en la forma (cuantitativa y cualitativa) en que se cumplen las obligaciones en la materia que nos ocupa.

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una oficina de capacitación, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de la rama correspondiente. Para este grupo de empresas es conveniente proponer, desarrollar y aplicar esquemas, modalidades y técnicas de capacitación que estén a su nivel de alcance. Esta actividad compete fundamentalmente a las autoridades y a los centros de capacitación del sector público, aunque debería ser una preocupación para todos los que se encargan de la capacitación (Empresas del sector privado y otras instituciones).

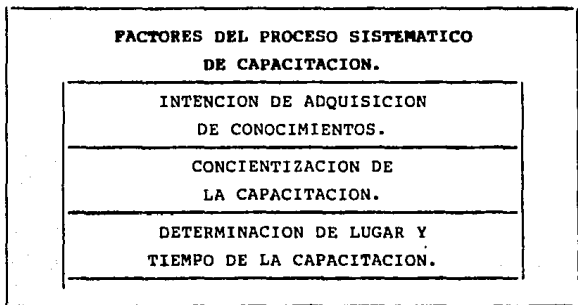
El adiestramiento y la capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo deben estar programadas y contar al

menos, con un nivel mínimo de planeación.

Se habla de capacitación y adiestramiento cuando :

- 1) Existe la intención del patrón gerente o supervisor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.
- 2) El personal esta consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- 3) Se determina un lugar y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se cuenta con estos factores difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación.



La capacitación, por lo tanto, es una labor de reforzamiento a través de la cual los trabajadores aplican

en sus ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, contribuyendo de ésta manera a que disminuyan o desaparezcan los problemas que se presentaban antes de la capacitación.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TITULO PRIMERO : Principios Generales.

Artículo 3°.

..."Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Artículo 7°.

..."El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate...".

TITULO CUARTO : Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 132.

"Son obligaciones de los patrones

...Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores...".

..."Fracción XVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo...".

Artículo 153 A.

..."Todo trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, para el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social...".

En Enero de mil novecientos setenta y ocho el presidente C.Lic. José López Portillo eleva a rango constitucional la impartición de la capacitación argumentando:

"La eficiencia tiene que ser rescatada para el desarrollo social, tenemos que acreditar la técnica puesta al servicio de la humanidad es el mejor vehículo para conseguir la justicia."

Por ésta razón el nueve de Enero de mil novecientos setenta y ocho en el Diario Oficial de la Federación se publica la reforma a la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional.

"XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el

trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deben cumplir con dicha obligación."

1.3. ANTECEDENTES .

La educación es un fenómeno tan antiguo como el propio hombre, y a través de la historia se puede decir que el proceso de enseñanza-aprendizaje en su inicio se observaba cuando se intentaba intercambiar conocimientos y habilidades entre los pueblos primitivos.

A partir del siglo XVIII, aparecieron escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Durante el año de mil novecientos quince en los Estados Unidos de America, se aplicó un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar, y que se conoce como el método de los cuatro pasos:

- 1) Mostrar.
- 2) Decir.
- 3) Hacer; y
- 4) Comprobar.

En México hace doce o quince años que las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la capacitación y al entrenamiento.

Son pocas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados.

México presenta una demanda excesiva de personal calificado, pero ni las Universidades ni las diferentes Instituciones de enseñanza están en posibilidad de cubrir esta demanda, por lo cual es necesario que, tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas, lleven a cabo programas periódicos de capacitación para mejorar las técnicas y que se realice el trabajo con eficiencia y eficacia.

La capacitación destaca por dos puntos que son básicos ;

- 1) Las organizaciones en general deben aportar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada, para poder desempeñar su trabajo en las mejores condiciones.
- 2) El mejor medio para lograr altos niveles de motivación y productividad es la capacitación.

El objetivo esencial de la educación concierne a las personas porque les permite lograr un mejor desarrollo individual.

El hombre es un ser racional cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades; o sea, que su propósito es perfeccionarse no solo en lo personal sino también como integrante de la sociedad, por tanto requiere de la educación para conocerse a si mismo y conocer a la

sociedad, a la naturaleza y a la técnica.

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona conozca la forma de aprender para que pueda ser y como consecuencia aprenda a ser.

Dentro del panorama tanto Nacional como Internacional, existen dos enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional :

- a) La ignorancia; y
- b) La obsolescencia.

La ignorancia se presenta como la falta total o parcial de cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana, y que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.

Los resultados de la ignorancia son aceptados como funestos; estos pueden ser :

- La frustración.
- La enfermedad.
- La aberración; y
- Una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana.

El ser ignorante es como estar ciego y, en cierto grado, es como no ser "integralmente hombre".

El tiempo actual presenta adelantos y cambios constantes. Por ésta razón, principalmente en el aspecto

tecnológico, se necesita de la función educativa de capacitación, ya que es necesario mantener al día a la persona y señalarle a la vez, una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo.

La obsolescencia tiene una gran similitud con la ignorancia, pero se trata de fenómenos diferentes.

La obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, que no sirve. Es un conocimiento que estrictamente, no puede orientarse hacia resultados positivos.

Si el objetivo es motivar al colaborador, desarrollando su personalidad, por medio de una mejor preparación y cultura y, como consecuencia, incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en un programa de capacitación; ya que este es la clave para el desarrollo de los individuos, las Instituciones, y en general, para la sociedad.

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos, principalmente en ciertos aspectos de trabajo. Esta se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, donde su trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

El desarrollo muestra un progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición

de todas las habilidades que son necesarias para el desarrollo de los colaboradores, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Actualmente, el desarrollo de una labor va encaminada solamente a su realización y solo de un modo accesorio contribuye al desarrollo personal del ejecutante.

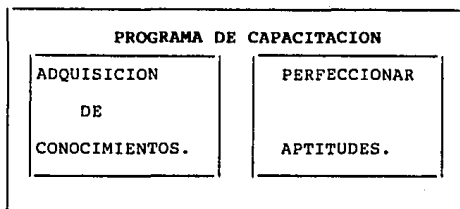
La formación del futuro jefe comprende no solo las deducciones y el modelado personal derivados de su experiencia, sino también las observaciones sobre el modo en que su superior y otros jefes desempeñan sus funciones. En este aspecto, no se debe olvidar que en el ejercicio de las tareas propias de un determinado nivel que , proporciona una visión completa de muchos aspectos importantes que preocupan en el escalón inmediato superior.

Por lo anterior, es preciso complementar la formación que proporciona la experiencia de la labor personal, de acuerdo con un plan deliberadamente estudiado y concebido inteligentemente.

en lo referente al desarrollo y actualización de los individuos por medio de la capacitación, se tratará de demostrar que ésta representa un aspecto fundamental para el adecuado desarrollo individual y organizacional. Esto se realizará mediante un programa permanente de información administrativa.

El programa de capacitación comprenderá, en esencia dos partes :

1. La adquisición de ciertos conocimientos.
2. El perfeccionamiento de determinadas aptitudes.



Las cualidades que se tratarán de perfeccionar son las requeridas para el desempeño de las funciones directivas.

El programa debe adecuarse al cargo que se trate y a las características del candidato y debe basarse en las valoraciones de los puestos de trabajo y en las calificaciones por mérito. Casos típicos que se podrían considerar serían : La promoción de un ejecutante que no ha desempeñado anteriormente funciones directivas; El ingreso de una persona de formación universitaria sin alguna práctica profesional; El ascenso de un jefe con gran experiencia acumulada; La designación de un dirigente para ocupar un puesto de alto nivel; etc.

El plan de capacitación de una persona que aún no tiene

experiencia en labores rectoras, se debe basar en el desarrollo de las aptitudes necesarias para los jefes, el conocimiento más amplio de la empresa y los aspectos económicos de que cómo dirigente ha de responder.

C A P I T U L O I I .**2. Andragogía.****C O N T E N I D O .**

- 2.1. Criterios para determinar el concepto de adulto.
- 2.2. Fin y objetivos de la educación permanente.
- 2.3. Principios y características del aprendizaje en los adultos.
 - 2.3.1. Características del aprendizaje.
 - 2.3.2. Factores que influyen en el aprendizaje.
- 2.4. Elementos que integran el proceso de aprendizaje durante la instrucción.
- 2.5. La enseñanza y el aprendizaje: Un proceso de comunicación.
- 2.6. Características que influyen en la capacitación de los adultos.
- 2.7. Estilos de aprendizaje en los adultos.
- 2.8. Principios psicológicos de aprendizaje.
- 2.9. Principios generales para una psicopedagogía de la andragogía.

2. A N D R A G O G I A .

La andragogía surge como una respuesta a la necesidad de especialización para la formación educativa de los adultos ya que estos aprenden de diferente manera que los niños, esta diferencia no solo radica en la edad cronológica sino en diversos factores como la necesidad del desempeño laboral, las responsabilidades específicas de un puesto o la actualización. De aquí la importancia de los nuevos métodos y las nuevas formas de enseñar a los adultos. Así surge la ANDRAGOGIA la cual se define como: la ciencia encargada de la educación del adulto. (Roque L. Ludojosky).

Los objetivos que pretende la Andragogía son:

- Plantear los fundamentos andragógicos (de la educación del adulto) y sus consecuencias inmediatas para la elaboración de una didáctica válida para realizar adecuadamente el correspondiente proceso de aprendizaje.
- Favorecer el surgimiento de las actividades mentales y existenciales que permitan la comprensión de la problemática andragógica-didáctica propia de la educación del adulto.

-Ofrecer los conocimientos técnicos y metodológicos que permitan el tratamiento didáctico de las distintas áreas del programa de la educación del adulto.

El siguiente cuestionamiento que se plantea es ¿como es un adulto?, ¿como aprende un adulto? y ¿como enseñar a un adulto?. Para dar respuesta a estas interrogantes se determinará primeramente el concepto de adulto.

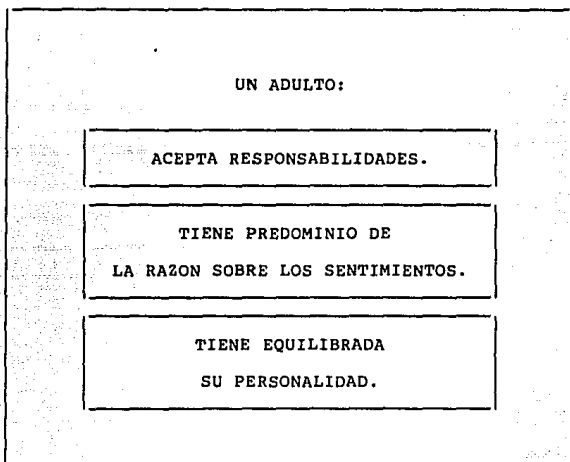
Hay tantas definiciones de 'adulto' como autores que hablan del tema, despues de consultar la bibliografía correspondiente encontramos más adecuados los criterios que plantea J. Folliet. como los conceptos que engloban las distintas corrientes de definición del 'adulto'.

2.1. Criterios para determinar el concepto de adulto.

-La aceptación de responsabilidades: El rasgo más notable de la personalidad del adulto y que le sirve de característica principal es su capacidad y sentido de responsabilidad frente a los hechos de la vida.

-El predominio de la razón: El predominio de la razón sobre los sentimientos es otra de las cualidades propias del adulto y que lo distinguen de los niños, los adolescentes y hasta los ancianos.

-El equilibrio de la personalidad: El adulto es aquel que ha concluido el crecimiento de su ser en todas sus dimensiones, es decir en el cuerpo y el espíritu, en el sentimiento y la sexualidad, en la razón y en la moralidad de la propia conducta.



Determinación del concepto de adulto: J. Folliet.

Toda educación va encaminada a la maduración del individuo no se puede concebir un programa de educación de adultos sin tomar en cuenta este aspecto de la maduración integral de la personalidad del individuo ya que solamente esto asegura

y respalda las conquistas operativas de cualquier programa de educación o capacitación de adultos, y para adultos.

Los criterios de madurez del adulto según G.W.Allport y Ph.Lersch. dos notables psicólogos que han estudiado a fondo los criterios que permitan evaluar el grado de madurez de un individuo, son seis:

- La extensión del sí mismo. El adulto es una persona madura cuando es capaz de descentrar su existencia del foco de su propio yo, para extenderla hacia el mundo que se encuentra "fuera de sí mismo". Todos los hombres tienden a amarse a sí mismos, pero únicamente quien es capaz de ver más allá de sus propios intereses, puede ser considerado como una personalidad madura.
- La relación afectiva con los demás. En virtud de la extensión de sí mismo, la persona se vuelve capaz de una gran intimidad en las expresiones del amor, tanto en la convivencia familiar como en las relaciones de amistad. Una personalidad madura no se entromete en la vida de los demás, ni trata de dominar sobre los otros, y niquiera en el seno de su familia. Por el contrario, la personalidad madura se inclina espontáneamente a respetar y a apreciar a todos por igual, y es capaz de contactar efectivamente con los demás lo cual le permite adaptarse a colaborar y trabajar en equipos.

-La seguridad afectiva a la aceptación de sí mismo. La personalidad del adulto puede ser considerada como madura, en la medida en que ha lograda eliminar de su conducta los arrebatos de ira, de apasionamiento, o sea, en la medida en que sabe tolerar las frustraciones de la vida, sin caer en los excesos del mal humor o de la irritación. Esto significa que una personalidad madura es aquella que sabe mantenerse en un campo realístico, de manera que le es dado calcular las posibilidades de una tendencia o necesidad de ser satisfecha, conforme a las circunstancias del tiempo y lugar. Por ello es signo de madurez el saber renunciar a la satisfacción de una tendencia, cuando se llega a constatar la imposibilidad de su realización, evitando al mismo tiempo refugiarse en deseos ilusorios o vías indirectas de compensación.

-La percepción realística del mundo. La madurez de una personalidad se caracteriza por su capacidad de "no torcer la realidad a fin de acomodarla a sus fantasías", y de ver, por consiguiente, los objetos, las personas, las situaciones de vida y la propia conducta con ojos verídicos y objetivos. De tal modo la personalidad madura es capaz de solucionar realísticamente los problemas objetivos que se le presentan, empeñándose en ello con un marcado sentimiento de responsabilidad. La personalidad

madura posee por consiguiente una buena capacidad de abstracción, lo cual le permite encerrar en conceptos adecuados los rasgos esenciales de los contenidos de sus experiencias, logrando así una visión ordenada de la realidad. Por ello, la personalidad madura tiene además una buena capacidad de juicio, mediante la cual le es dado comprender las relaciones existentes entre los diversos acontecimientos de su vida, y conservar una serena equidistancia de todo cuanto no es de su competencia. La personalidad madura posee pues, una buena capacidad razonadora mediante la cual aporta precisión, coherencia, orden y sistema al curso de sus pensamientos, dirigidos objetivamente hacia el mundo. La personalidad madura posee "autonomía de pensamiento", por lo cual mantiene una sana actitud crítica frente a los juicios, opiniones y actitudes de los demás.

-El conocimiento de sí mismo con el sentido del humor. Una persona puede calificarse de madura, en la medida en que ha logrado aquel conocimiento de sí misma, que le permita colocarse sin tensiones, entre la idea que ella se ha formado de sí misma y la idea que los demás tienen a su respecto. Por esto la persona que posee un buen conocimiento de sí misma es sintomáticamente poco propensa a juzgar a los demás, sus actos y conductas.

Asimismo la persona madura posee un profundo sentido del humor por lo cual es capaz de sonreírse de todo lo que ama, incluyendo su propia persona, sus actos y conquistas. De aquí que la personalidad madura evita toda afectación en su conducta, toda pose destinada a hacer sobresaltar sus propios valores, valores que ella misma no toma muy en serio, precisamente porque se conoce. El adulto es una personalidad madura, por consiguiente, en la medida en que ha logrado un sentimiento realístico de su propio valor y a partir de su tendencia a la autoestimación. En este sentido el auténtico conocimiento de sí mismo se origina en el sujeto, no de la consideración de lo que los demás opinan de él, o sea, del grado de aprecio o de estima de que goza, sino de la conciencia objetiva de su propio valor y dignidad como hombre, como persona. El humor como síntoma de madurez, es esencialmente crítico y elimina toda exageración y toda ilusión que el hombre pueda hacerse de sí mismo y del mundo.

-La posesión de una filosofía unificada de la conducta. Los aspectos que incluye este último criterio, destinado a designar la personalidad madura, son cuatro: La dirección de la conducta; la orientación de los valores; el sentimiento religioso y la conciencia moral. Toda

personalidad madura posee, en primer lugar, una finalidad por la que vive y actúa, un propósito o un objetivo principal que concede a su existencia una dirección bien definida, preservándola de toda fragilidad e inseguridad. Propia de la personalidad madura es, también, poseer una bien definida conciencia de los valores y de su gerarquía, lo cual le permite orientarse con relativa seguridad en cualquier situación de la vida. El tipo de valores que orientan la existencia de cada personalidad, puede variar en su acentuación básica, por lo cual en unos puede predominar los valores teóricos, en otros los valores utilitarios, o estéticos o sociales, o políticos, o religiosos. El sentimiento religioso, por su parte, ocupa un lugar de preferencia en la filosofía unificadora de la existencia de la personalidad madura, en cuanto por medio del mismo la persona logra no convertirse en un sujeto sónico, ya que llega a la convicción profunda de que, en el fondo, hay algo que es más importante que la risa. El sentimiento religioso otorga a la personalidad madura una actitud especial de disponibilidad, de confianza en el sentido del mundo y del destino, una inalterabilidad frente a las tribulaciones y los peligros que le asedian por doquier. La propia conciencia de la personalidad madura se

convierte, finalmente, en el principio normativo ético (conciencia moral) de toda su conducta. De esta manera el sentimiento objetivo de la propia reponsabilidad, insita naturalmente en toda persona normal, a la transformación en una personalidad madura, en la fuerza unificadora de su conducta, según los dictámenes de la verdad, la justicia y el deber. (G.W. Allport. y Ph. Lersch.).

CRITERIOS DE MADUREZ DEL ADULTO.

LA EXTENSION DEL SI MISMO.

LA RELACION AFECTIVA CON LOS DEMAS.

LA SEGURIDAD AFECTIVA
CON LA ACEPTACION DEL SI MISMO.

LA PERCEPCION REALISTICA DEL MUNDO.

EL CONOCIMIENTO DEL SI MISMO
CON EL SENTIDO DEL HUMOR.

LA POSESION DE UNA FILOSOFIA UNIFICADORA
DE LA CONDUCTA.

CRITERIOS DE MADUREZ DEL ADULTO.

(G.W. ALLPORT. Y PH. LERSCH.).

Una vez que se ha revisado como se forma la personalidad adulta revisaremos como aprende el adulto, empezando por explicar el papel de la educación como aspecto de la formación permanente del adulto.

La educación permanente en el contexto andragógico ofrece la oportunidad de adquirir, actualizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades que permiten incrementar la eficiencia profesional del adulto.

2.2. Fin y objetivos de la educación permanente.

El fin de la educación permanente es el de capacitar al hombre y a la mujer (adulto) para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un mundo que les exige una permanente renovación, de manera que puedan participar en la construcción del mismo, de una manera responsable y creadora.

Los objetivos de la educación permanente son muy amplios y abarcan los más distintos sectores de la personalidad humana. Pero entre ellos, se pueden enumerar como especialmente importantes:

1. Propender la mejor aprovechamiento de los recursos humanos, a través de la formación de las nuevas generaciones, capacitadas para una existencia cargada de la inquietud de una continua autosuperación de sus propios rendimientos.

2. Propender al mejor aprovechamiento de los recursos humanos, a través de la actualización profesional periódica de los adultos, lo cual les permita desempeñarse siempre más eficientemente, dentro de las alternativas de los cambios.
3. Crear en todos los hombres las actitudes propias de una autoeducación continua, que asegure a cada individuo el convertirse en el agente obligado de su propio desarrollo perfectivo.
4. Despertar en todos los hombres la capacidad de invención y de creación, que le permita transformar el mundo, asumiendo el propio compromiso ahora y en proyección al futuro.

Cambios a introducirse en la educación, a partir del empleo del nuevo concepto de educación permanente.

Los cambios que deben producirse a partir de la aceptación consecuente del nuevo concepto de educación que implica la idea de la educación permanente, son de tal envergadura que, por ahora, casi resulta imposible vislumbrarlos en todos sus alcances.

Lo primero que se impone es la formación de un nuevo estilo de docentes, de acuerdo con la idea de una educación funcional, ajena a todo intento de enciclopedismo, preocupado no de ofrecer datos concretos a los educandos, sino

verdaderas herramientas de trabajo intelectual que puedan seguir empleando a lo largo de toda su vida.

A esto deberá agregarse la elaboración de un nuevo estilo de Programas, en los cuales se concentre lo esencial de cada área de la cultura humana, de manera que permita al maestro acentuar no tanto su contenido, sino la actitud que deberá ser despertada y fomentada en los educandos.

Esto traerá consigo necesariamente la presentación y empleo de nuevos métodos y ante todo de nuevos procedimientos y técnicas de aprendizaje, los cuales permitan al alumno liberarse del funesto aprendizaje de errores, de manera que puedan usar todo su tiempo y esfuerzo para asimilar solamente aquello que esté en función de su desarrollo personal, conforme a la canalización que vayan sufriendo sus aptitudes y necesidades. En tal sentido, La Instrucción Programada se presenta como una técnica y procedimiento didáctico, de gran aplicabilidad en el futuro no lejano. (Seminario Nacional sobre Educación Permanente. Informe final.).

LA EDUCACION PERMANENTE IMPLICA.	NUEVO ESTILO DE DOCENTES.
	NUEVO ESTILO DE PROGRAMAS.
	NUEVOS METODOS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE APRENDIZAJE.

2.3. Principios y características del aprendizaje en los adultos.

El aprendizaje es un proceso del pensamiento en el que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación que puede o no haberse afrontado antes, es decir el aprendizaje es un proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades, incorpora contenidos informativos o actualiza nuevas estrategias del conocimiento o acción.

Existen varios tipos de aprendizaje, un ejemplo de estos son:

- Aprendizaje por asociación. Consiste en la adquisición de un conocimiento cuando se presenta un estímulo distinto o similar al que se aprendió.
- Aprendizaje por imitación. Es en el que participan nuestros movimientos psicomotrices y produce un proceso en la ejecución de alguna tarea.
- Aprendizaje por ensayo y error. Es cuando se aprende algo después de ejecutarlo en varias ocasiones.
- Aprendizaje mental. Es la adquisición de conocimientos por medio de la reflexión y el análisis interno del contenido.

Cualquier situación de aprendizaje implica siempre:

Un sujeto. Las características del sujeto que inciden en este proceso son: capacidad intelectual, nivel de motivación, modos de percibir y estructurar la información, condicionamiento sociocultural y personalidad.

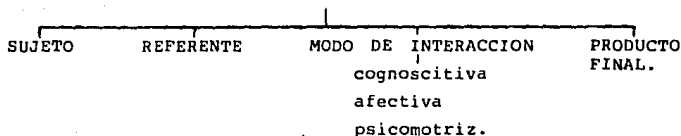
Un referente. Es la información sobre la cual opera el sujeto.

Modo de interacción. Las posibilidades de interactuar del sujeto con el referente, son realizadas a través de tres áreas relacionadas entre sí, las cuales son:

- *La cognocitiva. (conductas referentes a la actividad intelectual).
- *La afectiva. (conductas referentes a la actividad emocional).
- *La psicomotriz. (conductas referentes al esfuerzo físico).

Un producto final. Se considera que un individuo ha tenido aprendizaje, cuando experimenta un cambio de conducta. Estos cambios pueden ser: conocimientos, actitudes o destrezas.

SITUACION DE APRENDIZAJE.



2.3.1. CARACTERISTICAS DEL APRENDIZAJE.

Tomando en consideración las características de la forma de conducta adquirida, el aprendizaje puede o no ser eficiente, para que este lo sea, el instructor debe propiciar que la conducta aprendida sea:

Adecuada. La conducta se manifiesta en forma correcta en las situaciones que necesita.

Flexible. Cuando la conducta se adapta a varias situaciones.

Transferible. La conducta aprendida facilita nuevos aprendizajes.

2.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE.

El instructor debe conocer el proceso de aprendizaje y los factores que influyen en el, amén de que la instrucción se realice en forma correcta.

Existen algunos factores que influyen en el aprendizaje y que pueden facilitarlos, si son considerados adecuadamente durante la instrucción.

Los más importantes son los siguientes:

a. El grado de dificultad de lo que se va a aprender.

Es importante considerar este factor, ya que estimula o desanima a la persona que aprende. Si el contenido de los temas es demasiado fácil, no despierta interés.

b. Las características de la persona que aprende, como:

- Sus intereses.
- Sus experiencias anteriores.
- Sus aptitudes.
- Su seguridad personal.

c. La actividad personal que realice y el conocimiento que tenga de los procesos realizados.

El refuerzo es el conocimiento que tiene el participante de los resultados de su actividad. Este refuerzo lo estimula a repetir la conducta, si observa que es la correcta; los esfuerzos son más eficaces, si son frecuentes y se dan inmediatamente después de la ejecución. Si la conducta no es la adecuada, las correcciones permiten al participante: conocer sus errores en el momento en que fueron cometidos y la forma de enmendarlos. Las correcciones son más útiles cuando indican claramente lo inadecuado de la conducta.

d. El estímulo del grupo.

Si el grupo está interesado en aprender y la atmósfera es cordial y de cooperación, el individuo aumenta su interés, se esfuerza más y aprende mejor.

En consecuencia, el instructor debe tomar en consideración los factores mencionados, para que la instrucción se realice en óptimas condiciones y obtenga un mejor aprovechamiento.

2.4. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DURANTE LA INSTRUCCION.

Durante el proceso de aprendizaje se procura producir un cambio en la conducta de los participantes e identificar el tipo de conducta que se ha modificado, como resultado del mismo. Son parte fundamental de este proceso los siguientes elementos:

- El instructor.
- Los participantes.
- Los objetivos.
- El contenido temático.
- Las técnicas y materiales didácticos.
- La evaluación.

El instructor. Es uno de los elementos principales que intervienen en el proceso de aprendizaje. El instructor es el encargado de propiciar, encausar y dirigir el aprendizaje de los participantes, tomando parte activa en el desarrollo de las sesiones. El instructor debe conducir la instrucción con base en lo establecido en el contenido, utilizando los metodos y actividades que se requieren para el desarrollo y aprendizaje del participante por lo tanto, se necesita que el instructor sea responsable, crítico y objetivo, ademas debe poseer una visión general de la estructura del curso. Así mismo el instructor debe integrarse al grupo sin marcar

jerarquias ni establecer barreras con los participantes, sino identificarse con ellos.

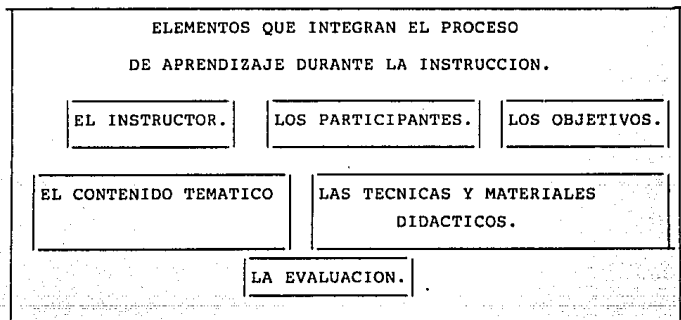
Los participantes. Son los directivos y trabajadores, sin ellos no existiría razón para que se llevará a cabo la instrucción. Es recomendable conocer al participante lo mejor posible, identificarse con el, identificar su actitud, tipo de trabajo, expectativas y necesidades de capacitación. Además durante la instrucción, la actividad del participante se convierte en un proceso activo y creativo, que propicia una modificación de la conducta que da origen al aprendizaje.

Los objetivos. Son el punto de referencia a partir de los cuales se determina que aprenderán los participantes. Por medio de ellos, se establece el nivel de complejidad y amplitud de los contenidos que se desarrollarán durante los cursos. Y también determinan la continuidad de los contenidos.

El contenido temático. Se refiere a lo que va a tratar el curso, por tal motivo, se dice que en contenido es el punto de relación entre el instructor y los participantes. Si no existe contenido, no hay objetivo de aprendizaje durante la instrucción. Los contenidos se estructuran tomando como referencia los objetivos que se pretenden lograr.

Las técnicas y materiales didácticos. La utilización adecuada de las técnicas y materiales didácticos durante el curso, son fundamentales para facilitar el proceso de aprendizaje de los participantes. Es necesario considerar las técnicas y materiales didácticos que se utilizarán, desde el momento de la planeación del curso a fin de que no constituya un obstáculo en el logro del aprendizaje.

La evaluación. Es un elemento importante para la sistematización del proceso de instrucción, cuyo propósito fundamental es corroborar si los participantes alcanzaron los objetivos propuestos y ejecutar las correcciones pertinentes del programa con base en los resultados obtenidos.



2.5. LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE: UN PROCESO DE COMUNICACION,

La enseñanza es un fenómeno predominantemente colectivo, en tanto que el aprendizaje es un hecho individual. Esto significa que una persona puede enseñar algo a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas lo aprendan. Enseñar en terminos amplios, es presentar información novedosa a alguien por diversos medios. Aprender equivale a un cambio relativamente permanente en el comportamiento. Enseñanza y Aprendizaje no son, entonces terminos equivalentes, aunque se refieren a fenómenos intimamente relacionados. Para ilustrar mejor esta relación se puede considerar la enseñanza y el aprendizaje como un proceso de comunicación.

Los principales elementos que intervienen en un proceso de comunicación son los siguientes:

- El emisor.
- El mensaje.
- El canal.
- El ambiente.
- El receptor.
- La respuesta.

El emisor. Es quien inicia el proceso de comunicación, presentando estímulos, tales como información hablada o

escrita, gestos, señales, etc. a otras personas.

El mensaje. Es el contenido de la comunicación o, propiamente lo que se comunica; como ordenes, instrucciones, preguntas, problemas, descripciones, demostraciones, etc.

El canal. Es el instrumento que utiliza el emisor para comunicar el mensaje. Ejemplos de canales son: los libros, los manuscritos, las grabaciones, las películas, los audiovisuales, los carteles, las gráficas, etc.

El ambiente. Es el conjunto de circunstancias en que tiene lugar el proceso de comunicación. Y se refiere a factores como el ruido, la distancia, etc. también otro tipo de factores que tienen que ver con la preparación, la experiencia, las condiciones emocionales y fisiológicas, la posición social, etc.

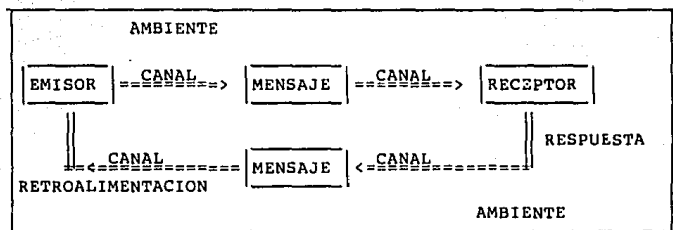
El receptor. Es quien recibe el mensaje.

La respuesta. Es la actividad que el mensaje propicia en el receptor. La respuesta tiene una función de retroalimentación pues es el único criterio que permite al emisor conocer con certeza si la comunicación fue eficiente.

En el proceso de comunicación el receptor es el elemento clave, ya que el objetivo de la comunicación es que este emita una respuesta acorde con lo comunicado. Para hacer más probable esta respuesta, el emisor ha de elaborar el mensaje, seleccionar el canal y disponer las circunstancias

en función del receptor y su respuesta.

PROCESO DE COMUNICACION.



2.6. Características que influyen en la capacitación de los adultos.

Hay otras características que influyen en la capacitación de los adultos como son:

- La experiencia y conocimientos.
- La necesidad de constatación.
- Las experiencias en el aprendizaje.
- La capacidad de aprender.
- La capacidad crítica.
- Las conductas estereotipadas.
- Las diferentes expectativas.

La experiencia y el conocimiento. El adulto llega a los programas de capacitación con un caudal de conocimientos y habilidades que son producto, tanto de sus estudios formales, como de las enseñanzas obtenidas de sus experiencias.

La necesidad de constatación. El adulto trata de conciliar el contenido del programa con sus propias experiencias, lo cual puede aparecer como una muestra de lentitud o de falta de participación activa, cuando en realidad lo que sucede es que la persona lleva a cabo una introspección profunda y un silencio para constatar la información recibida.

Las experiencias en el aprendizaje. El aprendizaje en una vivencia profundamente personal que influye, para para bien o para mal. Todas las personas tiene una actitud hacia el aprendizaje que tiene su origen en experiencias familiares, escolares, laborales, y sociales. Si las experiencias en el aprendizaje fueron positivas, las personas estarán dispuestas a colaborar con el instructor y con sus compañeros en el desarrollo del programa, en cambio si las experiencias fueron desagradables iniciarán con recelo la relación con el instructor y opondrán esquemas individualistas y competitivas con el resto del grupo.

La capacidad de aprender. Existe la creencia de que el adulto por su edad y experiencia ha perdido su interés y la capacidad de aprender. Pero un individuo, aunque haya llegado a la edad adulta, tiene una personalidad que está en desarrollo gradual, esto soporta la convicción de que el adulto no disminuye la capacidad para aprender.

La capacidad crítica. Los adultos tienen una capacidad muy desarrollada para comparar situaciones y relacionar fenómenos en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esta capacidad se manifiesta a través del juicio crítico de los participantes, de su razonamiento lógico, de su potencial para apreciar los fenómenos en forma global y de su análisis profundo.

Las conductas estereotipadas. Si bien la capacidad del adulto para analizar en forma crítica influye en sentido positivo en el aprendizaje, en algunos casos su comportamiento puede ser obstáculo, sobre todo si se ha ido moldeando bajo un solo patrón hasta constituir estereotipos.

Las diferentes expectativas. Con frecuencia las expectativas de los participantes difieren de las metas propuestas en el programa. Esto se debe en gran medida a la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación en el que hayan tomado parte las personas afectadas, pero también puede suceder que existan diferencias con las expectativas del instructor. (RODRIGUEZ C. CARLOS. DIAS JESUS.).

CARACTERISTICAS QUE INFLUYEN EN
LA CAPACITACION DE ADULTOS.

- *EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS.
- *NECESIDAD DE CONSTATAACION.
- *EXPERIENCIAS EN EL APRENDIZAJE.

continúa...

- *CAPACIDAD DE APRENDER.
- *CAPACIDAD CRITICA.
- *CONDUCTAS ESTEREOTIPADAS.
- *DIFERENTES EXPECTATIVAS.

Existen elementos que los adultos ponen en juego al aprender, estos elementos se encuentran incorporados a la naturaleza humana y es tal su importancia que si alguno se ve disminuido se reduce, en la misma medida, la capacidad de la persona para aprender. Estos elementos son:

- Percepción.
- Atención.
- Comprensión.
- Memoria.
- Reflexión.

Percepción. La percepción se entiende como la función por la cual la persona establece un contacto con objetos o características del medio, a través de la estimulación que recibe de los receptores sensoriales: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato.

Atención. La atención es la habilidad de la persona para concentrarse en una información específica del medio ambiente. En general la atención implica primero que la persona utilice un canal sensorial por encima de los demás y después que sea capaz de discriminar, de toda la información

que recibe por ese canal al mismo tiempo, lo que le es más significativo.

Comprensión. Es la capacidad de la persona para descubrir y asimilar el sentido, relación y significado de las cosas. La capacidad de análisis y de síntesis es una manifestación del pensamiento del ser humano en la búsqueda de la esencia de la información a que tiene acceso a través del razonamiento lógico.

Memoria. La memoria se ha definido como la capacidad de la persona para retener información. Esta capacidad está constituida por el almacenamiento, que es el proceso para retener la información, y por el recuerdo, que es la posibilidad de usar la información disponible cuando el individuo la requiera.

Reflexión. La reflexión es un proceso interno mediante el cual la persona no sólo comprende los hechos, sino que se hace consciente de su propia posición frente a ellos en un contexto determinado por su historia y su entorno político, económico y social. (RODRIGUEZ C. CARLOS. DIAZ JESUS.).

ELEMENTOS QUE CONDICIONAN LA CAPACIDAD
DE APRENDER.

*PERCEPCION.

*ATENCION.

*COMPRESION.

*MEMORIA.

*REFLEXION.

2.7. ESTILOS DE APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.

No todas las personas aprenden de la misma manera, las diferencias personales son especialmente significativas en el proceso de enseñanza de los adultos, por esto existen diversos estilos de aprendizaje de acuerdo a las características personales. Algunos estilos de aprendizaje son:

Conceptualización abstracta.

Experimentación activa.

Observación reflexionada.

Experiencia concreta.

Estilo de conceptualización abstracta. Las personas que tienen este estilo en forma predominante, aprenden con más facilidad cuando se les presenta lo que se les va a enseñar, bajo un enfoque lógico y esencialmente racional. La conceptualización abstracta responde al carácter analítico y evaluativo de este tipo de personas, cuyo comportamiento, en algunos casos, puede ser caracterizado por una actitud reflexiva. La educación tradicional está basada en esta clase de aprendizaje que se inicia con la enunciación, explicación y memorización de una teoría con el propósito de que las personas la apliquen en el futuro.

Estilo de experimentación activa. Este estilo se presenta básicamente en personas que aprenden con mayor facilidad

haciendo las cosas que se desea enseñarles. La experimentación activa en este sentido, responde más efectivamente a su carácter pragmático y a su deseo de responsabilizarse y actuar por ellas mismas. El sentido práctico es propio de este tipo de aprendizaje, que se ha sistematizado en la corriente de la educación activa.

Estilo de observación reflexionada. Este estilo es el predominante en aquellas personas que aprenden con mayor rapidez y eficacia al fijarse cómo se realiza lo que se desea enseñarles. La observación que determina a este estilo va seguida de una reflexión, a través de la cual el individuo asimila y organiza el conocimiento adquirido de acuerdo a su propia estructura de pensamiento. También bajo este estilo de aprendizaje se ubica la propensión de algunas personas a percibir las cosas por otros receptores distintos a la vista, por ejemplo, el tacto y el oído. El aprendizaje por la observación reflexionada se ha utilizado con frecuencia en la capacitación técnica a través de la demostración de un experto sobre cómo hay que hacer algo. Asimismo algunas disciplinas sociales han hecho de la observación sistemática un método científico de conocimiento.

Estilo de experiencia concreta. Cuando este estilo predomina en una persona, ésta aprende directamente de su

experiencia cotidiana, al integrar en forma intuitiva diversos elementos de su medio ambiente a su caudal de conocimientos. Este estilo de aprendizaje responde a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se dan a su alrededor. Las personas que tienen este estilo aprenden al sentir y aceptar sus vivencias y al incorporar sus experiencias de manera que se puedan aprovechar en su vida. Este tipo de aprendizaje vivencial se ha incorporado paulatinamente a la educación de adultos, sobre todo cuando se trata de revisar actitudes y modificar determinados comportamientos.

Por lo expuesto anteriormente, el instructor deberá tomar en consideración que tipo de estilo de aprendizaje predomina entre los participantes, de tal forma que pueda darle el enfoque adecuado a la dirección del curso.

ESTILOS DE APRENDIZAJE.

*CONCEPTUALIZACION ABSTRACTA.

*EXPERIMENTACION ACTIVA.

*OBSERVACION REFLEXIONADA.

*EXPERIENCIA CONCRETA.

(RODRIGUEZ CARLOS. DIAZ JESUS.).

Una vez que se ha visto los estilos de aprendizaje se presentarán los principios de aprendizaje.

2.8. Principios psicológicos del aprendizaje.

A través de las diferentes investigaciones que se han hecho sobre el aprendizaje, se han establecido una serie de principios de aprendizaje los cuales repercuten en la educación de los adultos.

Los principios psicológicos básicos que repercuten en la educación del adulto y que son según el educador norteamericano A.D. Muller los siguientes:

- Principio de aprestamiento y logro.
- Principio de ejercicio o práctica.
- Principio de intensidad o viveza.
- Principio de primacía.
- Principio de lo reciente.
- Principio de retención y olvido.
- Principio de hábito contra flexibilidad.
- Principio de disposición mental o actitud.
- Principio de movimiento o cambio.
- Principio de novedad o rareza.
- Principio de lucha.
- Principio de la confianza en sí mismo.
- Principio de incertidumbre, perplejidad o asombro.
- Principio de representación enfática.
- Principio de claridad y concreción.
- Principio de expectación.

-Principio de aprestamiento y logro. Cuando un individuo está preparado para hacer una cosa, el hacerla le produce placer y el no hacerla le produce fastidio.

-Principio de ejercicio práctica. La práctica frecuente y apropiada determina el éxito, siempre que el que practique preste atención a lo que está haciendo y haga un esfuerzo consciente por mejorar. Por el contrario, la falta de práctica conduce al olvido.

-Principio de intensidad o viveza. La intensidad o viveza con que sean hechas las impresiones o conexiones es lo que determina su efecto de aprendizaje y su durabilidad; esto significa que si el aprendizaje está lleno de vigor, seguridad y claridad los resultados serán más duraderos.

-Principio de primacía. Cuanto más permanente (en términos de interés y motivación) puedan hacerse las primeras impresiones, éstas, serán más duraderas y tendrá que insistirse menos en ellas para ser aprendidas.

-Principio de lo reciente. Las situaciones practicadas o experimentadas recientemente se recuerdan con mayor claridad y se aprenden con mayor eficacia.

-Principio de retención y olvido. La razón que explica la mala memoria reside principalmente en los métodos defectuosos que se tienen de observación, asociación y estudio; también se habla de que mientras más largo sea el

intervalo sin ejercicio menor será la cantidad de experiencias que puedan retenerse.

-Principio de hábito contra flexibilidad. La creación de rutinas entorpece el progreso, lo aconsejable en educación es hacer habituales solamente aquellas funciones que van a permanecer relativamente constantes durante un tiempo considerable y variar los procedimientos en aquellas en que se espera que la situación cambie rápidamente. Los hábitos arraigados pueden ser destruidos por: el desuso, la insatisfacción y/o la substitución.

-Principio de disposición mental o actitud. La actitud que se tenga hacia las actividades de la vida y el propósito con que se persigan dispondrá positiva o negativamente a la persona hacia el aprendizaje.

-Principio de movimiento o cambio. La propia naturaleza del proceso de aprendizaje requiere que haya actividad. Si el estímulo se mantiene invariable, la atención se desviará hacia otro objeto u otra idea ajenos a lo que interesa de momento.

-Principio de novedad o rareza. Las cosas nuevas o raras llaman significativamente la atención, pero no deben introducirse ideas extremadamente radicales y esperar que sean asimiladas a toda prisa, sino que se debe asociar gradualmente lo nuevo con lo viejo.

-Principio de lucha. Una excelente manera de captar la atención de los individuos en una tarea consiste en imprimir a ésta un espíritu de lucha y si este espíritu se mantiene vivo a lo largo de toda empresa, se logrará mantener vivo el interés.

-Principio de la confianza en sí mismo. Resulta básico que se cultive en el adulto una actitud de seguridad y confianza en sí mismo y sus posibilidades para asegurar su éxito en toda empresa educativa.

-Principio de incertidumbre, perpejidad y asombro. La curiosidad es un gran estímulo para el interés, ya que las cosas, hechos, fenómenos, etc., que no se conocen totalmente y sólo permiten imaginárseles son más atractivos que otros.

-Principio de representación enfática. Si se desea atraer la atención y crear un interés en lo que se esta haciendo, diciendo o escribiendo, es importante utilizar comparaciones enfatizadas y/o constantes.

-Principio de claridad y concreción. Las ilustraciones concretas, claras y de buena calidad, sean verbales o gráficas, provocan el interés del adulto y lo mantienen vivo.

-Principio de expectación. A través del suspenso se activa la curiosidad de los individuos y se les incita a seguir investigando posteriormente.

A partir de estos principios psicológicos y tomando en cuenta tanto las características del adulto como los factores que pueden entorpecer o impedir su aprendizaje, es que deben planearse todas las actividades concernientes a la educación para adultos. (SEP 1965). Para llevar a cabo esta tarea, cada vez más estudios de la andragogía opinan que se debe partir del adulto que desea educarse haciendolo participar, directa y activamente tanto en el autodiagnóstico de sus propias necesidades para el proceso de aprendizaje, como en las actividades de: Planeación, ejecución y evaluación de éste, su propio aprendizaje. A le llaman algunos autores "aprendizaje activo" o "aprendizaje participativo"; evidentemente, éstas tareas serán más fáciles y accesibles al adulto en la medida que su nivel educativo sea más alto. (KNOWLES, 1967).

Como ya se ha visto el elaborar una metodología para la educación del adulto no es una tarea fácil dado que se tiene que considerar los aspectos psicológicos que distinguen la edad adulta, el grado de madurez de su personalidad, de su capacidad intelectual y el actual caudal de sus conocimientos teóricos y prácticos. En otro orden de ideas la didáctica aplicada a éste fin, deberá tener muy en cuenta en la conducción del proceso de aprendizaje, el ritmo particular de los adultos, como también sus intereses y

motivaciones particulares. El aprendizaje, a esta edad, deberá ser necesariamente individualizado y social, de manera que además de tener en cuenta el ritmo específico de cada adulto, fomente el sentido de cooperación y de trabajo en equipo entre los educandos adultos. En tal sentido el empleo de las técnicas de la dinámica de grupo, se presenta como el camino más viable para una formación integradora de los valores individuales y comunitarios del grupo de adultos que se incorporen a los programas de capacitación. (Seminario Nacional sobre Educación Permanente. Informe final.).

A partir de estas consideraciones se propone una psicopedagogía de la educación para el adulto.

2.9. PRINCIPIOS GENERALES PARA UNA PSICOPEDAGOGIA DE LA ANDRAGOGIA (EDUCACION DEL ADULTO).

1. La didáctica de el adulto aconseja al maestro el uso de ejemplos clarificadores de los enunciados generales, empleados en las diversas áreas o asignaturas, a fin de facilitar la comprensión de los casos individuales, se debe usar ante todo los conocimientos y las experiencias anteriores del sujeto. Su finalidad ha de ser la de lograr progresivamente un ordenamiento interior de los conocimientos y pensamientos adquiridos por el alumno.

2. El interés que puede suscitar en el alumno adulto los procesos de la naturaleza y de la técnica, no será

satisfecho únicamente por medio de su sensorización sino que se le debe permitir la penetración experimental de la estructuración física, macánica, biológica, etc., de los mismos.

3.La instrucción del adulto debe dar menos importancia a las respuestas verbales del alumno, sobre los temas estudiados, y prestar más atención al grado de asimilación práctica de los conocimientos.

4.La didáctica del adulto, aconseja al maestro liberarse completamente del principio equivocado de la "escuela tradicional", de que es necesario dar al alumno la mayor cantidad posible de conocimientos, en el mínimo de tiempo factible. La didáctica del adulto exige que la "escuela" se fundamente exclusivamente sobre el método de investigación científica, por obra de los alumnos. No debe ser el maestro quien de los conocimientos ya "digeridos", sino el alumno quien los conquiste después de haberlos "masticado".

5.La lección deberá partir, no de un problema situado en la mente del maestro, sino de algo que se conecte con la realidad existencial de la cual procede el alumno.

6.La situación ideal de una escuela de adultos debe ser, no la de un maestro que pregunta y un alumno que responde, sino a la inversa, la de un alumno que pregunta y un maestro que responde.

7. La bondad de la escuela para adultos, o la capacidad didáctica de un maestro, no debe ser medida por la cantidad de conocimientos que adquiere el alumno, sino que junto a ello, debe buscarse ante todo el éxito de una escuela, en su capacidad de enseñar a pensar y a juzgar a cada uno de sus alumnos.

8. El aspecto educativo del aprendizaje de un contenido, se debe buscar en el hecho de que el mismo sea asumido dinámicamente por el alumno, y por consiguiente pase a formar parte de su conducta como "propiedad intelectual", de manera que ya no repita lo que otros enseñaron sino comience a enseñar lo que ha pasado a formar parte de su filosofía de la vida.

9. La didáctica del adulto debe basarse en el principio de que "pensar" es funcionalmente igual a "elaborar juicios", en relación a un determinado contenido de los conocimientos humanos, a fin de conducir a una nueva conclusión, que enriquezca a la humanidad.

10. La escuela para adultos debe ser necesariamente una escuela diferenciada, en función de las necesidades existenciales de los alumnos. A partir de aquí se estructurarán los planes y programas de capacitación. (K. ZIETZ.).

**COMO ENSEÑAR A LOS ADULTOS.
PRINCIPIOS GENERALES.**

- *CON EJEMPLOS CLARIFICADORES.
- *PERMITIENDO QUE EXPERIMENTE LO APRENDIDO.
- *DARLE MAS IMPORTANCIA AL GRADO DE ASIMILACION QUE A LA RESPUESTA VERBAL.
- *EL MAESTRO FUNCIONA COMO GUIA BASADO EN EL METODO DE INVESTIGACION CIENTIFICA.
- *UTILIZAR EJEMPLOS REALES CONTEXTUADOS EL EL AMBIENTE DEL ALUMNO ADULTO.
- *SE DEBE CREAR UN AMBIENTE DONDE EL ALUMNO PREGUNTA Y EL MAESTRO CONTESTA.
- *INCITAR AL ALUMNO A PENSAR Y JUZGAR POR SI MISMO.
- *TRATAR DE QUE EL CONOCIMIENTO FORME PARTE DE SU CONDUCTA.
- *QUE EL ALUMNO PIENSE Y ELABORE JUICIOS QUE LO CONDUZCAN A NUEVAS CONCLUSIONES.
- *LA ESCUELA PARA ADULTOS DEBE RESPONDER A NECESIDADES REALES DEL ALUMNO ADULTO.

III. PROCESO DE CAPACITACION.

C A P I T U L O I I I .

3. El proceso de Capacitación.

C O N T E N I D O .

3.1. Proceso de capacitación.

3.1.1. Detección de Necesidades de Capacitación.

3.1.2. Planeación y Programación.

3.1.3. Ejecución.

3.1.4. Evaluación.

3.2. Análisis de las necesidades de capacitación.

3.3. Decisión sobre programas específicos de capacitación.

3.4. Tipos de capacitación.

3.5. Métodos de capacitación.

3.6. Condiciones para una capacitación eficaz.

3.6.1. Metas de la capacitación.

3.6.2. Motivación para la capacitación.

3.7. Principios y Procedimientos de capacitación.

3.8. Seguimiento de la capacitación.

3.9. Modelo para taller de aprendizaje.

3.10. Objetivos Administrativos de la Capacitación.

3.1. EL PROCESO DE CAPACITACION.

Una de las áreas más importantes de la dirección de personal, es la relativa a la capacitación y desarrollo del personal, es por ello que la mayoría de las organizaciones hacen esfuerzos por aplicar técnicas de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

La más importante justificación para el desarrollo de un programa de capacitación planeado y sistemático, es la naturaleza compleja de las tareas, ya que éstas requieren una atención conciente y sistemática.

La capacitación se explica como un proceso en el cual se observan las siguientes fases:

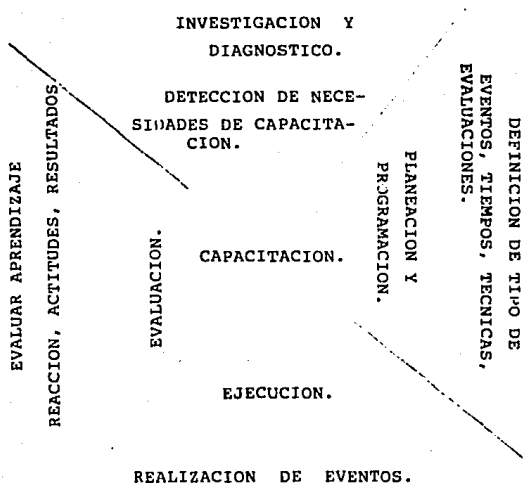
1. Detección de necesidades.
2. Planeación y programación.
3. Ejecución de eventos.
4. Evaluación.

Cada fase interactúa y se complementa con la siguiente, lo que le da dinámica al proceso; no se puede prescindir de ninguna etapa puesto que entonces la fundamentación de las otras no existiría; restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas.

La capacitación al igual que muchos otros procesos debe observarse dentro de un enfoque sistémico, en el cual se

tendrán que considerar las variantes de los otros sistemas que inciden en alguna medida en la realización de las metas que pretenda lograr el sistema.

PROCESO DE LA CAPACITACION.



3.1.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Es la primera parte que inicia el proceso y se refiere, principalmente a la investigación que debe realizarse para conocer las necesidades reales de capacitación y de la organización y lo que corresponde a los puestos y personas que los ocupan, teniéndose así un diagnóstico objetivo de la misma. Se ha sistematizado las actividades que se realizan en esta fase, en:

- Definición del perfil del personal objeto de la capacitación.

- Investigación y determinación del medio ambiente en el que actúa y se desenvuelve el sujeto y la capacitación.

- Definición de los cambios que se desean y pueden obtener a través de la capacitación.

- Definición de temario que se desea desarrollar durante el evento y el nivel de profundidad ideal de cada tema.

- Definición de las variables que permitirán medir el resultado de la capacitación y su medición.

3.1.2. PLANEACION Y PROGRAMACION.

En esta parte, se trata de estructurar la forma adecuada de solucionar la problemática identificada en la detección de necesidades de capacitación; definiendo el tipo de evento que se requiere, el nivel de información que deberá tratarse, las técnicas didácticas, los apoyos visuales que

se utilizarán, los tiempos que se asignarán para cada explicación y las evaluaciones que se aplicarán a los participantes, los lugares y las fechas probables de los eventos, estas acciones integran la parte metodológica; un punto de gran importancia son también los presupuestos y la asignación de recursos para la realización de los eventos que integrarán el plan de acción de la organización una vez que se obtenga la aceptación de las áreas que participan como asistentes al programa y con la autorización de los recursos financieros se podrá confirmar la programación de los eventos, que integran el plan general. Se citan las principales actividades que componen esta fase, y son:

- Clasificar y jererquizar las necesidades dentro del marco de acción de la organización.

- Definición del tipo de evento a realizar de acuerdo a las características específicas establecidas en la detección de necesidades.

- Selección de actividades y técnicas adecuadas al tipo de evento por realizar.

- Establecimiento de la carta descriptiva, correspondiente a los eventos prioritarios.

- Validación de la estructura del evento con el área que lo requiera.

- Concertación de acciones.

-Determinación de los recursos necesarios para la realización de los eventos.

-Formulación del presupuesto respectivo.

-Factibilidad financiera.

-Programación de los eventos.

3.1.3. EJECUCION.

En virtud de que la ejecución del plan de capacitación es el punto más conocido y en el cual se puede observar con claridad cada una de las acciones que se plantearon, y que además se ampliarán más adelante, solo se mencionarán los puntos fundamentales de esta fase. Estos puntos son:

-Proporcionar los elementos necesarios para la realización del evento de acuerdo a sus requerimientos específicos.

-Definir los elementos necesarios para el apoyo logístico del evento.

-Definir los elementos necesarios para definir la metodología del trabajo.

-Verificación de las condiciones generales del lugar donde se lleva a cabo el evento.

-Observación de los controles necesarios para la impartición de explicaciones y desarrollo del proceso de enseñanza.

-Desarrollo de los temas siguiendo la actividad pre definida en la carta descriptiva, por el instructor y los capacitados.

-Aplicación de las evaluaciones.

-Reporte de los resultados de la evaluación.

3.1.4. EVALUACION.

La fase final dentro del sistema de capacitación lo es la evaluación, en donde se verifica si los objetivos que al inicio se plantearon se cumplieron, también sirve para reorientar las acciones realizadas y corregirlas si existiese alguna desviación.

Las actividades que comprende esta fase son:

-Elaborar las pruebas necesarias y aplicar la evaluación del proceso predefinido.

-Contrastación de las variables de control.

-Obtención de resultados y conclusiones a partir de la contrastación.

-Elaborar el reporte final de los resultados.

-Retroalimentación de los resultados y reincorporación de experiencias en el proceso. (RECORDER.R.)

3.2. ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Como se ha visto una de las etapas más importantes en el proceso de capacitación es, la detección de necesidades de capacitación. Para que esta detección sea consistente con las necesidades se sugiere se hagan tres tipos de análisis:

1. Análisis Organizacional.

Establece el marco dentro del cual se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

2. Análisis de Funciones.

Se enfoca sobre la tarea del trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado. Este análisis revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades técnicas y toma de decisiones.

3. Análisis de personas.

Examina el conocimiento, las actividades y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actividades o habilidades debe adquirir y que tipo de modificaciones debe hacer en su comportamiento, si quiere contribuir de forma satisfactoria al logro de los objetivos de la organización.

UN BUEN ANALISIS DE DETECCION DE
NECESIDADES DEBE CONTENER:

*ANALISIS ORGANIZACIONAL

*ANALISIS DE FUNCIONES.

*ANALISIS DE PERSONAS.

(PUGA MURGUIA C.)

3.3. DECISION SOBRE PROGRAMAS ESPECIFICOS DE CAPACITACION.

Habiendo detectado las necesidades, hay que tomar la decisión sobre el programa específico a implementar. Para tal efecto se considerará: el puesto actual, el puesto siguiente y las necesidades futuras de la organización.

Puesto Actual. La capacitación y desarrollo de los empleados debe basarse en un análisis de las actividades y habilidades actuales.

Puesto Siguiete. Se implementa un proceso para identificar las necesidades del puesto, esto es hacer una comparación de las habilidades actuales con las habilidades que se necesitan para el siguiente puesto.

Necesidades Futuras. las organizaciones progresivas van más allá de sus esfuerzos de capacitación, y se preparan para un futuro más distante. Esto requiere un pronóstico de

las capacidades nuevas que se necesitarán por cambios en la tecnología y en los métodos. (PUGA MURGUIA C.)

PARA LA TOMA DE DECISION SOBRE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION ESPASICOS
SE TOMARA EN CUENTA.

*EL PUESTO ACTUAL.

*EL PUESTO SIGUIENTE.

*LAS NECESIDADES FUTURAS.

3.4. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encuadrar a todos ellos en cuatro, y estos son:

- a) Inducción.
- b) ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa).
- c) Escuela vestibular.
- d) Escuela general de la organización.

Induccion. El objeto de este tipo de capacitación es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al

grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: a) información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de capacitación; b) información proporcionada por el supervisor; y c) entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

ADE adiestramiento dentro de la empresa. Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: a) determinar un programa de producción; b) elaborar un plan específico; c) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consiste en capacitar a las personas que han de enseñar a otros los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

Escuela Vestibular. Su objeto es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el

nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de capacitación conviene a organizaciones que tiene necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que ésto dificulte la adaptación. Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

Escuela General de la Organización. Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se encarga de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras, se ocupa de capacitación y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio, y más avanzados.

TIPOS DE CAPACITACION.
*INDUCCION.
*ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA.
*ESCUELA VESTIBULAR.
*ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION.

3.5. METODOS DE CAPACITACION.

Los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuencial de acciones y un modo de sistemático de trabajo.

Clasificación de los métodos: Dicha clasificación se da en función de el número de participantes que se integran a los cursos y pueden ser:

1. Individuales.

- Capacitación en el puesto.
- Curso por correspondencia.
- Programas de lecturas.
- Rotación de puestos.

2. Grupales.

- Reuniones de trabajo.
- Cursos en aula.

Las técnicas de instrucción son el conjunto de métodos y procedimientos y la variedad de los mismos, que apoyan el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Las técnicas quedan comprendidas en los métodos y forman parte importante de la manera en que se realiza la capacitación.

Algunas técnicas son:

- Dramatización.
- Estudio de casos.
- Juego de negocios.

3.6. CONDICIONES PARA UNA CAPACITACION EFICAZ.

Las condiciones para una capacitación eficaz son:

1) Las personas que han de tomar parte en el programa, tienen que sentir la necesidad de instruirse.

2) El programa tiene que estar dirigido a los problemas propios de los alumnos teniendo que estar adaptado en forma realista a sus necesidades.

3) Hay que alentar a los alumnos para que lleguen a sus propias conclusiones particularmente en la esfera de la enseñanza emocional, las personas aprenden primordialmente por medio de la experiencia y no escuchando pasivamente.

4) La capacitación es materia de relaciones humanas, suele ser más efectiva cuando se da en grupos, puesto que la mayor parte de las actividades de esta esfera son circunstancias de grupo.

5) Los programas de capacitación deben permitir al alumno externar sus ideas, perspectivas, emociones, etc.

6) Los programas de capacitación resultan más efectivos si se deja un margen para la dificultad de abandonar la antigua manera de hacer las cosas.

7) La instrucción es más efectiva si crea aptitudes utilizables.

8) Para que la capacitación sea efectiva tiene que haber en la organización un ambiente que asegure la libertad de experimentar con nuevos tipos de supervisión que permita a los capacitados aprender sacando provecho de los errores cometidos.

3.6.1. METAS EN LA CAPACITACION.

Dentro de las metas de capacitación entre otras encontramos las siguientes:

a) Ayuda a que el individuo adquiera mayor sensibilidad al medio ambiente de relaciones humanas en el que trabaja.

b) Ayuda a que el individuo comprenda porque se comporta tal como lo hace, cómo reacciona ante estímulos determinados y cómo su comportamiento afecta a los demás.

c) Hasta cierto punto puede equiparle con capacidades que le ayudarán a desenvolverse en las situaciones a las que se ve llevado.

3.6.2. MOTIVACION PARA LA CAPACITACION.

Se ha dicho que la motivación es uno de los puntos fundamentales de la capacitación, pero como se puede dar esta motivación. Existen tres maneras de interesar a la gente a que cambie su comportamiento:

1) la gente responderá a programas que se refieren a

cambios en el comportamiento, si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus propios intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.

2) Los capacitados cambiarán su comportamiento si son conscientes de la mejoras en el desempeño y se obtienen experiencias en el nuevo patrón de comportamiento de tal manera que éste se convierta en un modo normal de trabajo.

3) Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus supervisores o de otras personas que tengan más autoridad que él. En este caso el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor o personalmente más gratificante de desempeño.

3.7. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION.

Los principios son lineamientos que se deberán articular para un adecuado proceso de capacitación, tanto al inicio del proceso como al término del mismo en la parte del seguimiento.

Estos principios son: Motivación, Respaldo, Retroalimentación, Repetición y Aprendizaje por partes.

Motivación. Para que el empleado aproveche la enseñanza debe sentirse afanoso de mejorar sus conocimientos y sus actos en el trabajo, como medio para mejorar sus

oportunidades de ascenso.

Respaldo. Para que se produzca la enseñanza del individuo, tiene que recibir alguna forma de aliento o recompensa no habiendo necesidad de que ésta sea tangible.

Retroalimentación. para que el respaldo sea efectivo en cuanto a mejorar la actuación tiene que haber retroalimentación o conocimiento de resultados.

Repetición. La repetición espaciada (periodos de enseñanza distribuidos en distintos tiempos) resulta más eficiente que los intentos por aprender todo una vez.

Aprender por partes. La enseñanza se acelera cuando el proceso o habilidad globales que hay que dominar, se desglosan en sectores más pequeños y más "dirigibles". Esta manera de proceder contribuye también a la motivación del estudiante; este logra la satisfacción propia de alcanzar cada una de las submetas y esto a su vez le ayuda a alcanzar la meta del dominio de la actividad.

PRINCIPIOS DE CAPACITACION.

MOTIVACION.

RESPALDO.

RETROALIMENTACION.

REPETICION.

APRENDER POR PARTES.

3.8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

EL éxito del seguimiento o continuación de la capacitación depende de el jefe, ya que es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

en realidad el egresado de un curso, al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el seguimiento.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

"El seguimiento es la continuidad de la capacitación"

3.9. MODELO PARA TALLER DE APRENDIZAJE.

La metodología para el taller de aprendizaje consta de seis pasos básicos que proporcionan al participante nuevas habilidades interpersonales y la confianza para aplicar técnicas a situaciones específicas de trabajo.

Estos pasos son:

Presentación Cognoscitiva.

Modelamiento de la Conducta.

Ensayo de la Conducta.

Retroalimentación y refuerzo.

Transferencia.

Reforzamiento Gerencial.

-Presentación Cognoscitiva. La fase inicial del proceso de desarrollo incluye la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se van a aprender y los pasos requeridos para su implantación en la situación problemática. Este proceso adopta la forma de un seminario normal y está diseñado con el fin de proporcionar la base conceptual necesaria para facilitar el cambio permanente de la conducta (seminarios, videograbaciones y ejercicios escritos).

-Moldeamiento de la Conducta. En grupos de 6 a 9 personas los supervisores ven películas o videograbaciones en que un supervisor modelo trata eficazmente a un empleado para mejorar y sostener el desempeño de éste. Cada película contiene una demostración de 8 a 10 minutos de los pasos específicos de la acción, se proporcionan pautas paso a paso y en la película o video se exhiben acciones tomadas de la vida real con los que pueden identificarse de inmediato los participantes, no se presentan situaciones hipotéticas.

De esta manera los aprendices estarán más dispuestos a identificarse con la persona que deben imitar (modelo) si la misma exhibe gran competencia o pericia; ocupa posición social alta; controla los recursos que los observadores quisieran controlar y recibe permisos.

-Ensayo de la Conducta. Los aprendices participan en prácticas y ensayos intensivos del comportamiento mostrado en los modelos. La mayor parte de los entrenamientos de los supervisores basados en teorías no proporcionan a los participantes información específica sobre qué hacer y tampoco les permite aprender cómo hacerlo. El ensayo de conducta o simulación de papeles, permite a los aprendices practicar un nuevo patrón de comportamiento en situaciones cada vez más difíciles. Así los supervisores adquieren confianza en el uso del proceso antes de regresar al trabajo donde se espera que lo empleen.

-Retroalimentación y Refuerzo. Elogios, aprobaciones, estímulos, atención son algunos refuerzos sociales que el aprendiz recibe de el entrenador y de los compañeros de aprendizaje conforme su comportamiento se asemeje más al del modelo. Cada patrón es presentado como una opción que se debe considerar y agregar al repertorio de conductas del supervisor ya que las investigaciones indican que un ingrediente clave del comportamiento efectivo del supervisor es su flexibilidad, la capacidad de elegir la mejor forma para manejar con éxito una situación específica, el aprendiz recibe retroalimentación inmediata sobre el éxito con que está utilizando el comportamiento y sobre el momento en que pueda transferirlo al campo de trabajo.

-Transferencia. Durante todo el período de capacitación se hace hincapié en los principios de desarrollo de transferencia, por ejemplo los grupos de capacitación se mantienen relativamente pequeños, a parte de los comportamientos específicos se practican los principios generales de la motivación.

Las técnicas interpersonales que se van a enseñar, se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresa. Después de un tiempo los participantes son capaces de aplicar principios generales a situaciones nuevas aunque no hayan sido modeladas. Al principio de cada capacitación, los participantes discuten las experiencias que obtuvieron al aplicar las rutinas de experiencias de las conductas aprendidas en clases anteriores, esto permite el mayor forjamiento y refuerzo de la capacitación para aplicar en el trabajo.

-Reforzamiento Gerencial. Los jefes de los empleados que se encuentran en capacitación reciben instrucciones sobre las técnicas de refuerzo y tienen la responsabilidad de instruir, asesorar y reforzar a los empleados a medida que estos utilizan las técnicas recién adquiridas.

MODELO PARA UN TALLER
DE APRENDIZAJE.

PRESENTACION COGNOSCITIVA
MODELAMIENTO DE LA CONDUCTA.
ENSAYO DE LA CONDUCTA.
RETROALIMENTACION Y REFUERZO.
TRANSFERENCIA.
REFORZAMIENTO GERENCIAL.

3.10. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DE LA CAPACITACION.

El punto fundamental de toda administración es el logro de objetivos, dado que es su naturaleza., por lo que es importante mencionar los objetivos de el área de capacitación para contextualizar la importancia de ésta.

Objetivos del área de capacitación:

1. Organizar, coordinar y supervizar la aplicación de los programas de capacitación y métodos educativos, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección de Personal.

2. Coordinar la elaboración de los planes de trabajo anual y por curso de los instructores y presentación a la dirección para lo conducente.

3. Elaborar y proponer a la Dirección, el plan anual de capacitación y aplicarlo cuando haya sido aprobado.

4. Integrar el cuadro de necesidades de materiales y equipo que requiere el área para su operación, y para presentarlo a la Dirección para lo conducente.

5. Difundir entre el personal de el área, las disposiciones técnicas y administrativas que en materia de capacitación emita la Dirección de Personal.

6. Coordinar y controlar la elaboración de los cuadros de avance programático, así como los registros de asistencia y evaluación del curso.

7. Desarrollar actividades de inscripción de capacitandos en el departamento, de acuerdo con los calendarios establecidos.

8. Integrar los grupos de capacitandos por curso, así como sus correspondientes horarios y su distribución en las instalaciones.

9. Participar en la implantación o cancelación de cursos de capacitación.

10. Promover la realización de actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas.

11. Coordinar y supervisar la prestación de los servicios de biblioteca.

12. Informar a la Dirección en términos y plazos

establecidos, acerca del funcionamiento de el área.

En base a estos objetivos se puede decir que el objetivo primordial de el área de capacitación y desarrollo es: Mejorar las aptitudes, actitudes, intereses y oportunidades del trabajo del personal administrativo coadyuvando al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en realizar todo tipo de acciones encaminadas a actualizar o transmitir conocimientos y habilidades, y modificar las actitudes que requieran los empleados, así como diseñar y operar los mecanismos de coordinación que permitan otorgar a los mismos, los medios y facilidades para que obtengan determinados servicios y prestaciones de carácter laboral, social, cultural y recreativo en su beneficio y/o de su familia.

IV. PLANEACION
DE LA
CAPACITACION.

C A P I T U L O I V .

4. Planeación de la Capacitación.

C O N T E N I D O .

- 4.1. Determinación de Objetivos.
- 4.2. Estructuración de Contenidos.
- 4.3. Selección de Técnicas Didácticas.
 - 4.3.1. Tipos de Eventos.
- 4.4. Selección de Material Didáctico.
- 4.5. Elaboración del plan de Instrucción.
- 4.6. Elaboración de Instrumentos de Evaluación.
 - 4.6.1. Importancia de la Evaluación.
 - 4.6.2. Clasificación de la Evaluación.
 - 4.6.3. Diseño de Instrumentos de Evaluación.
 - 4.6.4. Adopción de Medidas.
- 4.7. Seguimiento de la Capacitación.

4. PLANEACION DE LA CAPACITACION.

La planeación consiste en la determinación de los procedimientos más adecuados, así como el establecimiento del orden en que deben ser utilizados los recursos necesarios, con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los resultados previstos de la manera más eficiente y eficaz.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

La planeación es primordial para el éxito del proceso Enseñanza-Aprendizaje, simplifica el trabajo y constituye una guía que precisa cuales son los propósitos de la instrucción, cómo se puede evaluar y cómo se debe realizar.

La planeación debe ser clara, precisa, realista y flexible.

Para planear de forma precisa se deberán tener en cuenta las características de los participantes y considerar los siguientes elementos:

- 1) Determinación de los objetivos.
- 2) Estructuración de contenidos.
- 3) Selección de técnicas didácticas.
- 4) Selección de material didáctico.
- 5) Elaboración del plan de instrucción.
- 6) Elaboración de instrumentos de evaluación.

4.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Un objetivo es una meta o propósito: es la descripción detallada de la conducta que se espera del participante, alumno, etc; al finalizar la experiencia de un curso o evento de capacitación.

Se puede hablar de tres tipos de objetivos en instrucción:

a) Generales: Se define como el propósito final a cuya consideración se subordinan los recursos técnicos y materiales, y los elementos que interactúan antes, durante y después de las actividades de instrucción.

b) Terminales o particulares: Son los que se pretenden alcanzar en forma general, a través de cada unidad o tema.

c) Especificos: Es la formulación explícita y precisa de los cambios de conducta inmediata que se expresa de los participantes como resultado del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, a efecto de conseguir otros de mayor alcance.

Para la elaboración de éstos objetivos, se puede utilizar la Taxonomía de Bloom, el cual hace una primera división diciendo, que la conducta puede cambiar por la forma de pensar, sentir (emocionalmente) y hacer; por tanto se realizan objetivos en cuanto a : los dominios Cognoscitivo, Afectivo y Psicomotor.

Areas del dominio Cognoscitivo: Conocimiento, Comprensión, Análisis, Síntesis y Evaluación.

Areas del dominio Afectivo: Recepción, Respuesta, Valoración, Organización y Caracterización.

Areas del dominio Psicomotor: Respuesta guiada-imitación, Continuidad en la Respuesta-manipulación, Operación mínima-precisión, Mecanización-control y Respuesta Compleja-automatización.

La redacción de los objetivos se hace en función de la conducta que se quiere cambiar y en términos de la taxonomía aplicada anteriormente. También hay que tener en mente la materia de aprendizaje y la conducta esperada.

Dominio Cognoscitivo:

Primer nivel: Conocimiento.- Simplemente recordar y reproducir los datos que se hayan fijado en la memoria.

Segundo nivel: Comprensión.- El participante es capaz de traducir con sus propias palabras lo aprendido.

Tercer nivel: Análisis.- Cuando el participante es capaz de realizar un análisis dentro de un tema propuesto, y sabe distinguir antecedentes y consecuentes, causas y efectos, hechos e hipótesis, su grado de aprendizaje es, sin duda, mucho más avanzado que en los niveles anteriores.

Cuarto nivel: Síntesis.- Se trata no sólo de lograr la reunión de aquellos elementos que se habían distinguido en previo análisis, sino, sobre todo, de dar una nueva forma o unidad a una serie de elementos inconexos o aún, opuestos.

Quinto nivel: Evaluación.- Consiste en emitir un juicio de apreciación ante un objeto dado. Se trata pues de pronunciar verdaderos juicios evaluatorios, en función de criterios que el participante se formula.

Dominio Afectivo:

Los objetivos que se clasifican en el dominio afectivo, son aquellos que describen conductas en las que se destaca un tono emocional, un grado de aceptación o de rechazo hacia un objeto, situación o fenómeno. Las categorías de menos a más son:

Primer nivel: Recepción.- Significa atender a un estímulo o fenómeno, percatarse, tomar en cuenta algo, poner atención especial a cierto tipo de mensajes o ideas, pero con interés mínimo.

Segundo nivel: Respuesta.- Consiste en dar una respuesta activa, emitir una conducta de acuerdo

con el estímulo captado. Existe ya un nivel de compromiso; muestra un interés y disposición favorables y puede experimentar satisfacción en su participación.

Tercer nivel: Valoración.- Es la consideración del fenómeno o asunto tratado como algo valioso e importante para el propio sujeto. El individuo actúa por el valor que otorga a lo que hace y no por el deseo de obedecer, se puede lograr un nivel más allá de la valorización.

Cuarto nivel: Organización.- Significa que ante nuevos conceptos que implican nuevos valores, el sujeto hace una comparación contra su escala de valores vigentes y, en su caso, los reordena, logrando una nueva jerarquía de los mismos.

Quinto nivel: Caracterización.- El sujeto se identifica con los valores que asume; y percibe en él una congruencia completa entre el pensamiento, sentimiento y acción.

Dominio Psicomotor:

Se engloban todas las conductas en que predominan las

actividades físicas o nervios musculares.

Primer nivel: Respuesta Guiada.- Consiste en la manera de imitar los movimientos realizados por el instructor.

Segundo nivel: Continuidad en la respuesta.- Es la ejecución de actividades motoras en forma continua, sin la necesidad de observar directamente un esquema que le muestre los pasos a seguir.

Tercer nivel: Operación Mínima.- Grado de habilidad que coloca al participante dentro de un nivel mínimo pero suficiente de producción, con necesidad de estrecha supervisión.

Cuarto nivel: Mecanización.- Al participante se le indica como operar la máquina, instrumental o equipo de buen nivel de eficiencia.

Quinto nivel: Respuesta compleja.- Es la ejecución del acto motriz en forma totalmente automática, ejecutando a la mayor velocidad que permita el instrumento y el proceso, solo es factible de alcanzarlo en la práctica del trabajo.

Para facilitar la redacción de los objetivos se presentan cuadros de verbos que se pueden emplear en cada área.

AREAS DE DOMINIO DEL APRENDIZAJE.

PROCESOS INTELECTUALES: ATENCION, MEMORIA
ANALISIS, ABSTRACCION, SINTESIS, EVALUACION,
COMPRESION DE LA INFORMACION.

COGNOSCITIVA

APRENDIZAJE

AFECTIVA

PSICOMOTRIZ

HABILIDADES, HABITOS, DESTREZA
REFLEXA, DE MOVIMIENTO, SINCRONIA, ACTIVIDAD,
DE FUERZA.

CONJUNTO DE VALORES, ACTITUDES
Y OPINIONES EN TORNO AL TRABAJO,
LOS COMPANEROS Y SUPERIORES EN FAVOR O EN CONTRA.

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR
OBJETIVOS DE TIPO COGNOSCITIVO.

INFORMACION	COMPRESION	APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
REPETIR	INTERPRETAR	APLICAR	DISTINGUIR	PLANEAR	JUZGAR
REGISTRAR	TRADUCIR	EMPLEAR	ANALIZAR	PROPONER	EVALUAR
DEFINIR	REAFIRMAR	USAR	DIFERENCIAR	COMPONER	TASAR
APUNTAR	DISCUTIR	DEMOSTRAR	CALCULAR	DISEÑAR	VALUAR
INSCRIBIR	DESCRIBIR	DRAMATIZAR	EXPERIMENTAR	FORMULAR	SELECCIONAR
MARCAR	EXPLICAR	PRACTICAR	PROBAR	ARREGLAR	ESCOGIR
RECORDAR	IDENTIFICAR	ILUSTRAR	COMPARAR	ENSAMBLAR	VALORAR
RELATAR	EXPRESAR	OPERAR	CONTRASTAR	REUNIR	ESTIMAR
SUBRAYAR	TRANSCRIBIR	INVENTARIAR	CRITICAR	CONSTRUIR	MEDIR
ENLISTAR	REVISAR	ESBOZAR	DEBATIR	CREAR	CUESTIONAR
REPRODUCIR	LOCALIZAR	TRAZAR	EXAMINAR	DIRIGIR	ARGUMENTAR
MEMORIZAR	NARRAR	CALCULAR	CATEGORIZAR	APRESTAR	ESTRUCTURAR

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR
OBJETIVOS DE TIPO AFECTIVO.

RECEPCION	RESPUESTA	VALORACION	ORGANIZACION	CARACTERIZACION
RECIBIR	ASUMIR	JUZGAR	CLASIFICAR	CUESTIONAR
CAPTAR	ACOTAR	AQUILATAR	SELECCIONAR	SOLUCIONAR
SENTIR	EMITIR	APRECIAR	DISTINGUIR	PRACTICAR
PERCIBIR	DEMOSTRAR	ADMITIR	INTERACTUAR	ESTUDIAR
ATENDER	IMPUTAR	ACORDAR	DIRIGIR	VERIFICAR
ESCUCHAR	PARTICIPAR	VALORAR	ORGANIZAR	DECIDIR
	APOYAR	EXPLICAR	INTEGRAR	RESOLVER
	DEFENDER	EVALUAR	ALTERNAR	ACTUAR
	COMUNICAR	COMENTAR	FORMULAR	INFLUIR

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR

OBJETIVOS DE TIPO PSICOMOTRIZ.

IMITACION	MANIPULACION	PRECISION	CONTROL	AUTOMATIZACION
IMITAR	MOVER	REALIZAR	COORDINAR	DRAMATIZAR
REPETIR	MANIPULAR	GESTICULAR	DANZAR	CANTAR
REPRODUCIR	MANEJAR	ELABORAR	SALTAR	DECLAMAR
	CONFECCIONAR	ENTONAR	RECTIFICAR	UTILIZAR
	CONSTRUIR		CORREGIR	OPERAR
	BOSQUEJAR			BAILAR
	ARMAR	ESCRIBIR		

4.2. ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS.

El contenido consiste en un conjunto de conocimientos y/o tareas que el participante debe conocer, comprender, dominar y aplicar para alcanzar los objetivos de la capacitación. La adecuada estructuración de contenidos propiciará el interés de los participantes, facilitará las actividades del instructor, dará consistencia al programa y propiciará el eficaz cumplimiento de los objetivos predeterminados.

Para estructurar el contenido se debe tomar en cuenta los objetivos del curso.

Criterios para estructurar el contenido.

a) Por la naturaleza de las tareas. Los contenidos se agrupan siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas.

Guía para ordenar las tareas:

-Considerar las fases necesarias e importantes de la realización de una tarea.

-Desarrollo de las fases que consiste en explicar cada una de ellas.

-Se deben de cuidar los elementos claves para el desarrollo de cada fase; una circunstancia o condición que sea indispensable para la realización de la tarea.

b) Secuencia lógica. Los contenidos cuya secuencia no depende del desarrollo de una tarea requieren de una

estructuración lógica que facilite al instructor y participantes, la organización de los elementos de manera que cada uno de ellos tenga significado en función de la estructura total. Por lo anterior, hay que cuidar los siguientes aspectos:

-Que los antecedentes generales del programa aparezcan en primer término.

-Que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer los contenidos que aparezcan más adelante.

-Que los elementos estén ubicados de manera que se comprenda claramente su relación con los demás y no aparezcan elementos aislados, dispersos o desvinculados del resto del contenido.

Los objetivos específicos pueden también servir como guía para determinar el ordenamiento de los contenidos, para lo cual resulta conveniente agrupar o integrar los elementos en grupos afines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos. Este conjunto de elementos interrelacionados, con significados propios, y que constituyen una totalidad se le llama Unidad de Instrucción (conjunto de temas). (U.C.D. SEP).

4.3. SELECCION DE TECNICAS DIDACTICAS.

Generalmente las técnicas son seleccionadas a partir de las necesidades de los grupos, dado que se planea trabajar

con grupos homogéneos en cuanto a nivel académico y a las actividades que realizan; aun cuando en teoría esto es lo que debiera ser; en la práctica llegan a ocurrir variantes a las que se tendrá que ajustar la metodología.

Inicialmente tendrá que considerarse el tipo de temática a impartir además del tiempo que se planea para la instrucción, el objetivo, el nivel académico de los participantes, el número de asistentes, el lugar donde se realizará y las características del instructor.

Por lo tanto, resulta importante recordar lo siguiente:

a) Los grupos actúan conforme a sus intereses, niveles, etc; según las características de sus miembros.

b) Las técnicas deben aplicarse de acuerdo con los siguientes objetivos: cuando el instructor está iniciándose es conveniente que utilice técnicas simples que pueda controlar e ir integrando técnicas más complejas, según vaya probándolas en grupos de experimentación.

c) El aula donde se desarrolle el evento, es en ocasiones el factor que puede favorecer un curso o bien entorpecer su realización, por ello debe sugerirse siempre un aula amplia con iluminación y ventilación suficientes, además de contar con el mobiliario necesario para que los participantes se encuentren cómodos. Es conveniente visitar el lugar con anticipación al desarrollo del evento, con esto se conocerá

el escenario, donde se pueden colocar las ayudas visuales como pizarrones, rotafolios, pantallas, retroproyectores, etc., para una mayor visibilidad de los participantes, así como de la ubicación que tendrá y el desplazamiento que se requerirá. También puede ensayarse el volumen de voz que requerirá el lugar para que todos escuchen; el desplazamiento de una ayuda visual a otra y por toda el aula.

d) En los grupos pequeños hay mayor integración que en los grandes, suelen exigir más experiencia del instructor y son más difíciles de conducir.

e) El instructor, como es de esperarse, debe conocer perfectamente el tema que habrá de exponer, para responder acertadamente a las personas que asistan a su curso o ponencia.

Al igual que el conocimiento también es necesario tener la motivación y habilidad para transmitirlo, lo cual facilitará aprender técnicas y aplicarlas con oportunidad. Ello requiere destreza, flexibilidad, creatividad y experiencia, la cual aumentará conforme al desarrollo que se tenga en la conducción de grupos.

Existe una variedad de técnicas de instrucción, aplicables de acuerdo con el área que se desea trabajar; (recordando la taxonomía de B. Bloom) cognoscitiva, afectiva, psicomotriz.

Las técnicas utilizadas para el área afectiva, son objeto de una preparación mayor por parte del instructor y requieren de extremo cuidado en su aplicación, al igual que las dinámicas grupales que pretenden la modificación de actitudes en las personas.

Hay muchas y diversas técnicas que se pueden emplear para el desarrollo de cursos de capacitación, las técnicas que se consideran útiles para presentar temas científicos, técnicos y administrativos son las siguientes:

Nota: Las técnicas se presentan en el siguiente orden.-

Objetivo que se persigue para aplicar al grupo de aprendizaje; el procedimiento que deberá seguirse al desarrollar la técnica acorde al tema de interés; el tiempo que tomará realizarla y el número máximo de personas que podrán trabajar en ellas.

-Expositiva-Interrogativa: Se refiere al discurso de las experiencias y los conocimientos de un experto ante un auditorio al que puede interrogar y, así mismo, ser interrogado. El trabajo principal se realiza en la planeación de lo que se informará a los oyentes, el tipo de preguntas que se les hará a éstos y las posibles respuestas a los mismos. En la aplicación de la técnica se observará principalmente la participación del instructor quien

transmitirá sus conocimientos a los participantes, quienes tienen una participación pasiva, en tanto no sean interrogados.

Objetivo: Involucrar al participante en el tema de exposición.

Procedimiento: Introducir el tema; dialogar mediante preguntas y respuestas; sacar conclusiones.

Duración: Treinta minutos.

Número de participantes: Treinta como máximo.

-Tormenta de ideas: Corresponde a las ideas que surgen espontáneamente a un individuo y que enlistarán para analizar en forma grupal; también ha sido llamada lluvia de ideas, en esta técnica se solicita la participación del grupo de aprendizaje con ideas espontáneas y creativas que puedan dar posibles soluciones a los problemas que se ocupan en el curso. Todas las ideas serán anotadas y después depuradas con la coordinación del instructor para que finalmente llegar a la selección de las más relevantes que se habrán de poner en práctica en la solución del problema que se ocupa.

Objetivo: Desarrollar la imaginación creadora; encontrar ideas originales; encontrar nuevas soluciones.

Procedimiento: Solicitar a los participantes ideas espontáneas sobre el tema; suprimir la crítica; fomentar la libre asociación de ideas; escribir y seleccionar las

mejores.

Duración: Sin límite.

Número de participantes: Veinte como máximo.

-Dialogos simultáneos: Esto es la conversación en parejas, que ocurre en forma simultánea durante un tiempo definido. Los dialogos simultáneos son una técnica que se puede emplear al inicio del curso para que las personas se conozcan o bien para que comenten en cinco minutos los puntos más importantes de un tema en particular.

Objetivo: Obtener opiniones compartidas; obtener la participación de todo el grupo.

Procedimiento: Invitar al grupo a discutir sobre alguna situación prevista o no, solicitar que dialoguen en parejas, anotar y lograr una situación final.

Duración: Cinco minutos para el diálogo y diez minutos para conclusión grupal.

Número de participantes: Hasta treinta personas.

Phillips 6'6: Lo principal y más característico de esta técnica se encuentra en que el número de participantes deberán ser seis personas quienes tendrán que discutir en seis minutos un tema; cada miembro puede utilizar un minuto para realizar su exposición, más o menos, pero en su totalidad el grupo no podrá tomar más de seis minutos para discutir el tema y dar sus conclusiones. El tema que se

trate no debe ser muy complicado para que puedan llegar a una decisión en el tiempo planeado.

Objetivo: Utilizar óptimamente el tiempo concentrándose en el asunto a tratar.

Procedimiento: Dividir al grupo en los subgrupos necesarios; efectuar la introducción al tema; sacar conclusiones en cada subgrupo; llegar a conclusiones finales.

Duración: Seis minutos.

Número de participantes: Seis en cada grupo.

-Corrillos: Con este nombre se le denomina a la reunión de personas que forman un grupo pequeño para el aprendizaje en las tareas que designe el instructor, son equipos donde los participantes se encargan de analizar y trabajar con una determinada información y material proporcionado en el curso con el propósito de que este sea revisado y utilizado en forma que defina el objetivo. Estos grupos se forman con cuatro o seis participantes, podrían haber ocho, pero esto complica la dinámica grupal.

Objetivo: Propiciar la participación de todos los integrantes de un grupo en la discusión de un tema.

Procedimiento: Dividir al grupo en los subgrupos necesarios; efectuar la introducción al tema; sacar conclusiones en cada subgrupo; llegar a conclusiones finales.

Duración: Treinta minutos.

Número de participantes: De cuatro a seis por corrillo.

-Técnica de raja: Se describe la técnica de la reja como la división de un grupo de aprendizaje en subgrupos, para la discusión de un tema y una segunda división de los grupos intercambiando a los miembros de los grupos iniciales donde se realice nuevamente la discusión. En esta técnica lo que se espera, principalmente, es que las personas que estén en la actividad de aprendizaje puedan lograr una mayor participación y cohesión grupal al compartir los diferentes puntos de vista que tienen cada uno de ellos. Se pretende que al participar de las diferentes opiniones que se contrastan entre unos y otros, amplíen el horizonte de opiniones para tomar alguna decisión, puesto que habrá dos discusiones, con un grupo diferente cada vez. Esto es útil cuando los asistentes no comparten la misma opinión o formación académica ya que conforman grupos interdisciplinarios y podrán, muy convenientemente, intercambiar sus opiniones y aprender de los puntos de vista de otros.

Objetivo: Aprovechar los conocimientos y experiencias de diferentes formaciones.

Procedimiento: Exponer el tema o problemática a tratar; numerar a los miembros del grupo de acuerdo con el número exacto de equipos; dividir al grupo en equipos de la misma

numeración; analizar el problema en equipos; dividir nuevamente al grupo combinando a los miembros por numeración; analizar nuevamente el problema y las conclusiones del equipo anterior.

Duración: Veinte minutos para la primera integración de equipos y veinte más para la segunda integración.

Número de participantes: Cuarenta como máximo.

-Estudio de caso: Esta se describe como la técnica didáctica de análisis de un problema definido con anticipación, con una solución ya definida, y a la que deben llegar los participantes, del grupo de parendizaje. Es uno de los métodos que han ganado mayor prestigio en el campo de los negocios. Se le conoce también con el nombre de la Universidad de Harvard.

Objetivo: Desarrollar la habilidad para aplicar, profesionalmente, lo aprendido.

Procedimiento: Elaborar la guía y el cuestionario; dividir el grupo en subgrupos; entregar el caso a cada grupo; analizar y discutir el caso; poner en común las conclusiones.

Duración: De treinta a sesenta minutos.

Número de participantes: Dediez a treinta como máximo.

-Demostrativa o cuatro pasos: Las guerras siempre han generado avances en la tecnología; y la educación no sería

la excepción. En 1915 en los Estados Unidos surge un método de enseñanza que se aplica directamente al entrenamiento militar, se denominó técnica demostrativa o de los cuatro pasos. Esta técnica didáctica es donde el instructor realiza la descripción de un proceso para desarrollar una tarea o producto definido, verificando las labores que, en cada paso, el participante hace, esta técnica se define como sigue: **Mostrar, Decir, Hacer, Comprobar.** Se utiliza cuando se deben explicar procedimientos y secuencias lógicas para operar máquinas, herramientas, sistemas o bien en la recepción o tramitación de información como la que realiza un cajero o un programador de computadoras.

Objetivo: Demostrar un procedimiento paso por paso en una secuencia lógica.

Procedimiento: Preparar al participante; informe sobre las actividades y los elementos que son importantes; presente la operación punto por punto en secuencia lógica y explique cada fase con claridad y paciencia; solicitar al participante que realice la actividad en la forma antes indicada y explique cómo se debe realizar; aclarar dudas; corregir con oportunidad; solicitar al participante que repita la secuencia sin ayuda; supervise la actividad; estimule al participante y verifique su aprendizaje; abandone la supervisión cuando se alcance el nivel

solicitado.

Duración: De acuerdo con la complejidad del tema; fraccionar en secuencias de quince minutos; cinco minutos para explicar y demostrar; y diez minutos para que el participante realice la operación y se verifiquen resultados.

Número de participantes: En forma individual y en grupos no mayores de quince personas.

- Sociodrama: Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como.- Dramatización, Juego de representación, Role playing, Psicodrama y otros. Como el nombre lo indica, se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización.

Objetivo: Desarrollo de actitudes de relaciones humanas; realizar el estudio de asuntos contemporáneos que de uno u otro modo repercuten sobre el sujeto, desde su punto de vista.

Procedimiento: Identificación del problema; preparación y selección de los participantes; organización de la presentación; escenificación del problema; discusión y conclusiones de todo el grupo.

Duración: Diez minutos para la presentación; sin límite para la conclusión.

Número de participantes: Veinte como máximo.

4.3.1. TIPOS DE EVENTOS.

De acuerdo con la estructura de desarrollo de la instrucción o información, es que se clasifica el tipo de evento que se realizará, y éste está en función de los objetivos que se fijaron en la planeación, el grado de aprendizaje que se espera en quienes participan y el nivel de información previo con que cuentan estos deberán ser tomados en cuenta para la elección del evento y la técnica a utilizar.

Los eventos más utilizados para realizar la capacitación son: Curso, Taller, Seminario, Mesa redonda, Congreso, Panel, Foro y Simposio.

Nota: Así como se hizo con las técnicas didácticas, se describen los puntos característicos de los eventos citados.

Curso: En capacitación se considera como curso a la utilización de técnicas de aprendizaje que se aplican a las áreas cognoscitiva y afectiva principalmente. Es el tipo de evento más versátil que existe para capacitar. En esta estructura se pueden aplicar todas las técnicas didácticas y, aún más, combinarlas. Permite con esto la identificación, el análisis y la síntesis de los conceptos que se revisen en el curso. Este puede emplear cualquier tipo de temática:

científica, filosófica, tecnológica, artística, humanística, artesanal y en toda clase de situaciones cotidianas que vive el hombre y sea su objetivo aprender. La duración se fija de acuerdo con los objetivos y el nivel al que se debe desarrollar el aprendizaje y la temática, puede ser por horas o por meses, se trata de concentrar la información en el mínimo de tiempo, desarrollando los temas relevantes de la temática a transmitir. La secuencia que se da a los temas permite la posibilidad de evaluar a los asistentes. El control de la información se tiene en el experto que funge como instructor de un grupo de aprendizaje. Cuando se han planeado y establecido con eficacia la secuencia temática, las técnicas didácticas y los apoyos audiovisuales, se obtienen muy buenos resultados.

Objetivo: Permitir la identificación, el análisis y la síntesis de los conceptos que se revisen en el curso; integrar el grupo de aprendizaje en trabajos diversos y empleando diferentes técnicas; establecer una adecuada organización de los temas a tratar; permitir la evaluación de las fases del curso; mantener la conducción, supervisión y control del grupo y dosificar y aclarar la información que se revise.

Procedimiento: Dar la bienvenida a los participantes; definir los temas y objetivos que se revisarán; coordinar

las técnicas didácticas; controlar la participación del grupo; aclarar dudas y obtener conclusiones.

Duración: De acuerdo con la temática tratada, y las técnicas usadas, la duración varía en días y hasta meses.

Número de participantes: Veinticinco personas como máximo.

-Taller: Aquí se aplican las técnicas didácticas que se orientan al desarrollo práctico de las habilidades que deben aprender los participantes. Básicamente se aplica al área psicomotora, aunque también se utiliza en la cognoscitiva y la afectiva. Los talleres son muy similares a los cursos en su estructura por la combinación de las técnicas didácticas y los apoyos visuales. La diferencia estriba en la forma de desarrollar principalmente la actividad de aprendizaje en los asistentes. Comparativamente, en un ochenta por ciento de la actividad de la enseñanza la desarrolla el instructor en un curso, mientras que en los talleres ese mismo porcentaje la realizan los asistentes. En este caso el instructor es sólo un coordinador de la información, aclara dudas y organiza las dinámicas de grupo cuando los asistentes presentan los resultados y conclusiones de sus trabajos.

Objetivo: Permitir el análisis, síntesis, aplicación y evaluación de conceptos teóricos, o bien de actividades prácticas; así como el uso de técnicas didácticas que den

acceso a la actividad de los participantes.

Proceso: Dar la bienvenida; explicar los objetivos y desarrollo del taller; coordinar las técnicas didácticas y la formación de subgrupos, así como los temas que trabajarán; supervisar y asesorar a los participantes en el taller; aclarar dudas y controlar la presentación de los resultados; obtener conclusiones de todos los equipos participantes.

Duración: De acuerdo con la temática revisada y desarrollada, puede variar de días a meses.

Número de participantes: Veinte personas como máximo.

-Seminario: Evento donde se realizan investigaciones, bibliográficas, documentales, y de campo con expertos, los participantes desarrollan un tema. La participación del grupo y del instructor es básica. Los objetivos son diversos, pero todos tienen dos importantes fundamentos: la integración del grupo y la creatividad, para analizar, discutir, seleccionar problemas y establecer proposiciones. Las desventajas que presenta este método son: la involucración del grupo para el desarrollo de su creatividad; la competencia interpersonal; integración de equipo; el planteamiento de metas, y la muy necesaria delimitación de la participación. Cabe mencionar que en estas actividades siempre existe una especial motivación por

parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales que permiten una absoluta libertad de expresión. Para obtener resultados óptimos, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes y se requiere de un instructor--líder o coordinador.

objetivo: Definir el tema y las estrategias; investigar intensivamente un tema planificado por el grupo del seminario; compartir la investigación con el grupo.

Procedimiento: Los expertos y asesores exponen datos e información, aportan información bibliográfica, documental de campo, y personal; analizar la nueva información; evaluar el logro de los objetivos; elaborar una síntesis final.

Duración: De dos a cuatro horas por sesión, hasta que las exposiciones sean claras y lleguen a conclusiones.

Número de participantes: De cinco a doce personas como ponentes y veinte personas como auditorio.

-Mesa redonda: Discusión de expertos en torno a una mesa redonda con opiniones divergentes y que se exponen alternadamente acerca de un tema en particular, frente a un auditorio. La mesa redonda sigue la línea de una conversación o discusión informal escuchada por el grupo bajo la dirección de un moderador que cuida que la discusión siga el cause temático trazado. Puesto que el nivel de conocimiento no requiere de estudios especializados, los

puntos divergentes dan lugar a un debate sobre ellos. ofrece gran riqueza de ideas y conocimientos, y permite el máximo de interacción entre los integrantes. Actualmente la mesa redonda ha sido ampliamente difundida por televisión. Permite un máximo de interacción y estimación entre los miembros de la mesa, fomenta el nivel de relaciones humanas y la habilidad de los integrantes para comunicarse y facilitar una buena discusión. También es un medio útil para establecer acuerdos.

Objetivo: Informar al grupo por medio de una discusión; confrontar puntos de vista divergentes en general; adquirir información sobre diferentes enfoques del tema.

Procedimiento: El coordinador presenta a los expositores, las preguntas se realizan al final de las exposiciones; ofrecer y conceder la palabra alternando a los miembros. El coordinador realizará un resumen con los puntos de divergencia y coincidencia, y concluirá; invitar al auditorio a interrogar a los miembros de la mesa redonda; permitir sólo una intervención por persona entre el auditorio.

Duración: Quince minutos aproximadamente por cada expositor.

Número de participantes: De cuatro a seis especialistas, un coordinador, y participantes de acuerdo con el espacio del lugar donde se realice.

-Congreso: generalmente se le define como una reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema. Se considera como la reunión de expertos en una disciplina donde se informan y analizan problemas y plantean soluciones. La participación de los ponentes es la actividad que caracteriza el congreso donde el auditorio es sólo receptivo de la información.

Objetivo: Impartir información por parte de especialistas de un tema en particular; analizar problemas de interés para los congresistas con base en la información proporcionada por los especialistas; plantear problemas y presentar soluciones.

Procedimiento: Iniciar con el discurso inaugural; informar la finalidad del evento en la primera sesión plenaria; presentar los objetivos del congreso; presentar y estudiar trabajos preliminares y las conclusiones en la sesión plenaria intermedia; lectura de trabajos a realizar; insistir en la responsabilidad de los asistentes y el papel que desempeñan asesores y técnicos; presentar las conclusiones finales, documento del congreso en la sesión plenaria final; exponer trabajos simultáneamente por especialistas, los participantes asisten a los que más les interesan; estudiar los temas ya discutidos y afirmar conclusiones y compromisos para llevarse a cabo en la sesión

de clausura.

Duración: Uno o varios días.

Número de participantes: Especialistas en la materia del congreso, delegados de grupos o asociaciones como expositores. Sin límite de participantes de acuerdo con la capacidad de los auditorios.

-Panel: consiste en el estudio de un tema o problema por parte de varios integrantes que conversan libremente entre sí . En él exponen un tema mediante un diálogo o conversación informal ante un auditorio, pero no exponen como "oradores", no hacen uso de la palabra de manera formal sino que existe interacción en el grupo, la plática surge espontánea y dinámica, así que cualquiera puede comenzar el diálogo. Sin embargo, el panel debe seguir un desarrollo coordinado con objeto de que el auditorio obtenga una visión completa acerca del tema, los expertos se valen del coordinador para comunicarse con el grupo. El coordinador es un canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y modera el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede pasar al auditorio conducido por el coordinador. El panel entonces se convierte en foro. Temas personales o familiares parecen los adecuados para ser tratados mediante el panel; por ejemplo, servicios públicos, fiestas, etc.

Objetivo: Identificar diferentes opiniones respecto a un

tema en forma coloquial con la participación directa del auditorio.

Procedimiento: Presentar el tema que tratarán los ponentes; dialogar simultáneamente entre los ponentes y el auditorio; sacar conclusiones finales.

Duración: Sesenta minutos.

Número de participantes: De cuatro a seis ponentes y el auditorio.

-Foro: Un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre el mismo tema.

Objetivo: identificar diferentes opiniones respecto a un tema con la participación directa del auditorio.

Procedimiento: Presentar el tema; dialogar con el auditorio; sacar conclusiones finales.

Duración: Sin límite.

Número de participantes: Las que permita el auditorio.

-Simposio: Tipo de conferencia como un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

Objetivo: Identificar diferentes posturas sobre un asunto.

Procedimiento: Presentar el tema; dialogar con el auditorio; sacar conclusiones finales.

Duración: Sin límite de tiempo.

Número de participantes: La capacidad del auditorio.

MATRIZ DE EVENTOS Y TECNICAS DIDACTICAS.

TECNICA. TIPO DE EVENTO.	EXPOSITIVA INTERROGA- TIVA.	TORMENTA DE IDEAS	DIALOGOS SIMULTA- NEOS.	PHILLIPS 6'6	CORRILLOS	TECNICA DE REJA	ESTUDIO DE CASOS	DEMOSTRA- TIVA. 4 PASOS
CURSO	X	X	X	X	X	X	X	X
TALLER	X	X	X	X	X	X	X	X
SEMINARIO	X	X	X	X	X	X	X	X
MESA REDONDA	X							
CONGRESO	X							
PANEL	X							
FORO	X	X						
SIMPOSIO	X							

(RECORDED R.)

a continuación se presenta una matriz de clasificación de eventos y técnicas didácticas a utilizar por tipo de evento.

4.4. SELECCION DE MATERIAL DIDACTICO.

Los apoyos didácticos y audiovisuales pueden ser muy sencillos o bien muy sofisticados, sus ventajas y desventajas están en relación con su facilidad de elaboración, con su costo, con la utilidad que pueden representar para el tamaño del grupo de que se trate, con las características del local donde se impartirá la instrucción, con los objetivos de la instrucción, con las características de los capacitandos, etc.

SELECCION.

Hay varios criterios para seleccionar el material y medios apropiados, así como los métodos apropiados para el programa de capacitación:

1. Quién. Determine las características del grupo que va a recibir la capacitación. Tome en cuenta las diferencias individuales. Considere las capacidades de los que van a presentar el programa.

2. Por Qué. Establecer los objetivos del programa desde el punto de vista del participante y desde el punto de vista de la empresa. Determinando instrumentos, técnicas o combinación de medios, le dará mayor oportunidad de alcanzar los objetivos dentro de las limitaciones presupuestales.

3. Qué. Organise el contenido del programa en relación a los objetivos, los medios algunas veces son el contenido

mismo , como las películas o la experiencia directa.

4. Dónde. Decidir cuál es la mejor localización para cada parte del programa. Es muy posible que el aula no sea el mejor lugar para llevar a cabo todo el curso. Examinar las soluciones de avenencia que tendrá que tomar en relación con las restricciones comunes de tiempo, viajes y costos.

5. Cómo. Planear la implantación del programa con la anticipación que sea posible. El uso apropiado de los medios requiere una buena administración para la programación de recursos; la preparación, compra y distribución de auxiliares del entrenamiento; los arreglos necesarios para el desarrollo de la sesión.

6. Cuándo. conseguir los medios que se adapten a la situación integral, o sea, todos los factores de la capacitación en las circunstancias específicas en que va a efectuarse.

SELECCION:

-QUIEN.

-POR QUE.

-QUE.

-DONDE.

-COMO.

-CUANDO.

El capacitador profesional siempre estará consciente de

estos principios cardinales a medida que va planeando su programa de capacitación. Mantiene en mente la perspectiva de toda la gama de auxiliares, o medios, sin preferencia irracional por alguno de ellos, abierto a las posibilidades que le ofrecen cada uno. Basa su juicio sobre los medios, verificando cual de ellos le permitirá realizar las tareas de capacitación de modo más efectivo y económico. Hace la mezcla más exacta de medios y métodos para darle interés, llevar un ritmo adecuado y brindar una experiencia satisfactoria a los participantes, a la vez que se logran los objetivos del programa. El capacitador hábil planea con anticipación, sabiendo que el uso efectivo y selección de medios resultará un óptimo aprovechamiento del tiempo. Además, tiene a la vista un balance de los costos, de tal manera que le permita diferenciar entre el ejercicio inútil del entrenamiento y la programación de experiencias de aprendizaje capaces de lograr para el participante un nuevo comportamiento en el desempeño de su trabajo. (JIMENEZ A.)

A continuación se enlistan los más usuales apoyos didácticos y audiovisuales, sin que esto quiera decir que siempre deben de utilizarse "todos", o que necesariamente se usen de manera simultánea. Estos son:

MATERIALES

Pizarrón.
Rotafolio.
Magnetógrafo.
Franelógrafo.
Murales.
Manuales.
Textos programados.
Modelos.
Video cassettes.
Transparencias.
Filminas.
Diapositivas.
Películas.
Audiovisuales.
Video tapes.

APOYOS: Retroproyector.

Proyector de diapositivas.

-Pizarrón: Este es uno de los materiales más sencillos.

Ventajas:

1. No es necesario elaborarlo.

2. Su costo es bajo en relación a los demás materiales.
3. Generalmente se encuentra en los salones.

Desventajas:

1. Requiere que el expositor dé la espalda al auditorio y que tienda a dirigirse al pizarrón olvidando a los participantes.
2. En grupos grandes la visibilidad se reduce.
3. Ensucia y empolva manos y ropa.

Recomendaciones: Utilizarlo para sintetizar los contenidos, empleando gises de colores; colocarse al escribir en él extendiendo el brazo hacia la derecha de manera que no tape el cuerpo lo que vaya escribiendo; usar gises compactos; y al borrar hacerlo de arriba hacia abajo levantar menos polvo. Utilizarlo con orden y por secciones para no crear confusión en los capacitandos, usar letra clara.

-Rotafolio: Es un material más elaborado que el anterior, está formado por una serie de láminas unidas por un espiral de manera que se pueda ir mostrando sucesivamente al rotarlas.

Ventajas:

1. Puede ser utilizado como pizarrón o bien las hojas pueden prepararse previamente.
2. Es conveniente para enfatizar los puntos importantes de una exposición.

3. Evita el ensuciarse de gis y ahorra el tiempo empleado en borrar.
4. Si las hojas son acumuladas y no arrancadas, se dispone de información para realizar síntesis y resúmenes.

Desventajas:

1. Las páginas limitan el espacio para escribir.
2. Algunos son difíciles de transportar.
3. Para ahorrar tiempo es conveniente preparar dibujos o esquemas con anterioridad.
4. No es aconsejable en auditorios muy numerosos.

Recomendaciones: Utilizar plumones de diferentes colores para contrastar, y que el expositor se coloque de un lado del rotafolio empleándolo con orden y letra clara.

- **Magnetógrafo:** Está compuesto por una lámina delgada de metal o de tela metálica, colocada entre una tabla de triplay y una franela, algunos otros tienen la franela en una cara de la tabla y el metal en la otra. Los objetos pequeños, con un imán al dorso se adhieren al metal.

Ventajas:

1. Es útil para enseñar habilidades que requieren de mucho movimiento.
2. Permite la combinación de material elaborado previamente y de material preparado en el momento.

Desventajas:

1. Requiere de elaboración previa.
2. No es aconsejable en grupos grandes.
3. El pizarrón es pesado y difícil de transportar.
4. Alto costo del pizarrón y magnetos.

Recomendaciones: Conviene tener tiras metálicas que permitan que cualquier material no muy pesado, pueda ser adherido a él.

-Fanelógrafo: Consiste en un trozo de fieltro o de franela, extendida sobre una tabla de triplay, masonite o celotex. Las letras, figuras y símbolos se recortan del mismo material que recubre el tablero, pues los trozos de franela se adhieren entre sí. También pueden utilizarse los materiales no adheribles con una lija pegada en la parte de atrás que permite que se peguen al fieltro o franela.

Ventajas:

1. Puede ser preparado previamente y puede ser utilizado varias veces.
2. La presentación de procedimientos puede desarrollarse paso a paso a medida que se añaden materiales, se retiran o cambian de lugar.
3. Es adaptable.
4. Permite la participación del grupo.
5. Costo bajo.

Desventajas:

1. Requiere de elaboración previa.
2. No es aconsejable en grupos muy numerosos.

Recomendaciones: Los materiales que se adhieran al franelografo no deben ser muy pesados.

-Murales: Es uno de los métodos más antiguos para instruir visualmente en forma organizada. Consiste en la presentación de material gráfico en superficies de corcho, linóleo, o muros especialmente instalados para dichos fines.

Ventajas:

1. Completan la información dada.
2. Dan la oportunidad de expresarse gráficamente.
3. Su costo es relativamente bajo.
4. Puede ser utilizado en grupos de diferentes tamaños y con capacitandos diversos.

Desventajas:

1. Requiere de elaboración previa.
2. Debe estar colocado en un lugar iluminado y cubierto, de tal manera que la lluvia o el sol no les afecte.

Recomendaciones: Los murales deben colocarse a la vista de todos y contener la mayor información en forma gráfica, permitiendo que se incluyan un mínimo de letreros.

-Manuales: Consiste en el material impreso que es proporcionado a cada uno de los capacitandos. Este material contiene: los objetivos a lograr, tanto terminales como

intermedios, todos los conceptos y la información desarrollada a lo largo de los temas a tratar, resúmenes y reforzamiento de las unidades.

Ventajas:

1. Se utiliza en grupos de diferentes tamaños.
2. En locales con diferentes características.
3. Es un material de reforzamiento para los capacitandos.

Desventajas:

1. Requieren de elaboración previa.
2. Su costo puede ser alto.
3. El grupo debe tener un nivel alto de lectura.

Recomendaciones: Como contiene bastante información, deberán ser dados en forma dinámica, evitando así que aburran al lector, a la vez que la presentación deberá ser agradable a la vista.

-Textos programados: Es también material impreso que se proporciona a cada uno de los capacitandos. Presenta la información en párrafos cortos, con preguntas acerca de los conceptos tratados. Asimismo incluyen las respuestas a dichas preguntas, ya sea en la parte inferior o a un lado de ellas; esto retroalimenta de manera directa la respuesta del lector o capacitando.

Ventajas:

1. Van a reforzar los conceptos del capacitando.

2. Cada capacitando avanza a su propio ritmo.
3. Se utiliza en cualquier tipo de local.
4. Facilita la enseñanza.

Desventajas:

1. Es necesario elaborarlos cuidadosamente.
- 2, El grupo deberá tener un alto nivel de lectura.

Recomendaciones: al elaborarlos deberá cuidarse de hacerlo en términos claros y precisos, evitando ambigüedades para que el capacitando logre un mejor aprendizaje. También será conveniente que se cuide la presentación para que resulte agradable a la vista de quien lo vaya a leer.

-Diapositivas, Filminas y Proyector de Diapositivas:

Las diapositivas, son una imagen fotográfica positiva colocada sobre un soporte transparente y las filminas son una serie de imágenes fotográficas que presentan una secuencia. Puede representar una gran variedad de información: un lugar de trabajo, una máquina, un organigrama, etc. Constituyen uno de los medios más fáciles para representar situaciones de la vida real al auditorio, requieren para su uso del proyector de diapositivas que es una de las más antiguas formas para proyectar imágenes fijas.

Ventajas:

1. Puede utilizarse en grupos de diferentes tamaños.

2. Para presentar información variada.
3. Facilita la comprensión de los conceptos.
4. El proyector de diapositivas para aulas es muy sencillo y fácil de manejar.
5. Es relativamente barato.
6. Fácil de transportar.
7. Las diapositivas pueden proyectarse en el número y orden que se desee, las filminas siguen la secuencia en que fueron elaboradas.
8. Pueden permanecer largo tiempo en la pantalla para comentarlas.

Desventajas:

1. Requieren de elaboración previa.
2. El local debe ser susceptible de oscurecer.
3. Se necesita de una pantalla.

Recomendaciones: El instructor de antemano deberá revisar el proyector de manera que no vaya a haber impedimento al momento de usarlo, revisar también las extensiones, pantallas y demás accesorios, implicados en su uso.

-Transparencias y Retroproyector: Las transparencias son imágenes fijas realizadas en hojas de papel y fotocopiadas en hojas de acetato; pueden también hacerse directamente en la hoja de acetato utilizando la tinta apropiada.

Estas imágenes se proyectan en una pantalla utilizando el retroproyector, aparato eléctrico especialmente diseñado para la proyección de acetatos e imágenes fijas.

Ventajas:

1. El expositor puede estar de frente al auditorio.
2. Facilitan la comprensión de conceptos.
3. El retroproyector es fácil de manejar.
4. Pueden proyectarse en el orden deseado.
5. Puede permanecer el tiempo deseado en la pantalla para hacer comentarios.
6. Pueden utilizarse en cualquier tipo de local, no es necesario oscurecerlo.
7. El auditorio puede variar en tamaño y características de los capacitandos.
8. Permite que el auditorio tome notas.

Desventajas:

1. Requieren elaboración previa.
2. Se requiere de mucho equipo: Pantalla, Retroproyector, acetatos; haciendo la transportación complicada.

Recomendaciones: Hacer una revisión del material, antes de presentarse al grupo, centrando bien la transparencia en la pantalla.

-Audiovisuales: Consiste en la presentación de cierta información mediante imágenes visuales (filminas, películas,

etc.) y auditivas (grabación, disco, etc.).

Ventajas:

1. Facilitan el aprendizaje al ser percibida la información mediante el sentido de la vista y el oído.
2. Motivan a los capacitandos.
3. Agilizan el proceso de enseñanza.
4. Se utiliza en grupos de diferentes tamaños y diversas características de los capacitandos.

Desventajas:

1. Requieren de bastante elaboración.
2. Pueden ser costosos.
3. El local generalmente debe ser susceptible de oscurecer.
4. Se requiere de pantalla, grabadora, tocadisco, proyector, etc.

Recomendaciones: Su efectividad depende de su selección que debe ser acorde al contenido que se va a impartir, y usado por el instructor de tal manera que propicie una mayor actividad en el capacitando.

-Películas: consiste en la proyección de imágenes en movimiento, A través de los ojos de la cámara, pueden mostrarse los múltiples movimientos de personas, animales, máquinas. Pueden verse las manos realizando una variedad de tareas, como para la enseñanza de la reparación o manipulación de ciertas máquinas, herramientas, etc.

Ventajas:

1. El movimiento da casi siempre la realidad necesaria para enseñar la manera de hacer algunos trabajos.
2. Pueden ser realizadas con auditorios pequeños o grandes.
3. Crea una comprensión general y pueden dar antecedentes sobre un tema determinado.
4. Crean interés y fijan la atención.
5. Favorecen la percepción de los fenómenos al permitir ser proyectados a una mayor velocidad.

Desventajas:

1. Requieren de elaboración, si son realizadas específicamente para el módulo.
2. Son costosas (si se elaboran).
3. Local susceptible de oscurecer.
4. Necesita de pantalla, proyector con o sin sonido.

Recomendaciones: Revisar y verificar el uso del material a utilizar antes de presentarlo al grupo para evitar imprevistos.

-Videotapes: Consiste en la grabación de imágenes en una cinta, la cual es susceptible de ser regrabada. El video tape puede ser proyectado tanto en pantallas como en televisores con la utilización de un equipo especial, (videocassettera).

Ventajas:

1. Puede utilizarse con auditorios de diferentes tamaños.
2. Fácil transportación si se utiliza pantalla.
3. Fácil manejo.
4. Son útiles en cualquier tipo de local.

Desventajas:

1. Requiere de gran elaboración.
2. Son costosos.

Recomendaciones: Revisar el material antes de presentarlo al grupo y colocarlo en un sitio estratégico de manera que todos puedan oír y ver.

-Modelos: Es la imitación reconocible de algún objeto o suceso, en la materia que nos ocupa son, por lo general, individuos que llevan a cabo una tarea delante de un capacitando o un grupo de éstos. La tarea es explicada, paso por paso; y ejemplificada simultáneamente por el instructor. Posteriormente se pide al capacitando que la ejecute hasta que la realice con toda precisión. su importancia radica en que le agregan una tercera dimensión a la imagen, su realismo es una de sus principales riquezas.

Ventajas:

1. El capacitando recibe retroalimentación inmediata a sus respuestas.
2. Es un aprendizaje por medio de la experiencia.
3. Se aclaran las dudas en el momento.

Desventajas:

1. Se requiere de un modelo imitativo.

Recomendaciones: Prepararlo con anticipación.

VENTAJAS DE LOS MATERIALES AUDIOVISUALES:

1. Refuerzan los conceptos aprendidos.
2. Interesan a los capacitandos.
3. Al involucrar los dos sentidos, propician el aprendizaje y el recuerdo.
4. Facilitan la enseñanza de conceptos abstractos y de temas poco familiares.

4.5. ELABORACION DEL PLAN DE INSTRUCCION.

A fin de evitar imprevistos en la ejecución de la instrucción, se puede hablar de los planes de instrucción que viene a ser un cuadro en el que se anota detalladamente la secuencia de las actividades y sus requerimientos en tiempo y recursos para relizarlos.

Dentro del plan de instrucción es importante hablar de la programación como el proceso que se sigue para formular una serie detallada de las actividades que deben realizarse para el logro de objetivos.

A continuación se muestra un ejemplo de plan de instrucción. Este puede ser elaborado por el instructor o por la organización.

1.-Número progresivo:

Asigne un número progresivo a cada una de las actividades.

2.-Actividad:

Enliste la secuencia de actividades necesarias que se tienen planeadas para el logro de objetivos específicos, en términos de lo que el participante deberá hacer.

3.-Técnica y/o Dinámica;

Especifique las técnicas y/o dinámicas que utilizará para el logro de los objetivos de cada subtema.

4.-Material:

Enliste los recursos materiales que se utilizarán para el logro de cada actividad (instructor y participante).

5.-Tiempo:

Es importante que se especifique el tiempo promedio que se utilizará en la realización de cada actividad.

6.-Observaciones:

Señale en los casos que se considere pertinente, las instrucciones específicas respecto a las actividades, técnicas, dinámicas o el uso del material de apoyo, que facilite su manejo.

Ejemplo de una hoja de plan de instrucción:

NOMBRE DE LA ORGANIZACION.

CURSO: _____ DIA _____ HOJA _____ DE _____

No. PROG.	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE	TECNICA Y/O DINAMICAS	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO ESTIMADO (min.)	OBSERVACIONES

4.6. ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

La evaluación es un proceso sistemático y permanente por el cual se obtiene y suministra información para analizar y valorar en que medida se han generado los cambios de conducta esperados, y tomar decisiones para determinar los cursos alternativos de acción.

4.6.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION.

Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje la evaluación permite verificar desde su primera etapa si las acciones que realiza el instructor son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del participante. Además detecta en que momento y en que parte del programa existe alguna desviación de los objetivos planteados para modificar o reestructurar las actividades didácticas.

En conclusión, para que la evaluación señale en que medida tuvo éxito la capacitación, se requiere analizar la secuencia de el proceso didáctico desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el curso, tomando siempre como base los objetivos de aprendizaje.

4.6.2. CLASIFICACION DE LA EVALUACION.

Desde la etapa de planeación se determinan las formas de conducta que observará el participante para manifestar su aprendizaje, así como los instrumentos que se aplicarán en

la fase de evaluación.

Dadas sus características funcionales la evaluación se clasifica:

- a) Por la forma de conducta que se desea evaluar.
- b) Por su momento de aplicación.

Por la forma de conducta que se desea evaluar. Esta se enfoca a las áreas que se pretenden medir:

- Cognoscitiva.
- Afectiva.
- Psicomotriz.

Area cognoscitiva. Comprende los conocimientos teóricos que el participante debe dominar.

Area afectiva. Está relacionada con las actitudes que el participante debe modificar.

Area psicomotriz. Se refiere básicamente a las habilidades motoras que el participante debe desarrollar.

Por su momento de aplicación la evaluación puede ser:

- Diagnostica.
- Formativa.
- Sumaria.

Diagnostica. Con ella se obtiene el nivel de conocimiento, así como las habilidades y actitudes que los participantes tienen al inicio del proceso enseñanza-aprendizaje; es decir, evalúa las entradas educativas que

indican en que grado, individualmente, conocen y/o dominan los temas a tratar. Esta evaluación permite al instructor, en caso de ser necesario, modificar las actividades didácticas de acuerdo al nivel de los participantes.

Formativa. Permite verificar durante el desarrollo de la instrucción el conocimiento parcialmente adquirido mediante operaciones educativas de los participantes y orienta acciones para la consecución de los objetivos propuestos.

Sumaria. Se realiza al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y permite conocer en que grado ha sido modificada la conducta de los participantes. Es decir evalúa las salidas educativas.

4.6.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Para diseñar los instrumentos de evaluación se debe considerar:

- a) Las conductas y las condiciones de operación indicadas por los objetivos y así determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- b) La información empleada en la instrucción para seleccionar la más representativa.
- c) La redacción de las instrucciones y de los reactivos deben hacerse en forma clara y precisa, a fin de evitar confusión en los participantes.

Todo instrumento de evaluación esta constituido por:

a) Instrucciones.- Es la explicación de las actividades que tiene que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará las respuestas.

b) Preguntas.- Son las interrogantes y los problemas planteados a los participantes para medir su aprendizaje.

En cierto tipo de instrumentos como las escalas estimativas y listas de verificación se describen algunas actividades que se evaluan mediante la observación y/o comprobación.

c) Clave.- Son las respuestas a las preguntas planteadas en el instrumento de evaluación.

Existen diferentes tipos de instrumentos de evaluación algunos de ellos son:

1. Pruebas escritas.

2. Escalas estimativas y listas de verificación.

1. Pruebas escritas.- Son aquellas en que las preguntas, afirmaciones o problemas solicitan una respuesta concreta, por medio de frases u oraciones cortas, signos o simbolos.

2. Escalas estimativas y listas de verificación.- Son pruebas orientadas a medir habilidades o actitudes. Las escalas estimativas sirven para medir o evaluar la realización de tareas que implican actividades de ejecución y características o cualidades de un producto acabado.

Las listas de verificación sirven para detectar la presencia o ausencia de una serie de conductas, ya sea habilidades o actitudes.

4.6.4. ADOPCION DE MEDIDAS.

El análisis de la información obtenida por el instructor, tanto en lo referente al aprendizaje de los participantes como en el desarrollo de los programas, será tomado como base en la elaboración del informe de resultados, el cual deberá contener los siguientes datos:

1. Nombre del curso.
2. Duración (en horas).
3. Número de participantes.
4. Nombre del instructor.
5. Temario programado.
6. Resultado global del programa.
 - * Modificaciones del programa.
 - * Contenido.
 - * Secuencia.
 - * Tiempo.
7. Condiciones físicas.
8. Material didáctico utilizado.
9. Sugerencias para mejorar el programa.
10. Rendimiento individual de los participantes en el desarrollo del programa.

- * Asistencia.
- * Puntualidad.
- * Aprovechamiento.

(U.C.D. SEP).

PLANEACION DE LA CAPACITACION.

DETERMINACION DE LOSOBJETIVOS.
ESTRUCTURACION DE LOS CONTENIDOS.
SELECCION DE TECNICAS DIDACTICAS.
SELECCION DE MATERIAL DIDACTICO.
ELABORACION DEL PLAN DE INSTRUCCION.
ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Fases de la planeación de la capacitación.

(U.C.D. SEP).

4.7. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

El seguimiento de la capacitación tiene como finalidad señalar los cambios en la actividad laboral, que supone una observación cotidiana y un registro de aquellos elementos que se consideraron claves y se tomaron como indicadores, así cuando haya ocurrido la intervención de la capacitación

y se prosiga al terreno de la aplicación podrá contrastarse contra los registros realizados con anticipación y los cambios observados en el mismo tipo de indicador.

El seguimiento es pues la comprobación de la aplicabilidad de lo aprendido.

V. ELABORACION
DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION

C A P I T U L O V .**5. Elaboración de Programas de Capacitación.****C O N T E N I D O .****5.1. Programas.****5.1.1. Diferencia entre Plan y Programa.****5.1.2. Ventajas de los Programas.****5.1.3. Límites de los Programas.****5.2. Estrategias y elementos que componen un Programa.****5.3. Elementos de un Programa.****5.3.1. Subprogramas.****5.3.2. Actividades.****5.3.3. Objetivos.****5.3.4. Tareas, Proyectos, Obras y Trabajo.****5.3.5. Metas y Unidades de Medida.****5.3.5.1. Metodología para establecer metas.****5.3.6. Insumos.****5.3.7. Recursos Humanos.****5.3.8. Recursos Materiales y Financieros.****5.3.9. Costos.****5.4. Elaboración Técnica de un Programa.**

5. Elaboración de Programas de Capacitación.

C O N T E N I D O .

5.4.1. Importancia de la elaboración de un programa.

5.5. Clasificación de los Programas.

5.6. Control de Programas.

5. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

5.1 Un programa es un plan complejo de:

- Metas.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Asignación de funciones.
- Determinación del tiempo de actividades.
- Y otros elementos indispensables para llevar a cabo una línea de acción.

Esto es una secuencia de acciones que habrán de realizarse en un tiempo determinado, tomando en cuenta que cada paso requiere un tiempo específico para su desarrollo, y el conjunto de ésta serie de acciones se resume en la totalidad del tiempo requerido para llevar a cabo lo planeado.

Todo programa debe contemplar una serie de elementos a los que debe sujetarse.

5.1.1. DIFERENCIA ENTRE PLAN Y PROGRAMA.

Los planes son el conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contienen los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre

alternativas, establecer objetivos y metas, ordenar las acciones que permitan alcanzar los objetivos con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la definición precisa de responsabilidades que permitan controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.

Los programas son cursos de acción detallados que señalan los pasos específicos que se habrán de realizar para lograr los objetivos, indicando la secuencia cronológica y los tiempos de duración de dichos pasos, y poseen la finalidad específica que contribuye concretamente dentro del conjunto total de los elementos de la planeación.

5.1.2. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.

La programación promueve una acción consistente, integrada y decidida; a través de una programación cuidadosa se puede preveer fácilmente:

- La crisis.
- Evita errores.
- Evita el uso de métodos deficientes.

Establecidos los programas, los responsables de los mismos delegan autoridad a los niveles administrativos y operativos, para su realización además los programas suministran una base para el control razonable y efectivo de

donde se concluye que el Director o Jefe eficiente debe insistir en que todas las acciones de un equipo de trabajo sean planificadas con detalle para un largo periodo y con anticipación.

5.1.3. LIMITES DE LOS PROGRAMAS.

Existe en los programas una serie de limitaciones de carácter práctico que determinan el alcance y efectividad de los mismos, y estos son:

- 1) Falta de capacidad para preveer con seguridad.
- 2) Ausencia de operaciones repetitivas.
- 3) Tendencia hacia la inflexibilidad.
- 4) Elevado costo de la programación.
- 5) El tiempo requerido para la programación.

Habrá que comparar éstas limitaciones en la programación con los beneficios que de la misma se esperan y se tendrá una medida de la factibilidad y efeciencia de lo proqramado.

5.2. ESTRATEGIAS Y ELEMENTOS QUE

COMPONEN UN PROGRAMA.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Para establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1) Determinación de los cursos de acción o alternativas:

Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

2) Evaluación: Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación de operaciones, árbol de decisiones, etc.

3) Selección de alternativas: Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a la factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos.

Todo programador debe considerar las áreas claves en torno a las cuales se establecen las estrategias, esto facilitará la elección de las alternativas y la utilización de los recursos para lograr los objetivos.

Existen muchos programadores que confían en su intuición, y experiencia para elegir las estrategias adecuadas a cada caso, pero se estima que se trata de una cuestión demasiado importante para dejarla por entero a una elección de este tipo. Se considera que como mínimo, el encargado de la programación debiera:

-Estar enterado de las estrategias que podrá usar o que se verá obligado a utilizar.

-Reconocer lo factores clave al escoger la estrategia adecuada en una situación específica.

Sin olvidar que la respuesta del personal quedará influenciada en gran medida por el tipo de estrategia que se emplee, existen muchas clases y modos de introducir un cambio; los aliados que se utilicen, las negociaciones, tiempo, etc; que permitirán que la estrategia elegida, de la gran variedad existente, tenga mayor aceptación y demuestre ser más efectiva.

Al elegir la estrategia a seguir el encargado de la programación deberá poner atención a las siguientes consideraciones:

- 1) La naturaleza de los objetivos, urgencia, aceptación mutua y límite de tiempo.
- 2) Su situación actual y recursos disponibles, normas en vigor y temperamentos de las personas afectadas.
- 3) Las probabilidades de éxito.
- 4) Los costos debidos a la descontinuidad, pérdida de incentivos, alternativas predeterminadas y efectos negativos secundarios.

La efectividad a corto y largo plazo de la labor del responsable de la programación, dependerá en buena medida de su habilidad en incorporar los factores citados en sus programas.

5.3. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA.

Un programa es un esquema en donde se establecen, las secuencias de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados para su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo o bien ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área más general (mercadotecnia, educación, tecnología, etc.) , hasta aquello que contemplan actividades más detalladas (publicidad de un producto, impartición de una materia, etc.).

No existe función, actividad o meta que para realizarse pueda quedar excluida de una programación, un programa es un instrumento que agrupa un conjunto coherente y homogéneo de actividades, que requieren de recursos para su realización, así como de tiempos y costos.

Los elementos de un programa son:

Subprogramas; Tareas;
Insumos; Unidades de medida; Costos;
Trabajo; Tiempos; Actividades;
Objetivos; Obras; Metas; Proyectos;
Recursos humanos; Recursos
materiales y financieros.

5.3.1. * Subprogramas.

Los subprogramas consisten en la subdivisión de los programas complejos, en los cuales las metas pueden ser fraccionadas sin desvirtuar el conjunto.

5.3.2. * Actividades.

Las actividades, son las subdivisiones que se hacen a un subprograma de operación y señala el conjunto de tareas necesarias para dar cumplimiento a una meta específica, expresada por lo general en unidades físicas.

En primer término es preciso identificar las actividades que llevarán a lograr las metas y por lo tanto los objetivos del programa; en segundo lugar hay que establecer la secuencia en que deberán ser realizadas; el tercer paso consiste en agrupar las actividades de naturaleza similar en funciones, y finalmente se deberá asignar estas funciones a los responsables de su ejecución.

Es importante controlar la secuencia y el tiempo de realización de éstas actividades incluidas en un programa y en última instancia, evaluar si se traducen en el logro de las metas trazadas.

El trabajo de identificar, agrupar y asignar actividades es sin duda alguna tarea difícil y sobre todo laboriosa, sin embargo resulta inevitable, si lo que se pretende es optimizar la asignación de los escasos recursos y no

simplemente poner un título diferente a lo que por tradición se hace.

Una base sólida para identificar las actividades requeridas y para alcanzar los objetivos, se encuentra en las metas formuladas con toda precisión, porque las metas se establecen para cada uno de los aspectos importantes del programa.

Las actividades principales de una oficina o departamento están relacionadas directamente con los bienes o servicios más importantes que produce. El conjunto de actividades necesarias para producir uno de estos bienes o servicios deben agruparse en una función y el conjunto de actividades que apoyan a la producción de aquellos puede a su vez, agruparse en otra función separada; dependiendo del tamaño de la unidad administrativa, de su complejidad y su descentralización organizativa y su dispersión geográfica será el número de funciones que integren su estructura.

5.3.3. * Objetivos.

Uno de los trabajos más complejos en la programación, es la formulación de los objetivos, sin embargo es importante determinar adecuadamente los objetivos, pues de otra forma se comprometerían actividades y recursos con propósitos inciertos o erróneos y no serían satisfechas las necesidades por las que fueron creados los programas.

A continuación se presenta un método de lineamientos generales para seleccionar los objetivos de un programa:

El primer paso consiste en realizar un análisis de la propia empresa, dependencia y/o institución en cuanto a recursos y condiciones de carácter técnico, administrativo y financiero.

Si se carece de una tecnología apropiada que fuera indispensable para obtener un objetivo, será necesario formular un objetivo menos ambicioso o probablemente más costoso, o bien si por el contrario, la tecnología disponible es avanzada, tal vez fuera aconsejable proponer un objetivo de mayores alcances. Así mismo es necesario analizar las atribuciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones que la organización tiene de acuerdo a su estructura; finalmente, es necesario analizar si la organización dispone de recursos monetarios o si se puede llegar a negociar para decidir si un objetivo costoso está a su alcance.

El segundo paso tiene que ver con la clara y completa identificación del objetivo de la organización, de forma que resulte inequívoca la comprensión de la necesidad social que significa la organización.

El tercer paso se encamina a establecer el marco jurídico general y particular dentro del cual se norma la actividad

de la organización, esto es hacer una revisión de las reglas y políticas de la organización. Este aspecto es importante dado que los objetivos que se formulan en un programa no deben atentar contra las normas fijadas por la organización.

Un cuarto paso consiste en delimitar las funciones y las atribuciones o actitudes que se desean modificar en los participantes.

Una vez identificadas las funciones y las actitudes que se desean modificar, se precisan las necesidades que se tiene que satisfacer; y finalmente, en forma específica, se seleccionan los objetivos, esto es, el establecimiento de prioridades.

Por lo expuesto anteriormente, un objetivo es un fin o un propósito último que se pretende alcanzar mediante el uso de recursos financieros y con la participación de recursos humanos.

Un objetivo es el punto de arranque de un programa en la medida en que a la luz del mismo se toman las decisiones respecto de las actividades, de las metas, de los tiempos, y de los responsables de su ejecución.

5.3.4. * Tareas, Proyectos, Obras y Trabajo.

La tarea es una subdivisión de la actividad que se describe generalmente como un procedimiento integrado por acciones que llevarán al cumplimiento de una actividad.

El proyecto es un conjunto integrado de obras que se deben realizar en los programas de inversión o bien en los de desarrollo, en los proyectos es necesario precisar las metas específicas que se espera alcanzar.

Las obras son el conjunto de trabajos que se realizan dentro de un proyecto y pueden, en cierto momento, funcionar como unidades independientes. Implica así mismo la descripción de sus metas específicas,.

El trabajo es el esfuerzo sistemático que se debe ejecutar para llevar a cabo una obra.

5.3.5. * Metas y Unidades de medida.

Una meta se puede describir como la cuantificación de un objetivo en términos de unidades medibles. Las metas cumplidas son indicios de que se está en camino de obtener los objetivos trazados.

Características de las metas:

-Especificar una unidad que identifique cada uno de los bienes o servicios producidos.

-Una meta implica un reto, es decir, que su logro significa un avance respecto a lo obtenido en ocasiones anteriores.

-Las unidades de medida (bienes o servicios) especificadas a partir de una meta son de igual naturaleza.

-Las metas deben señalar los principales logros que pretende el programa.

-Las metas son cuantificables o cuando menos verificables.

-Las metas son realistas.

-Es conveniente señalar el lapso de tiempo que se utilizará para su cumplimiento.

5.3.5.1. METODOLOGIA PARA ESTABLECER METAS.

Los pasos que a continuación se describen constituyen un método de lineamientos generales que se pueden seguir al establecer metas.

- a) Identificar en forma inequívoca el producto o resultado que se pretenda obtener del programa.
- b) Verificar que exista una sola unidad de medida para cada meta del programa y lo mismo para cada meta de los subprogramas.
- c) Cerciorarse de que las metas son cuantificables o verificables.
- d) Establecer las fechas de inicio y terminación para obtener las metas, esto es necesario para convocar al personal que será encargado de la ejecución del programa de tal forma que se llegue a un acuerdo y por tanto a un compromiso y se evite imprecisiones en el criterio que determina el establecimiento de las

fechas y cualquiera de los criterios señalados anteriormente.

Una meta así formulada viene a constituirse en la base de diversas decisiones prácticas en la formulación, ejecución, control y evaluación de un programa, pues proporciona uno de los más confiables parámetros para estimar los insumos, recursos, tiempos, actividades, etc.

Los objetivos establecen el punto a donde queremos llegar, en tanto que las metas constituyen las señales de que se está en camino de cumplir los objetivos.

El objetivo representa generalmente el conjunto final de un conjunto de esfuerzos e interacciones entre los recursos humanos y los insumos requeridos para su obtención, las metas en cambio, son resultados parciales cuya suma pueden ser iguales al objetivo de donde derivan.

Las metas facilitan el trabajo de estimar los costos que representa obtener un objetivo. Un programa complejo se divide en subprogramas y a cada uno corresponde una meta.

Las metas espacifican una unidad de medida que identifica cada uno de los bienes o servicios producidos. Una meta señala con precisión qué tanto se pretende mejorar la eficiencia ya sea en términos de calidad o cantidad.

5.3.6. * Insumos.

La realización de las actividades que exigen el logro de

un objetivo implica la utilización de insumos; en términos generales un programa necesitará de insumos de diversa índole para que pueda satisfacer las necesidades para las que ha sido creado.

Se considera como insumo a los materiales, la energía y la información que mediante las actividades son transformados en bienes y/o servicios, ya que en este sentido los insumos son sinónimos de los recursos de todo tipo necesarios para obtener, los objetivos del programa.

Además de especificar las cantidades que se requieren de cada insumo, es necesario precisar las fechas en las que deberán estar disponibles y cuando sea pertinente también se establecerá la cantidad de los insumos.

5.3.7. * Recursos Humanos.

Los recursos humanos, son quienes suelen consumir la mayor parte de los recursos financieros (presupuestos); estos tiene a su cargo la realización de los programas y para ello se valen de los insumos y materiales disponibles. Esto implica que se debe elaborar una estructura de funciones, de forma que las actividades y los resultados de éstas se asignen a responsables y al mismo tiempo se definan las relaciones de autoridad entre las personas que participan en la ejecución del programa.

En ocasiones los recursos humanos participan en más de un

programa, lo que trae como consecuencia establecer el porcentaje de participación de cada uno de ellos, de acuerdo con las noras-hombre necesarias, y así estimar los costos precisos. De los recursos humanos depende la utilización eficiente o deficiente de los demás insumos y esto se traducirá en la calidad, cantidad, oportunidad y costo de los bienes y servicios producidos, pues en última instancia el personal es el factor determinante para obtener los objetivos una vez trazados.

Las personas que participen en la ejecución de las actividades contempladas en el programa deben ser seleccionadas en función de las habilidades y de los conocimientos que exijan dichas actividades.

5.3.8. * Recursos Materiales y Financieros.

El concepto recursos materiales y financieros incluye los gastos fijos. Para poder estimar los costos que se requieren en un programa, una alternativa consiste en aplicar la porción presupuestaria que se otorga a lo largo del ejercicio por concepto de estos recursos.

5.3.9. * Costos.

el trabajo de detallar cada elemento del programa de acuerdo con los pasos descritos anteriormente constituye una base sumamente útil para estimar los costos parciales y totales involucrados en la operación del programa.

Los costos permiten saber cuánto cuesta en términos monetarios el programa, y cada uno de sus principales elementos.

Para establecer lo que cuesta el programa es preciso realizar una lista de los insumos requeridos en cada actividad, de ahí se procede a estimar con toda precisión los costos de los insumos y la suma de éstos dirá cuál es el costo de la actividad.

5.4. ELABORACION TECNICA DE UN PROGRAMA.

Pasos para la elaboración técnica de un programa.

- 1) Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- 2) Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- 3) Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes que otra, y que actividades se dan simultáneamente y por último qué actividades deben realizarse posteriormente.
- 4) Asignar a cada actividad la unidad de tiempo (duración) así como los recursos necesarios.

No se debe olvidar que los programas son parte de una estructura compleja y por tanto es necesario que se den a conocer y que se informe a cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, ya que todo se interrelaciona con el plan general de la

organización.

5.4.1. IMPORTANCIA DE LA ELABORACION DE UN PROGRAMA.

La elaboración de los programas es fundamental debido a que:

a) Suministran información e indica el estado de avance de las actividades.

b) Mantiene el orden de las actividades sirviendo como herramienta de control.

c) Identifica a las personas responsables de llevar a cabo los programas, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.

d) Disminuye los costos.

e) Orienta a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.

f) Determina el tiempo de inicio y terminación de actividades.

g) Incluye únicamente las actividades necesarias.

h) Evita la duplicidad de esfuerzos.

En la elaboración de los programas la gráfica más utilizada es la gráfica de Gantt, su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, como con el grado de profundidad y con el tiempo de actividad a que se refiere.

Un programa establece la ejecución completa de las

actividades; las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples aunque los métodos PERT y CPM son los más aconsejables.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución, en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de la actividad.

5.5. CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.

Existen diferentes criterios para clasificar programas, algunos de ellos mencionan que los programas pueden clasificarse en:

Generales y Particulares.

Esto es, si se refiere a toda la empresa o a un departamento en particular y relativos como son el género y la especie. Los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento de troqueles, etc.

A Corto y Largo Plazo.

Los programas también pueden ser a corto y largo plazo. Se consideran a corto plazo los programas que se hacen para un mes, y hasta un año; los que exceden de un año son considerados programas a largo plazo.

Otros autores clasifican a los programas y los especifican como:

- 1) Programas Transitorios.
- 2) Programas Permanentes.
- 3) Programas por su Contenido.
- 4) Programas por su Ambito de Influencia.

1) Programas Transitorios o Temporales.

- a) Generales.
- b) Proyectos.
- c) Específicos.
- d) Detallados.

a) Programas generales.- Es el programa al cual se supeditan los demás programas, de un área, institución, empresa, etc. o aquellos que por su amplitud conjuntan a los demás en un programa maestro.

Un programa transitorio consta normalmente de una serie de etapas o pasos y cada uno de éstos, por su funcionalidad se convierten en programas:

Proyecto, Especifico y Detallado.

b) Proyecto.- Es un tipo de programación flexible que se adapta a gran variedad de situaciones. En donde, si las operaciones se dividen fácilmente en partes separadas con claros puntos de determinación, conviene el proyecto en una idea natural y efectiva de programación.

c) Programas específicos.- Estos no siempre tiene fechas o puntos claros de terminación y son adecuados para cubrir un problema en especial que se continúo, con los resultados obtenidos, se puede ajustar de tiempo en tiempo los programas, para controlar el desarrollo de la situación especial para la cual fue implementado.

d) Son aquellos que tienen un mayor grado de especificidad tanto en la descripción de las actividades como en la secuencia de las mismas, sirven para seguir con atención lo que sucede en realidad y hacer los ajustes necesarios dependiendo de las situaciones para las cuales fueron implementados.

En algunas cuestiones los programas detallados son cruciales y deben ser los primeros en establecerse, ajustándose después a los programas más amplios.

Sin embargo es importante hablar de una jerarquía entre dos programas temporales ya que deben conjuntarse como parte o subparte de un esquema de operación integrado. Los objetivos, naturaleza y duración de los programas deben ensamblarse perfectamente si se quiere que haya coordinación. Los beneficios resultantes de preparar anticipadamente los programas transitorios son:

1. Se consigue más rápidamente una acción integrada y llena de significado .

2. Ofrece una oportunidad para examinar críticamente una de las partes, integrarla a las demás y verificar si se orienta hacia el objetivo general.
3. Se puede anticipar las crisis y prever los retrasos.
4. Se pueden desarrollar métodos y procedimientos más eficientes.
5. Se facilita la delegación de autoridad.
6. Se determina el campo de aplicación de los estándares de control.

2) Programas Permanentes.

Son aquellos programas estables que siguen siempre que se da una circunstancia específica y repetitiva. La característica distintiva de un programa permanente implica, una misma decisión para guiar la misma acción una y otra vez (cada vez que se presenta la misma circunstancia).

Establecen un modelo de actuación que el programador considera normal, pudiendo así centrar su atención en los cambios que desea provocar en el modelo usual. Para las circunstancias normales frecuentemente, es útil para los programadores diferenciar entre las políticas, los procedimientos y los métodos.

Ventajas de los programas permanentes.

Dentro de los beneficios que el encargado de la programación puede esperar obtener del uso de los programas

permanentes se encuentran:

-Se economiza esfuerzo directivo. Una vez que se establece el programa, no es necesario que el ejecutivo vuelva a decidir sobre el mismo tema solo si las condiciones prevalecen para determinados casos.

-Se facilita la delegación de autoridad para actuar. Normalmente se utiliza el principio de excepción pero cuando surgen problemas se han de trasladar a la atención del superior.

-Es posible el empleo del método óptimo. Si una operación se repite constantemente, se justifica el emplear un esfuerzo considerable en estudiar la mejor manera de realizarla y convertirla en estandar para todos los que realizan dicha actividad.

-Son posibles las economías significativas de personal. El establecimiento de programas permanentes permite contemplar gran parte de los deberes de unos puestos dados, y esto hace posible destinar a estos puestos a las personas adecuadas en términos de experiencia y habilidades .. La capacitación de las personas que ocupan tales puestos se realiza más fácilmente.

-Se controla más fácilmente. Los programas permanentes especialmente los procedimientos y métodos estándares conducen a la uniformidad de actuación y hacen posible

2. Ofrece una oportunidad para examinar críticamente una de las partes, integrarla a las demás y verificar si se orienta hacia el objetivo general.
 3. Se puede anticipar las crisis y preveer los retrasos.
 4. Se pueden desarrollar métodos y procedimientos más eficientes.
 5. Se facilita la delegación de autoridad.
 6. Se determina el campo de aplicación de los estándares de control.
- 2) Programas Permanentes.

Son aquellos programas estables que siguen siempre que se da una circunstancia específica y repetitiva. La característica distintiva de un programa permanente implica, una misma decisión para guiar la misma acción una y otra vez (cada vez que se presenta la misma circunstancia).

Establecen un modelo de actuación que el programador considera normal, pudiendo así centrar su atención en los cambios que desea provocar en el modelo usual. Para las circunstancias normales frecuentemente, es útil para los programadores diferenciar entre las políticas, los procedimientos y los métodos.

Ventajas de los programas permanentes.

Dentro de los beneficios que el encargado de la programación puede esperar obtener del uso de los programas

c) Programas específicos.- Estos no siempre tiene fechas o puntos claros de terminación y son adecuados para cubrir un problema en especial que se continúo, con los resultados obtenidos, se puede ajustar de tiempo en tiempo los programas, para controlar el desarrollo de la situación especial para la cual fue implementado.

d) Son aquellos que tienen un mayor grado de especificidad tanto en la descripción de las actividades como en la secuencia de las mismas, sirven para seguir con atención lo que sucede en realidad y hacer los ajustes necesarios dependiendo de las situaciones para las cuales fueron implementados.

En algunas cuestiones los programas detallados son cruciales y deben ser los primeros en establecerse, ajustándose después a los programas más amplios.

Sin embargo es importante hablar de una jerarquía entre dos programas temporales ya que deben conjuntarse como parte o subparte de un esquema de operación integrado. Los objetivos, naturaleza y duración de los programas deben ensamblarse perfectamente si se quiere que haya coordinación. Los beneficios resultantes de preparar anticipadamente los programas transitorios son:

1. Se consigue más rápidamente una acción integrada y llena de significado .

Otros autores clasifican a los programas y los especifican como:

- 1) Programas Transitorios.
 - 2) Programas Permanentes.
 - 3) Programas por su Contenido.
 - 4) Programas por su Ambito de Influencia.
- 1) Programas Transitorios o Temporales.
 - a) Genarales.
 - b) Proyectos.
 - c) Específicos.
 - d) Detallados.

a) Programas generales.- Es el programa al cual se supeditan los demás programas, de un área, institución, empresa, etc. o aquellos que por su amplitud conjuntan a los demás en un programa maestro.

Un programa transitorio consta normalmente de una serie de etapas o pasos y cada uno de éstos, por su funcionalidad se convierten en programas:

Proyecto, Especifico y Detallado.

b) Proyecto.- Es un tipo de programación flexible que se adapta a gran variedad de situaciones. En donde, si las operaciones se dividen fácilmente en partes separadas con claros puntos de determinación, conviene el proyecto en una idea natural y efectiva de programación.

actividades; las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples aunque los métodos PERT y CPM son los más aconsejables.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución, en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de la actividad.

5.5. CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.

Existen diferentes criterios para clasificar programas, algunos de ellos mencionan que los programas pueden clasificarse en:

Generales y Particulares.

Esto es, si se refiere a toda la empresa o a un departamento en particular y relativos como son el género y la especie. Los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento de troqueles, etc.

A Corto y Largo Plazo.

Los programas también pueden ser a corto y largo plazo. Se consideran a corto plazo los programas que se hacen para un mes, y hasta un año; los que exceden de un año son considerados programas a largo plazo.

G R A F I C A D E G A N T T .

ESPECIFICAR LOS PUNTOS DEL AREA USUARIA.	ESPECIFICAR LOS DATOS DEL AREA QUE PRESTA EL SERVICIO.	INDICAR EL NOMBRE COMPLETO DEL PROGRAMA.	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.
---	---	---	---------------------------------

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR.	CALENDARIZACIÓN.											
		Anotar los meses de duración del programa o actividad. Anotar los días de duración del programa o actividad.											
	INDICAR TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS												
	A CADA ACTIVIDAD LE CORRESPONDEN DOS RENGLONES:												

PROGRAMADA _____ AGREGADA _____ SUSPENDIDA _____ GRADO DE AVANCE _____

OBSERVACIONES:

VoDo. Jefe prestador del servicio.

VoBo. Jefe área usuaria.

6. CONDUCTOR Y CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Este capítulo trata de esbozar lineamientos generales y características personales que son convenientes que adquiera un instructor. Así mismo se sugiere una metodología para la adecuada conducción de grupos de trabajo en el proceso de capacitación en el trabajo y para el trabajo.

6.1. CARACTERISTICAS DE UN INSTRUCTOR.

Las características que se señalan a continuación son cualidades que conviene que el instructor adquiera paulatinamente durante su ejercicio profesional.

En primer lugar están las características personales del instructor. Aquí se incluyen el conocimiento de sí mismo, el cuidado personal de los aspectos físicos, la autenticidad, la flexibilidad, optimismo, buen humor y el manejo de la ambigüedad y la frustración. También son necesarias algunas características para las relaciones interpersonales. En éstas destacan la inclinación natural a relacionarse con los demás y entender su situación, la apertura, la capacidad para inspirar confianza personal, el respeto hacia las personas y la capacidad para establecer una relación de ayuda.

En segundo término se encuentran los requerimientos

C A P I T U L O V I .**6. Conductor y Conducción de programas de Capacitación.****C O N T E N I D O .**

- 6.1. Características de un Instructor.
- 6.2. Dificultades de los alumnos Adultos.
- 6.3. El Instructor ante el Grupo.
 - 6.3.1. Clasificación y Manejo de Grupos.
 - 6.3.2. Algunas situaciones que se presentan en la
Conducción de Grupos.
 - 6.3.3. Algunas consideraciones generales.
- 6.4. Conducción de Programas de Capacitación.
 - 6.4.1. Elementos de la Conducción.

VI. CONDUCTOR Y
CONDUCCION DE
PROGRAMAS DE
CAPACITACION .

ELABORACION TECNICA DE UN PROGRAMA.

* IDENTIFICAR Y DETERMINAR
LAS ACTIVIDADES COMPRENDIDAS.

* ORDENAR CRONOLOGICAMENTE
LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES.

* INTERRELACIONAR
LAS ACTIVIDADES.

* ASIGNAR A CADA ACTIVIDAD
UNIDAD DE TIEMPO Y
RECURSOS NECESARIOS.

(PUGA M. C.)

obedecen más que nada a la naturaleza de sus actividades y a los insumos necesarios para producir los bienes y/o servicios.

5.6. CONTROL DE PROGRAMAS.

El control es una función que se encarga de verificar que lo programado sea llevado a cabo efectivamente.

Implica: El establecimiento de instrumentos de supervisión en una forma que se asegura el logro de los objetivos, detectando oportunamente las desviaciones respecto de lo programado.

Este control se puede dar en función de:

- El establecimiento de instrumentos de control.
- Detectando oportunamente las desviaciones.
- Evaluando los resultados parciales y totales.
(metas y objetivos).
- Proponiendo medidas correctivas.

En función de lo anterior los pasos básicos para controlar un programa son:

- El establecimiento de estandares en puntos estrategicos.
- Comprobación e información sobre la ejecución.
- Comprobación de lo realizado con los estandares.
- Toma de la acción correctiva.

(PUGA M. C.)

establecer estándares de ejecución para dichas actividades.

-Con una coordinación preliminar del programa se favorece la coordinación de las actividades.

3) Programas por su Contenido.

Se clasifican en: Simples y Complejos.

a) Simples.- Son aquellos que tiene una sola meta y no están disgregados en subprogramas.

b) Complejos.- Aquellos que se componen de dos o más metas y sus respectivos subprogramas.

4) Programas por su Ambito de Influencia.

Se clasifican en: Básicos y De apoyo.

a) Básicos.- Son aquellos que están dirigidos a la satisfacción de las necesidades sociales de la población, estos a su vez pueden ser subdivididos en:

-Programas de operación, que producen bienes y servicios.

-Programas de Inversión, que se destinan a crear bienes de capital.

b) De apoyo.- son los programas detallados con el fin de hacer factibles los básicos y también se subdividen en programas de operación e inversión.

La clasificación de los programas está vinculada estrechamente con la prioridad que se ha de asignar a cada programa. Los elementos básicos de las distintas clases de programas son en esencia los mismos y las diferencias

a clases.

9. Tiene preocupaciones familiares y laborales.

Lo cual se refleja en el grado de asistencia y dedicación al estudio.

Impiden la concentración necesaria para estudiar o revisar posteriormente las lecciones.

Todos estos factores deben estar presentes en el instructor para poder tomar las decisiones adecuadas según el problema que se le presente en su grupo de trabajo y así poder obtener los mejores resultados posibles en el desarrollo del curso de capacitación.

6.3. EL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO.

6.3.1. CLASIFICACION Y MANEJO DE GRUPOS.

Clasificación del grupo.	Recursos del moderador.
Brillante, activo reacciona rápidamente a las sugerencias.	Esté bien preparado. Vaya directamente al asunto. Hagales preguntas difíciles No entre en competencias con el grupo ; haga que ellos compitan entre sí.
Resistente, antagonista (falta de comprensión, experiencia e interés).	Encuentre la causa y corrijala o, si es posible demuestre su comprensividad por esta situación. Afronte el

Vienen con deseos de aprender, pero no porque les atraiga el estudio por sí mismo, sino porque lo consideran necesario para:

- Mejorar su salario o estatus social.
- No verse superados por los más jóvenes.
- Mayor proyección personal.

4. Tienen un concepto equivocado de la formación.

Confunden formación con saber cosas.

5. Llegan con espíritu de promoción individual.

Les preocupa exclusivamente su propia promoción.

Son muy individualistas.

No saben ni desean trabajar en equipo.

6. Tiene conocimientos inexactos o parciales de las cosas.

A diferencia de los jóvenes, los adultos ya tiene su propia idea de las cosas, pero a veces equivocada.

Resulta difícil conseguir que asimilen el conocimiento correcto.

7. Llegan cansados del trabajo diurno.

Esto se traduce en falta de atención, nerviosismo, somnolencia, imágenes perturbadoras, etc.

8. No disponen de tiempo suficiente para estudiar en casa.

Ya supone un gran esfuerzo encontrar tiempo para asistir

por esto un instructor, no sólo debe conocer perfectamente la materia de su enseñanza, sino que es igualmente fundamental conocer las características de aquellos a quienes se les dirige la enseñanza. No se utiliza la misma metodología para enseñar a un niño que para enseñar a un adulto (como se vio en el capítulo II) ya que el adulto tiene hábitos de estudio y algún tiempo de no asistir a la escuela. Por esto el instructor debe estar consciente de las dificultades que presentan los alumnos adultos.

6.2. DIFICULTADES DE LOS ALUMNOS ADULTOS.

1. Llegan con cierto temor.

Dejaron de estudiar y han olvidado muchas cosas.

Tienen menos facilidad para aprender, que cuando iban a la escuela.

Creer que quizá no podrán superar exámenes y se verán obligados a abandonar los estudios.

Temer hacer el ridículo delante de profesores y compañeros.

2. Tienen dificultades para el aprendizaje.

Han tenido pocos estudios o hace años que estudiaron.

No saben interpretar bien los textos, incluso ignoran el vocabulario.

No saben tomar apuntes.

3. Buscan enseñanzas que les sean realmente útiles.

2) Debe tener un dominio adecuado de todos los temas a tratar, así como las diferentes técnicas de dinámicas de grupos utilizadas en el proceso de enseñanza.

3) Ser empático.- Debe saber "ponerse en los zapatos de los demás" con el objeto de crear un clima de aceptación y crecimiento.

4) Saber escuchar.- Debe saber escuchar a cada uno de los capacitandos y no tratar de imponer sus ideas o puntos de vista.

5) Ser capaz de promover el saber y enseñar a aprender.

6) Saber motivar al grupo.- Preocuparse por el proceso grupal , trabajar con él, estimular, orientar y tranquilizar.

7) Ser claro y explícito en las exposiciones.

8) Ser abierto y estar dispuesto al cambio.

Lo más importante de quién ha decidido realizar una tarea de esta naturaleza (capacitar) radica en el ser consciente de la importante contribución que tendrá su actuación tanto para el crecimiento de cada uno de los miembros del grupo, como para el desarrollo óptimo de los recursos humanos del departamento, sección o empresa de que se trate.

(D.S.C. UNAM)

Una parte importante en la formación del instructor es el percatarse el tipo de participantes con los que trabajará

enfatisa el comportamiento terminal señalado por el instructor; y por último, el enfoque humanista, donde el proceso de enseñanza-aprendizaje está centrado en la relación del instructor con los participantes.

Otro aspecto importante para el análisis del instructor es el que se refiere a las consideraciones éticas acerca de situaciones a las que generalmente se enfrenta.

Existen consideraciones éticas acerca de los propios instructores, como son: el cuidado de su salud, el conocimiento de sus necesidades y el respeto a los otros instructores.

Para la relación con los participantes se recomienda el respeto hacia las personas, la persuasión, la confidencialidad, el anonimato.

Por último, también hay consideraciones éticas respecto al programa de capacitación como son: la competencia profesional del instructor, el cuidado que debe tener el hacer promesas sobre los resultados del programa y la contraindicación de algunas técnicas que pueden ser inadecuadas en algunas circunstancias. (RODRIGUEZ C. DIAS J)

Otras características que debe reunir el futuro instructor son:

- 1) Ser auténtico.- Debe expresar sus pensamientos y emociones con espontaneidad y desinterés.

técnicos relacionados con la tarea. Aquí se incluyen el dominio técnico de la materia, la credibilidad tecnológica, la habilidad de concreción y el sentido práctico. De igual manera se necesitan habilidades para el manejo de el grupo, como son las habilidades de comunicación, la capacidad para escuchar, la observación de la dinámica del grupo y la capacidad de adaptación.

Otro aspecto que sirve para el análisis del instructor es el que se refiere a su estilo de enseñanza. El estilo del instructor es la combinación e su interacción con el grupo y del enfoque que le da a la enseñanza.

Entre los estilos de interacción con el grupo se encuentran: el estilo experimento en el cual el instructor adopta un papel de superioridad con relación a los participantes; el estilo servidor donde el instructor trata de satisfacer los deseos de los participantes; y el estilo colaborador, donde el instructor y los participantes matienen un vínculo de independencia.

Los enfoques de enseñanza se refieren a la manera en que se manifiesta la información que imparte el instructor, aquí destacan, el enfoque estructuralista que se basa en un liderazgo fuerte y a veces aun rígido por parte del instructor; el enfoque funcionalista que está centrado en la tarea de los participantes; el enfoque conductista que

- Afrontar las situaciones difíciles con calma y serenidad.
- Mantener el equilibrio en el uso de gestos y ademanes. No abusar de ellos, pero tampoco permanecer inmóvil.

Actitudes que entorpecen el proceso de capacitación.

- Demostrar apatía en ciertos momentos y con esto no contribuir a la motivación del grupo.
- Observar una postura inadecuada, dando a entender que se tiene aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente capta el grupo.
- Demostrar nerviosismo.
- Disculparse continuamente, ya que esta conducta en un momento dado puede interpretarse como debilidad o inseguridad.
- Mantener una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.

Partiendo de estas actitudes que cada instructor expresa ante un grupo, se tiene como resultado un estilo de conducción propio.

En todos los grupos de capacitación los participantes difieren en cuanto a sus características personales, estas características influyen en el trato con los demás miembros del grupo, en la conducción de las sesiones y por lo tanto, en el aprovechamiento del grupo.

De manera general, se puede clasificar a los participantes de la siguiente manera:

problema que les preocupa.

10. Cuando la presión de un superior jerárquico inhibe a los participantes.

-Tratarlo como cualquier otro miembro del grupo.

-No ponga a los participantes en alguna situación embarazosa inherente a su superior.

-No permita que el superior se sienta separado del grupo.

6.3.3. ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES.

Es necesario que el instructor distinga algunas actitudes que puede manifestar durante la capacitación, y la forma en que influye en su estilo de conducción. Asimismo el instructor debe conocer algunos elementos sobre el manejo de grupos.

Fundamentalmente, hay dos tipos de actitudes que puede mantener un instructor:

-Aquellas que facilitan el proceso de capacitación, y

-Las que lo entorpecen.

Actitudes que facilitan el proceso de capacitación:

- Respetar siempre a los participantes. Evitar hacer comentarios ofensivos.

- Dirigir la atención y la mirada a todos los participantes, evitando centrarse en un lugar o en cierta región del grupo.

- Procurar que no se mezclen con su trabajo problemas y preocupaciones personales.

-El instructor interrumpe y hace una pregunta.

-El instructor pide a quien hace uso de la palabra en ese momento, que repita su comentario.

7. Cuando uno o más miembros del grupo son tímidos.

-Hacerle preguntas que pueda contestar facilmente.

-Felicitar al participante tímido cuando haya expuesto sus puntos de vista.

-Propiciar un ambiente de apertura, de confianza y cordialidad.

8. Cuando un miembro objeta habitualmente los puntos de vista del instructor o de los otros asistentes.

-Tratar de encontrar las razones encubiertas que lo hacen ser hóstil.

-Dejar que el grupo lo presione.

-Si es posible, dejarlo que se percate de que es una minoría.

-Usar preguntas de rebote.

9. El grupo esta decepcionado por cuestiones ajenas.

-Una inyección de buen humor o un comentario ingenioso, puede distraerlo de sus preocupaciones.

-Si persisten en introducir sus problemas, dejarlos desahogarse por unos minutos, e inmediatamente proceda con el tema central.

-Muestrele los aspectos positivos o las ventajas del

de vista, dirigiendo una pregunta a alguien que conozca la respuesta.

-Dirigir una pregunta de carácter general al grupo, preferentemente de naturaleza incitante.

-Mostrar enfáticamente por sus preguntas, que esta usted alerta e interesado.

4. Cuando el grupo no acepta las conclusiones del instructor.

-Guiar la discusión proponiendo en diferentes palabras la misma conclusión.

-Alentar a aquellos miembros que estén de acuerdo con el instructor, para que tomen partido y hablen.

-Poner a votación nominal el asunto.

5. Cuando un miembro del grupo se opone al instructor.

-Invitar a otro miembro a contestar las preguntas u objeciones del disidente.

-Dejar el punto de vista del opositor, como una afirmación y pasar sobre ello.

-Tomar la votación del grupo para mostrar que él constituye la minoría.

6. Cuando los miembros del grupo discuten acaloradamente entre sí.

-El instructor toma el control de la situación, haciendo un resumen, o callando mientras el grupo se calma.

Las situaciones que se experimentan en el proceso E-A son múltiples, ya que la gama de experiencias, de resistencias, de antecedentes son numerosas; algunas situaciones son:

1. Cuando se pierde el control de la sesión.

-Puede hacer una pausa, los que esten interrumpiendo el desarrollo de la sesión, seguramente con el silencio vuelvan a poner atención a su desarrollo.

-Puede dirigir la mirada en forma directa a los miembros que interrumpen, con lo cual puede volver a centrar su atención.

-Dirigir una pregunta al causante del desvío.

-Llamar al orden con entereza, pero con tacto.

2. Cuando los participantes se salen del tema.

-En forma gradual guiar la conversación hacia el tópico principal.

-Intruducir algún asunto o dato cercano del tema central.

-Enfatizar que la conversación es muy interesante, pero que no se está hablando precisamente del asunto principal y el curso se esta desviando de sus objetivos.

-Hacer un cuidadoso planteamiento de la sesión, notificando al grupo el plan a seguir, y buscando su adhesión a él (Volver al camino).

3. Cuando el grupo no habla.

-Comenzar la discusión o estimular el intercambio de puntos

Clasificación del grupo.

Recursos del moderador.

Lento, pasivo.

problema si es necesario y busque uno o dos participantes que reaccionen. Trate de encontrar la solución personal para ellos.

Hábleles más de lo normal. Hagales preguntas sencillas, pero desafiantes. Explique el tema en forma clara y completa. Emplee ayudas visuales efectivas para una mejor comprensión. Demuestre mucho entusiasmo. Construya sobre lo que ellos ya conocen. No vaya demasiado aprisa.

6.3.2. ALGUNAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA CONDUCCION DE GRUPOS.

La dinámica del proceso de instrucción implica entre otras cosas las circunstancias que se presentan en la conducción de los grupos y sobre poner los obstáculos aprovechando muchas veces esas circunstancias para enriquecer el aprendizaje.

entre ellos se consideran los siguientes:

- Integración del grupo para crear un ambiente de confianza y cordialidad que promueva la participación.
- Destacar la importancia de la participación y de la información.
- Conciliar los intereses individuales y los del grupo.
- Atender las inquietudes de los participantes.
- Emplear material didáctico atractivo y adecuado al contenido.
- Utilizar ejemplos que permitan vincular los conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas.

3. Desarrollo del tema.

En esta etapa, propiamente se genera la transmisión de toda la información corespondiente al contenido de toda la instrucción. Se debe hacer hincapié en la estructuración del tema, debe realizarse de acuerdo a los siguientes pasos:

- Introducción.
- Objetivos específicos.
- Contenido.
- Síntesis.
- Ejercitación.
- Evaluación.

Introducción.- La introducción debe hacer referencia a los antecedentes del tema a fin de establecer la vinculación

Es la explicación de las conductas que se esperan obtener del participante, al término del curso, de cada unidad de instrucción y en general de cada paso de la secuencia educativa. Aclarados los objetivos, se darán a conocer los temas a través de los cuales los objetivos serán alcanzados; es entonces cuando se explica el contenido del curso buscando resaltar la importancia de cada tema, así como la utilidad práctica que puede tener para el propio participante en su ejercicio laboral.

b) Metodología.

Una vez descritos los objetivos y la secuencia de los contenidos es necesario explicar la metodología que se aplicará en el desarrollo de la instrucción es decir, que técnica y materiales didácticos se utilizarán, así como las prácticas y métodos de evaluación que se emplearán.

2. Motivación.

La motivación reconoce el hecho de que la conducta humana es dinámica y orientada siempre a un fin.

En el campo de la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, motivar es adecuar las condiciones pedagógicas para propiciar el interés y mantener la atención de los participantes en la cosecución de los objetivos, facilitando así el aprendizaje del contenido programático. Existe una diversidad de elementos para motivar a los participantes,

que se desean lograr.

6.4.CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La conducción es la fase del proceso de enseñanza-aprendizaje en que se llevan a cabo las actividades didácticas que han sido planeadas con el fin de lograr los objetivos propuestos.

6.4.1.Elementos de la conducción.- Dentro de la fase de conducción se encuentran los siguientes elementos a considerar:

1. Presentación del curso.
2. Motivación.
3. Desarrollo del tema.

1. Presentación del curso.

Es importante que al iniciar la primera sesión del programa el instructor establezca las condiciones en las que se va a desarrollar la instrucción y también dé a conocer el propósito y presedentes del curso, ya que esto permite motivar a los participantes y les ayuda a ubicar en su contexto las actividades de capacitación que van a realizar. Existen dos factores que deben subrayarse al hacer la presentación del curso:

- a) Descripción de los objetivos y contenidos del curso.
- b) Metodología.
- a) Descripción de objetivos y contenidos del curso:

participantes influyen en su aprendizaje. Cada persona es diferente, y estas diferencias individuales deben tomarse en cuenta para poder estimular la motivación de acuerdo con los objetivos propuestos, y poder realizar la instrucción acorde al nivel del grupo.

*La admosfera del grupo influye también; hay grupos con actitudes de cooperación, de cordialidad y esto facilita el aprendizaje. Por el contrario, la hostilidad o la desconfianza entre los miembros de un grupo perjudican los resultados de la capacitación.

*Las dificultades de los objetivos, son otro elemento que hay que considerar en la preparación de cualquier instrucción.

Los objetivos muy faciles no provocan interés y los muy dificiles desalientan.

*También las condiciones materiales, (local, mobiliario, materiales didácticos, etc.) influyen en el aprendizaje, si son adecuados, las actividades, se desarrollarán sin tropiezos ni interrupciones; en cambio cuando hay deficiencias (falta de equipo para las prácticas o documentos informativos, si el mobiliario es insuficiente, etc.) el proceso se interrumpe y se retrasa.

Durante sus tareas, el instructor debe tomar en cuenta tanto a las personas a quien se dirige, como a los objetivos

Si se espera o desea que los grupos de capacitación tengan éxito, se debe evitar el desempeño de papeles destructivos o dependientes del grupo y estimular el desempeño de papeles constructivos en el mismo.

El instructor debe vigilar que las actividades que realice el participante durante el aprendizaje, sean exactamente las necesarias para lograr los objetivos.

Algunas actividades que el instructor debe llevar a cabo en la instrucción para obtener mejores resultados son:

*El resumir periódicamente lo que se va aprendiendo.

Esta actividad es indispensable ya que cada aspecto que se aprende tiene significado sólo cuando se relaciona con lo que se ha aprendido anteriormente, organizar este conocimiento, corregir los errores, afirmar lo aprendido y sostener la motivación, son factores importantes que el instructor debe alentar y afirmar constantemente.

*Comprobar y corregir lo que se aprende.

Es indispensable que el instructor informe al participante si aprende correctamente, para que pueda corregir errores.

El instructor debe tomar en cuenta, al realizar las tareas anteriores, que durante el aprendizaje intervienen varios factores que influyen en los resultados como son:

Las experiencias, la edad, los conocimientos de los

1. Participantes con papeles constructivos.
2. Participantes con papeles destructivos.
3. Participantes con papeles dependientes.

El participante constructivo será por regla general un individuo franco, amistoso, expansivo, con intensidad de sentimientos y firmeza de propósitos. Tendrá la capacidad de disociar sus propios intereses de los del grupo y colaborará con otros en las actividades colectivas.

El participante destructor de grupos es una persona inmadura y agresiva que siente y actúa en función de sus propios intereses.

Los participantes dependientes son aquellos que, faltándoles la fuerza física necesaria para el dominio, asegura su posición mediante la sumisión. Aquellos que permiten que otros suban por encima de ellos obtienen, por lo general, un lugar seguro. Este sacrificio no es sorprendente, ya que si se permite que uno domine, los otros deben someterse, y este orden se mantiene a todo lo largo de la línea.

Comúnmente la persona inmadura y dependiente necesita de amistad continua y reaseguradora. Se apoya en el grupo o se deja llevar por él, mostrará una tendencia a capitalizar su estado indefenso. Si no recibe apoyo se alejará, tornándose indiferente y lejano.

actualizar o transmitir conocimientos, mejorar habilidades y modificar las actitudes que requieran los empleados, así como diseñar y operar los mecanismos de coordinación que permitan otorgar a los mismos, los medios y facilidades para que obtengan determinados servicios y prestaciones de carácter laboral, social, cultural y recreativo en su beneficio y/o de su familia.

Al elaborar un programa de capacitación se debe de:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades.
- Asignar a cada actividad;

*Unidad de Tiempo; y

*Recursos Necesarios.

El conductor de programas de capacitación para adultos debe cumplir con algunas características básicas como son:

Conocimiento de sí mismo, dominio de la materia, estilo de enseñanza, ética, etc.

También el instructor debe tomar en consideración las dificultades que presenta el alumno adulto, como es el temor, las dificultades de aprendizaje, etc., así mismo debe

capacitar al hombre para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos a los que se enfrenta.

La planeación de la capacitación es primordial para el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que simplifica el trabajo y constituye una guía que precisa cuales son los propósitos de la instrucción, cómo se puede evaluar y cómo se debe realizar.

La planeación de la capacitación debe ser clara, precisa, realista y flexible.

Para la planeación precisa de la capacitación se debe tomar en cuenta las características de los participantes, así como también debe de considerar los siguientes elementos:

- 1) Determinación de Objetivos.
- 2) Estructuración de Contenidos.
- 3) Selección de Técnicas Didácticas.
- 4) Selección de Material Didáctico.
- 5) Elaboración del Plan de Instrucción.
- 6) Elaboración de Instrumentos de Evaluación.

Todo programa de capacitación y desarrollo debe consistir en la realización de todo tipo de acciones encaminadas a

C O N C L U S I O N E S .

El desarrollo y la actualización del personal por medio de la capacitación debe realizarse mediante un programa permanente de información administrativa que debe comprender:

- La adquisición de conocimientos; y
- El perfeccionamiento de aptitudes.

Toda motivación al colaborador debe ir encaminada a desarrollar su personalidad por medio de una mejor preparación y cultura, de ésta manera se elevará el nivel de productividad.

La Andragogía es la respuesta a la necesidad de especialización para la formación educativa de los adultos, (ya que los adultos aprenden de diferente manera que los niños, lo jóvenes y aún diferente a los ancianos).

Toda educación debe ir encaminada a la maduración integral del individuo, ya que sólo esto asegura y respalda las conquistas operativas de cualquier programa de capacitación para adultos.

Toda educación permanente debe cumplir con el objetivo de

C O N C L U S I O N E S .

- * Adecuar los objetivos y contenidos.
 - * Adaptar las actividades al nivel de los participantes.
 - * Plantear alternativas de acción que permitan hacer modificaciones al proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - * Retroalimentar a los participantes a cerca de sus avances.
- (U.C.D. SEP).

CONDUCCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

ELEMENTOS:

* PRESENTACION DEL CURSO.

* MOTIVACION.

*DESARROLLO DEL TEMA.

(U.C.D. SEP).

con los demás contenidos y dar entrada a la información relativa a los mismos.

Objetivos específicos.- Deberán enunciarse y analizarse al principio de cada tema para que dirijan y regulen las actividades de los participantes y del instructor.

Contenido.- El instructor proporcionará la información seleccionada para cada tema, que constituye el conjunto de conocimiento teóricos estructurados de manera lógica y sistemática.

Síntesis.- Al término de cada sesión, el instructor y/o los participantes, deberán hacer una breve exposición de lo más sustancial del contenido de cada sesión de aprendizaje.

Ejercitación.- La observación del proceso enseñanza-aprendizaje es producto de la ejercitación y es determinante en la transformación de la conducta del participante, ya sea en la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y/o en la modificación de actitudes.

Evaluación.- Durante la conducción, la aplicación de la evaluación permite al instructor conocer si:

- Se están logrando los objetivos planteados para el curso.
- Los objetivos propuestos son realistas.
- Los programas están bien elaborados.
- La información que obtiene el instructor de la evaluación le permite, en caso de ser necesario tomar decisiones para:

B I B L I O G R A F I A .

- ADUANA Alma y BOLAÑOS Judith. Curso para reducir la ansiedad ante la participación en grupo. México: Trillas, 1983.
- AGUIRRE Martínez, Eduardo, Seguridad integral en las organizaciones, (actualización para ejecutivos.). México: Trillas, 1986.
- ALLEN P. Ventas y dirección de ventas. España: 1976.
- ARIAS Galicia, Fernando (coordinador), Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1986.
- ARIAS Galicia, Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1978.
- BERGER, Rene, Arte y comunicación. España: Gustavo Gilli, 1979.
- BAENA Paz, Guillermina, Instrumentos de investigación. México: Editores Mexicanos Unidos, 1982.
- BLANCO Cohen, C. Como seleccionar nuestro personal. México: Limusa, 1982.
- BROWN, W. Instrucción audiovisual. México: Trillas, 1979.
- CASTORENA, Jesus, Manual de derecho obrero. México: Porrúa, 1984.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 1988.
- COHEN, Josef, Aprendizaje complejo: cómo aprenden los seres humanos. México: Trillas, 1985.

- DE LEON Penagos, Jorge, El libro. México: Trillas 1987.
- ESCUADERO Yerena, Teresa, La comunicación en la enseñanza. México: Trillas, 1988.
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, Programa analítico plan 1985; Licenciatura en Administración. México: U.N.A.M. 1986.
- FERNANDEZ Garcia, Raúl, Metodología de la investigación. México: Trillas, 1985.
- GRABOWSKY Stanley, M. Educación de adultos. (Manual de entrenamiento). México: Trillas, 1987.
- GUTIERREZ, Victor, Psicología del aprendizaje. México: Galve, 1970.
- HALL, L. Administración de empresas. España: Herrero, 1977.
- HAROLDSEN, Edwin, Taxonomía de conceptos de la comunicación. México: Nuevo Mar, 1980.
- HERNANDEZ, S. et al. Administración de personal. México: South Western, 1984.
- JIMENEZ, Alvaro, REYES, Lourdes, Las técnicas para la capacitación del personal. México: F.P. U.N.A.M. 1990.
- JIMENEZ, Alvaro, REYES, Lourdes, Los apoyos audiovisuales en la instrucción México: F.P. U.N.A.M. 1990.
- LUDOJOSKY, Roque, Andragogía (educación del adulto). Argentina: Guadalupe, 1986.
- MARTINEZ Martinez, J. Lecturas selectas de administración México: ECASA, 1988.

- MC. CONNELL. Psicología. México: Mc Graw Hill, 1988.
- MEJIA Rojas, Benito, Sociodidáctica. México: APPAE, 1987.
- MENDOZA Nuñez, Alejandro, La capacitación práctica en las organizaciones. México: Trillas, 1985.
- PIGORS, Paul, MYERS, Charles, Administración de personal. México: CECSA, 1987.
- RODRIGUEZ, Carlos, et al. Programas de capacitación y desarrollo. México: DIANA, 1987.
- SANCHEZ Barriga, Francisco, Técnicas de administración de recursos humanos. México: I.P.N. 1986.
- SEP, Manual de organización del centro de capacitación y del centro de enseñanza ocupacional. México: SEP. 1987.
- SCHEIN, E. Psicología de la organización España: PHI 1981.
- SILICEO Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal. México: LIMUSA, 1990.
- TIFFIN, Joseph, psicología industrial. México: DIANA, 1986.
- VELAZQUEZ, Curso elemental de psicología. México: SAYROLS 1985.
- ZORRILLA Arena, Santiago, Introducción a la metodología de la investigación. México: OCEANO, 1986.

L E Y E S .

- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.

T E S I S .

CONTRERAS A, El papel de la capacitación en el éxito de la empresa privada nacional F.C.A. U.N.A.M. México, 1987.

JUAREZ, G. Relación entre el licenciado en administración, la capacitación y fundamentos teóricos pedagógicos necesarios para la formación de instructores. F.C.A. U.N.A.M. México, 1981.

LAMINA, A. Educación para adultos un acercamiento metodológico a la andragogía. F.P. U.N.A.M. México, 1981.

RECORDER, Rosa, Fundamentos de las teorías de aprendizaje a aplicadas a la planeación de la capacitación del instructor interno. F.P. U.N.A.M. México, 1989.

VELASCO, V. La capacitación y desarrollo de ejecutivos en una empresa mediana de pinturas. E.S.C.A. I.P.N. México, 1986.

N O T A S D E L O S C U R S O S :

UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, SEP, Elaboración de programas de trabajo. México, SEP, 1988.

UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO (U.C.D.), SEP, Formación de instructores. México, SEP, 1988.

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL, U.N.A.M. Formación de instructores. México, U.N.A.M. 1990.

PUGA Murguía, Carlos E. Capacitación y actualización de ejecutivos. México, U.N.A.M. 1989.