

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

19
reg.

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"SUGERENCIAS PARA LA ADECUADA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

LILIANA ZORRILLA OSUNA

GUADALAJARA, JAL. FEBRERO DE 1990

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

	PAGINAS
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I	
DEFINICIONES.....	3
 CAPITULO II	
ELEMENTOS DE LA CAPACITACION.....	8
2.1.EL HOMBRE.....	9
2.2.LOS GRUPOS.....	19
2.3.EL INSTRUCTOR.....	29
2.4.PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	40
 CAPITULO III	
OBJETIVOS DE CAPACITACION.....	51
3.1.CONCEPTO.....	52
3.2.DETERMINACION D E NECESIDADES.....	53
3.3.DOMINIOS DE APRENDIZAJE.....	55
3.4.DISEÑO DE OBJETIVOS.....	62
 CAPITULO IV.	
METODOS O HERRAMIENTAS DE LA CAPACITACION...	74
4.1.JUEGOS VIVENCIALES.....	75
4.2.MEDIOS AUDIOVISUALES.....	79
4.3.METODOS AUDITIVOS.....	98
 CAPITULO V.	
TECNICAS DE CAPACITACION.....	101
5.1.¿COMO ELEGIR LA TECNICA ADECUADA?.....	103
5.2.TECNICAS GRUPALES MAS COMUNES.....	104

CAPITULO VI	ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	120
	6.1. PLANEACION.....	123
	6.2. DESARROLLO.....	129
	6.3. EVALUACION.....	133
	6.4. COTIZACION.....	145
CAPITULO VII.	COORDINACION DE UN PROGRAMA DE CAPCITACION.....	148
CONCLUSIONES.....		155
BIBLIOGRAFIA.....		159

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

A raíz de la expansión industrial que ha venido desarrollandose_ en México, durante los últimos años, se ha empezado a distinguir la - necesidad de capacitar al personal de las empresas, ya que ese creci- miento industrial se ve limitado por la escasez de personal califica- do.

El desarrollo integral del individuo no consiste solo en multi- plicar los conocimientos, sino que busca la maduración de la persona- lidad. Conciente de ello, se elaboro la presente Investigación como - colaboración al campo de la capacitación, para que se complementen -- las aptitudes, conocimientos y habilidades fomentadas por la capacita- ción misma, ya que el personal es el elemento más valioso de las em- presas.

Se considera la Capacitación como una actividad integral, siste- máticas y permanente, capaz de generar estrategias y áreas de desarro- llo social y personal; por ello, los planes y programas de capacita- ción deben partir de fundamentos psicopedagógicos que los hagan ági- les y eficaces.

Los capítulos siguientes, constituyen un auxiliar, para todas -- las personas que, dominando su materia, deseen transmitir sus conoci- mientos con un alto grado de efectividad, haciendo las veces de ins--

tractor, o bien, para aquellos que consideren de importancia el área_ de capacitación y deseen ponerla en práctica en su empresa.

CAPITULO I
"DEFINICIONES"

El proceso de enseñanza-aprendizaje en las empresas es conocido actualmente en Estados Unidos de Norteamérica, como "Training", e implica toda clase de enseñanza que se proporcione con el fin de preparar a trabajadores o empleados para un determinado puesto. En castellano, a ésta acción se le ha dado diversas acepciones conforme al contenido eminentemente teórico o práctico de la misma.

La Ley Federal del Trabajo, no proporciona un concepto acerca de lo que se entiende por Capacitación y lo que se entiende por Adiestramiento; pero al señalarlos sus alcances, se podría determinar que se entiende por una o por la otra, analizado conjuntamente con los conceptos de las mismas, según la Real Academia Española.

De esta manera, tenemos que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153-F, nos señala que la Capacitación y el Adiestramiento tienen por objeto lo siguiente:

- a) " Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades - del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b) " Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de una nueva creación" (1)

A continuación, se muestran los conceptos que señala el Diccionario de la Real Academia Española:

* Por Capacitar se entiende: "Hacer a uno apto, habilitar para - alguna cosa".

* Por Adiestrar se entiende: "Hacer diestro enseñar, instruir, - guiar, encaminar." (2)

Sin embargo, casi todos los autores crean confusiones cada vez - que se utilizan los términos como sinónimos, ya que los emplean de ma - nera conjunta.

Para aclarar un poco estas confusiones la UCECA (3), muestra sus conceptos acerca de una y otra.

* "Por Capacitar se entiende a la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo - para desempeñar eficientemente determinado nivel de califica - ción y responsabilidad".

* "Por Adiestrar se entendera la acción destinada a desarrollar - habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de - incrementar su aptitud en el puesto de trabajo".

Lo anterior distinción se ve confirmada por el Lic. Colin Nuñez

(4), al señalar que:

(1) Ley Federal del Trabajo, art. 153-F Ed. Porrúa, 1987 Pag. 207

(2) Dicc. de la Real Academia Española, Ed. Espasa Calpe, 1985 Pag. 10y 52

(3) Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Pags. 134y135 Ed. Popular de los Trabajadores UCECA, 1981, Méx.

CAPACITACION: "Consiste en el proceso de transmisión y recepción de conocimientos y habilidades necesarias para que una persona pueda desempeñar una determinada actividad, profesión, ocupación, arte u oficio."

ADIESTRAMIENTO: "Se refiere a la actualización, perfeccionamiento o afinación, por parte del trabajador, de sus conocimientos y destrezas manuales".

Para que queden aun más claros estos conceptos, a continuación se muestran las diferencias que existen entre uno y otro.

Así pues, se habla generalmente de Adiestramiento, cuando se requiere que se adquieran habilidades o destrezas referidas en gran parte a un aspecto psicomotriz en que se requiere práctica, rapidez y precisión.

Por otra parte existe el término Capacitación, el cual normalmente se utiliza para la adquisición de conocimientos teóricos, donde necesariamente se requiere de una actividad intelectual. Al respecto considero, que la Capacitación como su nombre lo indica es hacer capaz, y eso realmente es lo que se pretende al llevar a cabo una acción de enseñanza-aprendizaje en la empresa, pues esta busca siempre tener a las personas más capaces en cada puesto, por tanto la Capacitación implica el aspecto teórico y práctico en todo puesto requiere.

(4) Colin Nuñez Carlos. Obligaciones de los empresarios Mexicanos en cuanto a Capacitación y Adiestramiento. Pag.40 y 39. Boletín CINTERFOR é 66, Montevideo 1979.

Además la Capacitación debe estar en función de las necesidades de las personas y de la empresa. De esta forma, no consideración de Capacitación, es la que se llevara a lo largo de los siguientes capítulos.

Existe otro término denominado Desarrollo, el cual es usado básicamente en los programas de enseñanza-aprendizaje dirigido principalmente a Ejecutivos y altos, su contenido no se refiere a aspectos teóricos o prácticos, sino más bien a crear hábitos morales, sociales y de trabajo. Creo que el desarrollo no debe ser limitativo de los puestos de niveles superiores, pues todo empleado debe tener estos hábitos, si se desea tener gente motivada y con alto nivel moral hacia la de hábitos morales sociales y de trabajo.

Lo anterior implica que el programa de Capacitación, debe estar planeado y diseñado "para que cada persona se aproxime al empleo óptimo de sus facultades disfrute de su vida e integración con el medio físico y social". (5)

(5) GAGNER Y C.J. BRIGGS. La Planeación de la Enseñanza. Pag. 14

C A P I T U L O I I

" E L E M E N T O S D E L A C A P A C I T A C I O N "

La Capacitación consta de varios elementos interrelacionados y - que sin uno de ellos, esta no podría existir.

A continuación se muestran cada uno de estos elementos:

2.1 EL HOMBRE

El hombre, forma y función se combinan para producir un cuerpo - eficaz y una flexibilidad casi increíble, si no fuera así, el hombre no podría tolerar las tensiones de vivir en un mundo en el cual tiene que adaptarse constantemente a todos.

A lo largo de la historia, ha habido muchas instancias en las -- que, nuevas y desarrollos técnicos han transformado la manera de vi-- vir del hombre; como en Grecia, Roma y el Renacimiento. Los fenómenos naturales también han producido cambios fundamentales, como la hambru na y las catástrofes naturales que han provocado las migraciones que obligaron a adoptar nuevas maneras de vivir. Todavía en las dos últi-- mas centurias, ha habido una asombrosa aceleración en el ritmo de la evolución cultural, de tal manera que la gente del mundo desarrollado ahora trabaja y juega en ambientes completamente diferentes de aque-- llas civilizaciones anteriores.

Esto significa, que la sociedad ahora requiere de sus ciudadanos que aprendan muy diferentes habilidades de aquellas que se aprendie-- ron en épocas pasadas. Se requiere que viajen en diferentes medios de

transporte, que usen diferentes equipos de trabajo, vistan diferentes materiales y respondan a un rango completo de nuevos estímulos que se han vuelto comunes. En una sociedad compleja, es fundamental para cada uno de los miembros, estar familiarizado con los códigos básicos que se usan. Aquellos que no puedan leer o escribir, están seriamente incapacitados y la sociedad ha empezado a reconocer el pecado del - - analfabetismo.

Pero no es solo eso, sino que la sociedad cada vez, demanda un nivel más alto de cultura del individuo. Por ello la importancia de - Capacitar.

2.1.1 LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE COMO PARTICIPANTE EN EL PROCESO DE - CAPACITACION.

El hombre como participante, es el elemento esencial dentro de la Capacitación, y del proceso que dentro de la misma existe, que es el proceso de enseñanza-aprendizaje; el cual se expondrá más adelante. Ya que el propósito fundamental, es que el participante "aprenda".

Como la presente está dirigida a los adultos es importante considerar los factores que determinan el aprendizaje en los mismos, así, como el conocer sus diferentes caracteres para identificarlos y dirigir adecuadamente el aprendizaje.

2.1.2 APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS

Por ser los participantes personas adultas, es importante considerar que, por ese solo hecho, tienen ya características especiales - que el instructor debe conocer.

Los adultos han tenido muchas experiencias en diferentes campos, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han -- formado a lo largo de los años. Por lo general, son conservadores a - sus ideas y preferencias y tienen particularmente una forma personal_ de reaccionar y presentar "resistencia al cambio", cuando este se impone, es decir, interesarlos en aprender algo nuevo, si no sienten -- que esto puede ayudarles a resolver problemas en su trabajo o en su - vida personal, o bien, que les ayude a sobresalir de entre sus compa- ñeros o a progresar. En conclusión, sólo les interesa aprender aque- llo que satisfaga una necesidad personal.

Generalmente, el adulto se subestima en su capacidad para apren- der, por que piensa que su época de aprendizaje ya paso. Si bien es - cierto que los años disminuyen la agudeza de los sentidos y la rápi- dez de movimiento, también es cierto que las experiencias acumuladas_ compensan esas limitaciones y que frecuentemente, los adultos apren- den más rápido y mejor que los niños. El adulto necesita que se le de muestre sus progresos.

Lógicamente, no le gusta que lo traten como un escolar, y si se le señalan sus deficiencias delante de los demás miembros del grupo - se sentira incomodo y agredido. Le interesa que sus compañeros tengan una buena opinión respecto de el, ya que tiene que cuidar su prestigio y su seguridad.

Debido a que ocupa la mayor parte de su tiempo en desempeñar un trabajo que le resuelve sus necesidades vitales, la asistencia a un curso significa un esfuerzo extra para el; por lo que generalmente, - se interesa solo en aquellos que, en corto lapso de tiempo, le ofrescan algún beneficio.

Habiendo pasado la época en que podía dedicar gran parte de su tiempo a estudiar y prepararse, necesita encontrar una utilidad inmediata a lo que aprenda, para justificar el tiempo y el esfuerzo que - invierta en ello.

El adulto, por haber llegado a una época de independencia económica y de autodeterminación de su conducta, muestra resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlo. Los instructores autoritarios no son bien aceptados.

La mejor técnica recomendada para un instructor de cursos para - adultos es la presentación inicial de los participantes y la discusión sobre motivos que les hicieron asistir al curso, así como la observación constante de sus actitudes y de su participación durante --

las sesiones de trabajo, darán elementos al instructor para estimular a cada uno, darle ocasión de ejercitar sus habilidades y hacer aportaciones valiosas para el grupo o señalarle tareas complementarias que le permitan cubrir sus deficiencias. Hacer sentir a los participantes que, aunque, el instructor va a enseñarles algo, reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales como individuos y pueden tener mayores conocimientos que el en otros campos.

Algunas características que presentan los adultos en el aprendizaje son las siguientes.

- * Los adultos a diferencia de los niños aprenden y estudian algo por adquirir nuevos conocimientos y aptitudes que les ayude a desarrollarse, no porque alguien les ha dicho que deben hacerlo, o por evitar malas notas.
- * Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, son prácticos en este enfoque. Les interesa algo que tenga utilidad inmediata o bien para un futuro próximo. Es decir, los adultos quieren aprender en cada sesión de Capacitación y salir con la impresión de que han adquirido algo útil de cada una de ellas.
- * Los adultos aprenden mejor con la práctica. Investigaciones realizadas han demostrado que si los adultos practican de inmediato lo aprendido, la retención de lo aprendido sera mayor y

mejor. Los adultos pueden aprender oyendo y observando, pero_ aprenderan mejor si participan activamente en el proceso ense_ ñanza-aprendizaje.

Esto explica porque se debe estimular a los adultos a discu-- tir un problema, a pensar en soluciones y practicas habilida-- des, dandoles la oportunidad de aplicar lo aprendido antes de que lo olviden o simplemente lo "archiven en la memoria".

* Los adultos aprenden mediante la resolución de problemas ape-- gados a la realidad, sin embargo, cuando los problemas no son reales o corresponden a la vida cotidiana, los adultos no tra-- bajarán tanto en la resolución; se les debe plantear proble-- mas prácticos y reales.

* Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal, ya que si el ambiente es demasiado "colegial", ellos pensaran que la si-- tuación es infantil, por lo tanto, se sentira incomodo y no - aprenderá bien lo que se le enseñara. Por ello la simplicidad del ambiente.

* Los adultos responden a una gran variedad de métodos de ense-- ñanza o capacitación. Desde luego, el método que debe utili-- zarse depende de lo que se esta enseñanado y los objetivos de_ seados.

- * Los adultos buscan orientación, no calificaciones. Les interesa saber lo que están haciendo y los progresos que realizan.

2.1.3 TIPOLOGIA DEL ADULTO EN EL PROCESO

Además de las características anteriormente mencionadas, se debe considerar que existen razgos personales que diferencian a cada uno - de los participantes de los demás: su agilidad para comprender explicaciones, conocimientos previos sobre el asunto a tratar, la dificultad que tenga de aceptar el cambio o nuevos conocimientos y su capacidad o disgusto de trabajar en equipo.

Si se detecta acertadamente la o las causas que motivan el comportamiento del participante, se estara en condiciones de encausar -- eficientemente dicho proceso.

Algunas de estas características se presentan a continuación:

EL TIPO SILENCIOSO

Existen diferentes causas por las cuales este tipo de individuo del grupo guarda silencio, generalmente estas causas pueden ser:

- * Puede ser que al individuo no le interesa el tema o tópico que se trate. No ha sido motivado, o bien, no encuentra algo de valor para el en la sesión.

- * Puede estar indeciso o confuso. Quizás los objetivos no le parezcan claros, o quizá no ha entendido las discusiones previas.
- * Puede sentirse en desventaja al pensar que sus conocimientos - no son suficientes para contribuir a la sesión. Es posible que prefiera quedarse en silencio en lugar de aparecer como un ignorante delante de los demás.
- * Es probable que sea de captación lenta.
- * O bien, prefiere escuchar que hablar.

SUGERENCIAS OPERATIVAS:

Es importante para el instructor que conozca los motivos del silencio del individuo y esto puede hacerse mediante la observación que el instructor tenga y haga en el grupo. Al detectarlo, se puede ayudar al individuo silencioso a que haga una aportación, con algún comentario como: "Fulanito, me parece que quiere Ud. decir algo". Si Fulanito negara con la cabeza, es mejor no insistir. Pero existen otros métodos para romper el hielo, como hacer preguntas a todo el grupo incluyendo al individuo silencioso.

EL TIPO MONOPOLIZADOR:

Este tipo es el otro extremo o "reverso de la moneda" en comparación con el tipo silencioso. Esta persona habla tanto que no deja - -

oportunidad a los demás. Las causas de su deseo de monopolizar la se
sión pueden ser generalmente, las siguientes:

- * Posee conocimientos que los demás no tienen.
- * Quizá desea ser útil y compartir sus ideas y experiencias con los demás.
- * Puede ser tan entusiasta, que se impacienta y quiere acelerar el paso del grupo en la sesión.
- * Es posible que se trate de un "Sabelotodo".
- * Puede que quiera dejar sentado que él es el líder del grupo.
- * Desea más reconocimiento del grupo o del instructor.

SUGERENCIAS OPERATIVAS

Para hacer que el individuo monopolizados de oportunidad a los demás miembros del grupo que expresen sus opiniones, se puede comentar algo como: "Zutanito nos ha dado ya muy buenas ideas, me gustaría oír las de algunos de Uds." Después se dirige la pregunta a otro - - miembro del grupo.

EL TIPO DESVIADOR:

Un individuo puede tratar de llevar la discusión fuera del tema anunciado. Esto podría ser porque:

- * No entiende los objetivos de la sesión.

- * Quizá quiera evitar el tema o tópico.
- * Probablemente tenga problemas personales o emocionales que le impidan concentrarse en el tema.
- * Busca quizás información sin relación con el tópico o tema.

SUGERENCIAS OPERATIVAS

El instructor debe exponer los objetivos en la forma más clara - posible. Se debe indicar al grupo, desde el primer momento el camino de la sesión y lo que esta abarcará en general. De esta manera los participantes sabrán si sus preguntas serán o no contestadas durante el programa, también sabrán si sus comentarios serán pertinentes.

2.2 LOS GRUPOS

2.2.1. CONCEPTO:

Un grupo es la reunión de individuos donde existe interacción de fuerzas y energías.

Los miembros de un grupo actúan frente a frente, concientes de las existencias de todos los integrantes del mismo.

Para que exista el grupo, es necesario que haya interacción entre las personas y conciencia de una relación común.

Entre los miembros de un grupo debe existir una verdadera relación personal y comunitaria. En el grupo cada individuo debe percibir al otro como persona individual.

Además hay una conciencia colectiva de la relación común, se tiene en cuenta la existencia de los demás, la comunicación de ese uno con los otros en forma directa y franca.

2.2.2 DEFINICION

Presentamos algunas definiciones de grupo, planteadas por diferentes psicólogos sociales en su búsqueda por caracterizar la entidad grupal como uno de los principales fenómenos de la conducta humana.

- * Grupo en su sentido psicológico es una pluralidad de personas_ que interaccionan una con otra en un contexto dado. (Sprtt).
- * Grupo es una unidad social que consiste en un cierto número de individuos que guardan relación en el papel que desempeñan; y_ que posee un conjunto de valores y normas para regular la conducta de sus miembros, por lo menos en los asuntos de importancia para el grupo. (Whittaker, J.O.)
- * Grupo es una unidad que consiste en un número de organismos -- que tienen una percepción colectiva de su unidad y que actúan_ de manera unitaria hacia el ambiente. (Smith).
- * Dos o más personas componen un grupo psicológico si han esta--blecido un mismo modelo o líder y en consecuencia, se identifican unos con otros a partir de patrones normativos de conducta que los miembros deben obedecer. (Freud, S.) (6)

2.2.3 CARACTERISTICAS

El Grupo posee características propias, en su manual de Dinámica de Grupos, Gibb las señala de la siguiente manera:

- * Una asociación definible. Una colección de dos o más personas_ identificables por nombre o tipo.

(6) Grupos: Teoría y Experiencia. Rodney W. Napier, Matti K. Gershenfeld. Ed. Trillas, México, 1980 Pags. 26 y 27.

- * Conciencia de Grupo. Los miembros se consideran como un grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación conciente de unos con otros.
- * Un sentido de participación en los mismos propósitos. Los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas e ideales.
- * Dependencia recíproca en la satisfacción de las necesidades.-- Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos, para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
- * Acción recíproca. Los miembros se comunican unos con otros.
- * Habilidad para actuar en forma unitaria. El grupo puede comportarse como un organismo unitario.

Todo Grupo es educador por la influencia que ejerce sobre un individuo al que modela. Un Grupo puede estimular la sinceridad, la apertura, la autenticidad, la participación profunda, liberación de rutinas, rechazo de convencionalismos y artificiosidad. Tan es así, -- que existe la terapia de Grupos.

Los miembros deben pensar y trabajar como unidad, regidos por -- un propósito definido. Los seres humanos se congregan fácil y naturalmente, el individuo actúa dentro de un espacio social, en un sistema de acciones, reacciones, interacciones y transacciones.

2.2.4 CLASIFICACION DE GRUPOS

Es la conducta de los individuos, influyen los diferentes tipos de grupos, en cuyo seno funcionan.

Existen diferentes tipos de Grupo y diversas clasificaciones, a continuación se muestra, por ser ésta la más relevante:

* GRUPOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Grupos PRIMARIOS son aquellos en las que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia; están caracterizados por una asociación y cooperación íntima cara a cara. Estos Grupos son relativamente pequeños y su resultado es la función de individualidades. La familia es el mejor ejemplo del Grupo Primario.

Grupo SECUNDARIO son aquellos en los que las relaciones tienen un carácter más impersonal, más abstracto y distante social y geográficamente; por ejemplo un partido político.

Una diferencia particular entre estos Grupos es que el PRIMARIO requiere y obtiene mayor dedicación de sus miembros, y en ellos es más fácil que se expresen sentimientos y emociones; en tanto que en los SECUNDARIOS se restringen y comúnmente se suprimen.

* GRUPOS INCLUSIVOS Y EXCLUSIVOS

Los Grupos INCLUSIVOS abren sus puertas a todo aquel que desee - incorporarse a él e incluso llegan a solicitar adhesiones.

Por su parte, los Grupos EXCLUSIVOS, solo admiten cierta clase - de personas en ellos. Por ejemplo, las Asociaciones Profesionales.

* GRUPOS NATURALES Y ARTIFICIALES

Los Grupos Naturales, como un poblado o una calle, nacen sencillamente por la gente vive o bien, nace allí y los miembros interactúan frecuentemente porque sí.

El Grupo ARTIFICIAL, es aquel creado y formado deliberadamente - para un propósito específico; tal es el caso de los miembros de un comité temporal.

2.2.5. DINAMICA DE GRUPOS

Existen varias definiciones para este concepto. El primer centro de Investigaciones de Dinámica de Grupos, en el Instituto Tecnológico de Massachussets, fue fundado en 1945, por Kurt Lewin, quien también fue el primero en utilizar este término.

"El Grupo camina en determinada dirección, movido por una serie de fuerzas complejas, a veces difíciles de precisar: energía, cambios, reacciones, actividades, retrocesos, aciertos, equivocaciones, etc...

La Dinámica de Grupos es la resultante de las fuerzas del Grupo. La interacción entre los miembros del Grupo es evidente. Por esta corriente grupal se modifica la conducta del individuo. Las fuerzas físicas al comunicarse producen un cambio, y este cambio puede ser educativo, es decir, se puede aprovechar con ventaja para la instrucción. Del medio ambiente, los integrantes del grupo, extraen los elementos vitales para su crecimiento y desarrollo; ingredientes que hacen crecer, estimulan y activan potencialidades". (7)

La dinámica de Grupos, se dedica a conocer la naturaleza de la vida en un Grupo, y reviste una triple significación:

- * Es un conjunto de conocimientos científicos, orientados a la investigación de la naturaleza de los Grupos, su desarrollo, efectos sobre los miembros del grupo y, de sus relaciones con otros grupos.
- * Es el resultado de la interacción de las fuerzas y acciones de los miembros de un grupo.
- * Es, finalmente, el conjunto de técnicas aplicables para descubrir la razón de las discrepancias entre la gente y la corrección de su proceso, para obtener un mejor resultado de su interacción.

(7) Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas. La Experiencia Vivencial de la Dinámica de Grupos. Jesús Andrés Vela, S.J. Talleres Ed. Stella, Colombia, 1977, p.p. 278 pág. 132

2.2.5.1 CLASIFICACION DE LA DINAMICA DE GRUPOS

La Dinámica de Grupos puede clasificarse de la siguiente manera:

Dinámica Interna y Dinámica Externa:

* DINAMICA INTERNA: Es el conjunto de fuerzas emanadas de las ca características individuales que cada sujeto lleva al Grupo en que participa, más las fuerzas que se derivan de la interacción de los miembros dentro del grupo.

* DINAMICA EXTERNA: Es el conjunto de influencias provenientes - del exterior de factores ajenos al grupo, pero que operan fue ra sobre su comportamiento.

VARIABLES DE LA DINAMICA DE GRUPOS: Para comprender la Dinámica Inter na del grupo, y para aprovecharla en beneficio del mismo y de sus ob- jetivos, se ha analizado a continuación, las fuerzas variables que -- constituyen dicha dinámica y que de una forma u otra modifican la for ma de trabajar y de interactuar de los grupos. Entre otras, es común ob servar que en todos los grupos afectan las siguientes variables.

* ATMOSFERA GRUPAL.

La atmósfera del grupo es el tono, el sentimiento o ánimo que -- prevalece en un grupo. Sobre ésta atmósfera influyen factores físicos (el lugar de reunión) y psicológicos (el conocimiento entre los miem-

bros, la confianza que se tengan, los prejuicios individuales, etc.).

La atmósfera ejerce su acción sobre cada sujeto, según la interpretación decada uno de la misma, en determinado momento.

* EL TAMAÑO DEL GRUPO.

El número de elementos que componen un grupo es una fuerza que influye directamente en su acción.

Generalmente entre más grande sea el grupo, mayor sera la dificultad para hacer coincidir las actividades y percibir las individualidades; sin embargo, el número óptimo de elementos varia según los objetivos, el tiempo disponible y la homogeneidad del grupo.

* IDENTIFICACION DEL GRUPO.

Esta es una fuerza de la Dinámica de un Grupo, que se representa como el sentimiento de "nosotros", el vínculo común de simpatía y la conciencia de estar unidos de alguna manera.

Tal "sentimiento" del "nos", de origen emocional, provoca una mayor interacción de las tareas en una atmósfera solidaria.

* COMUNICACION.

La comunicación - como el proceso por el cual se transmiten y -

reciben ideas, sentimientos y se comparten experiencias y conocimientos -, constituye el principal medio de interacción de los grupos.

Muchos conflictos en la Dinámica de un Grupo, surgen por esquemas inadecuados de comunicación. Se presentan o propician barreras, - se mantiene una comunicación unilateral, se provocan interpretaciones erróneas, se distorsionan los mensajes a lo largo de su transmisión - por diferentes emisores, etc.

La comunicación es uno de los principales elementos de análisis en la dinámica de un grupo.

* PARTICIPACION.

Relacionada con la comunicación, la Participación es el conjunto de intervenciones de una persona en las actividades del grupo.

Los grupos trabajan mejor cuando la mayoría de los individuos -- participan en la toma de decisiones y los participantes son más positivos cuando comprenden los propósitos y función del grupo y se sienten seguros de estar contribuyendo a esos objetivos.

* NORMAS.

Las normas se refieren a los niveles de rendimiento, las reglas y estándares aceptables para el grupo.

Las normas no siempre son claras, las hay implícitas o tacitas, pero en cualquier caso son capaces de generar satisfacción o frustración entre los elementos del grupo.

* CONTROL SOCIAL

Las fuerzas de control social, se definen como los medios de que se vale un grupo para dar vigencia y vigilar el cumplimiento de las normas.

Generalmente se utilizan dos tipos de procedimientos de control: las recompensas y las sanciones.

Las recompensas son los estímulos que se proporcionan y que pueden ir desde un gesto de asentamiento hasta premios tangibles y valiosos.

Las sanciones son las censuras o castigos que se aplican a los infractores y pueden ser desde la amonestación hasta la privación de privilegios.

Al igual que las normas, los procedimientos de control deben ser conocidos por todos los elementos del grupo, y su correcta definición contribuye a fortalecer el "sentimiento de nosotros".

En la actualidad ha tomado importancia la dinámica de grupos, -- por la conciencia que se tiene en la administración moderna, de que --

la conducta y valores grupales afectan enormemente el cumplimiento de las metas de la empresa. Razón por la que se trata de utilizar diferentes técnicas para mejorar la interacción los factores y los resultados de los grupos.

2.3 EL INSTRUCTOR

2.3.1 LA IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR

El éxito de un curso, depende principalmente de las actividades que realice el instructor, del interés y participación que logre en los integrantes y del ambiente que se cree en el grupo.

El instructor es un miembro del grupo, que tiene responsabilidades muy específicas. Por su papel de líder tiene que tomar decisiones que afectan al grupo y a cada uno de sus miembros. Por lo tanto, para que el instructor pueda manejar la conducta de un grupo, necesita antes dominar y manejar la suya propia.

Se debe partir del hecho de que en todo proceso de comunicación interpersonal surgen emociones que pueden favorecer o entorpecer el desarrollo de las sesiones. En el caso del instructor, lo frecuente es que experimente cierta ansiedad antes de su inicio, que disminuya en la presentación y que tienda a aparecer cada vez que es interrogado o que surge algún aspecto no contemplado en el programa.

No es indispensable que el instructor sea un experto orador. Lo importante en el es que posea el interés de transmitir al grupo la información del curso de la mejor manera posible, buscando para ello -- los medios mas adecuados. Que conozca a fondo el tema que va a impartir es esencial, pero no mas que el poseer un pensamiento claro y un criterio objetivo, además de la capacidad de conducir agilmente al -- grupo.

2.3.2 CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN INSTRUCTOR

Especial relevancia tiene que el instructor cuente con las siguientes características, o que siga desarrollandolas:

- * Expresión verbal adecuada.
- * Capacidad para analizar, organizar, integrar y presentar la información.
- * Entusiasmo y facilidad para transmitir este al grupo.
- * Interés por el trabajo y por el grupo que conduce.
- * Capacidad para atraer y mantener la atención del mismo.
- * Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- * Habilidad para lograr la integración y participación del grupo.
- * Capacidad para conducirlo al logro de los objetivos propuestos.
- * Habilidad para manejar situaciones de conflicto.
- * Sabe escuchar.
- * Capacidad en el manejo de situaciones no previstas.

- * Respeto a las opiniones de los participantes.
- * Ética y responsabilidad.
- * Sencillez y cordialidad.

2.3.3 CONDUCTAS QUE FACILITAN LA ENSEÑANZA

Las actitudes del instructor se reflejan en los participantes y determinan la conducta que asumirá frente al grupo.

Desde la primera sesión, dichas conductas influyen para que los objetivos de enseñanza se logren o se dificulten.

Aunque el comportamiento debe ser espontáneo, es recomendable -- que el instructor se esfuerce por realizar las siguientes conductas:

- * Percibir y aclarar las reacciones de los participantes.
- * Iniciar puntualmente toda sesión.
- * Utilizar mensajes claros y palabras sencillas.
- * Emplear ejemplos que refuercen la exposición.
- * Aclarar las dudas que surjan entre los participantes.
- * Resumir las ideas al final de cada sesión y al inicio de las siguientes.
- * Dar instrucciones precisas para la realización de las actividades.
- * Mantener un orden lógico en la exposición.
- * Aceptar que puede estar equivocado o no contar con toda la información.

- * Evitar las expresiones convencionales, que no tienen contenido.
- * Utilizar lo menos posible términos vagos y/o ambiguos.
- * Hablar de situaciones reales a fin de ser objetivo.
- * Cuidar que la presentación personal sea correcta.
- * Mantener una actitud de respeto para con los participantes.
- * Ser cordial, flexible e incorporarse al grupo.
- * Orientar y convencer.
- * Dirigir la atención y la mirada a todos los participantes, evitando centrarse en uno solo, o en una cierta región del grupo.
- * Llamar a los participantes por su nombre.
- * Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir.
- * Conservar la calma. Esto facilita considerablemente resolver situaciones difíciles.
- * Colocarse siempre en un lugar visible para todos los participantes.
- * Mantenerse dentro del tema, con flexibilidad y creatividad.
- * Tratar con imparcialidad a los participantes, mantenerlos al corriente de sus progresos, elogiar discretamente sus aciertos y brindar en forma oportuna la ayuda necesaria para corregir errores y confusiones.
- * Aprovechar la experiencia personal de cada uno de los participantes.
- * Aplicación adecuada de la técnica elegida.
- * Preparar perfectamente el tema.
- * Planear cuidadosamente las actividades.
- * Organizar y fomentar el trabajo en equipo.

2.3.4 RECURSOS CORPORALES DEL INSTRUCTOR

* POSICION:

Es recomendable iniciar el curso de pie. Erguidos, y dirigir la mirada a cada uno de los participantes. A medida que avanza la sesión desplazarse poco a poco hacia ellos y entrar en contacto más próximo con el grupo.

La cercanía física con los participantes es importante y da al instructor un mayor dominio sobre los mismos. Aunque en un principio resulta difícil, se debe tratar de no permanecer alejado de ellos, ni estatico o refugiado detrás de un escritorio.

* VOZ

Antes de empezar a hablar en público, se debe esperar un momento y respirar profundamente; esto permitirá sentir más tranquilidad. Un breve silencio al inicio de cada sesión atrae atención y la concentra en el instructor.

* LAS MANOS:

En países como en México, de ascendencia latina, la expresividad de las manos es un canal por medio del cual la comunicación se hace integral, ya sea ilustrativa, demostrativa, interjectiva, etc. El ins

tructor debe emplear sus manos como un medio de refuerzo de sus mensajes.

* LA CARA:

La expresión facial suele desmentir algunos de nuestros enunciados causando dudas e incertidumbre en nuestros interlocutores.

El instructor debe aprender a combinar todos los rasgos de su cara, como puede ser el hecho de levantar la ceja izquierda y bajar la comisura derecha, respingar la nariz, abrir las fosas nasales, reducir la abertura de la boca, etc. para acentuar las ideas de su exposición.

Para ello se recomienda.

- * Descubrir el rostro y tratar de mantenerlo así, para que los participantes puedan ver sus rasgos y para que desde ese punto comiencen a percibirse las acentuaciones de las ideas expuestas, establecido, de esta manera un código de comunicación secundaria de fácil comprensión para el participante.
- * Ejercitar la mayor cantidad de movimientos de los músculos faciales frente al espejo, tratando de separar todos los movimientos.

* EL CUERPO

Aquí encontramos resumido el aspecto fundamental que debe manejar el instructor: Su propia Actitud.

La presencia o "angel". Esto no tiene nada que ver con la forma de vestir, sino con el magnetismo personal y particular de cada quien no queriendo deducir con esto, que una persona de escaso magnetismo no puede llegar a adquirirlo, ya que este elemento se puede ejercitar exponiéndose a situaciones en las cuales nuestra flexibilidad se cuestiona y tengamos que romper nuestras propias medidas y abrirnos a la espontaneidad.

La combinación de la presencia y la acción, o sea, la disposición congruente de nuestras actitudes mentales y corporales nos permite usar esta última como una herramienta o recurso más en la conducción del grupo, ya sea como elemento restrictivo o impulsor de la participación de los sujetos.

* EL SILENCIO

Es quizá uno de los recursos mayores del instructor, pero también quizá uno de sus mayores peligros. En su empleo queda implícita la habilidad o inhabilidad del facilitador.

Saber introducir el silencio (sensibilidad que se adquiere durante la práctica, básicamente) puede ser un recurso evaluativo con el cual podemos detectar el interés, expectación, aburrimiento, cansan-

cio, etc., del grupo y actuar en consecuencia. Es importante subrayar también que el silencio es, además de evaluativo, un generador de situaciones positivas o negativas, ya que es este el que nos da el ritmo de la instrucción total.

2.3.5. ASPECTOS PRACTICOS

* PREGUNTAS

Formular preguntas genera la participación en el grupo. Hay que hacerlas con oportunidad, sin que resulten aisladas o parezcan un bombardeo continuo. Las preguntas son una forma de controlar la atención de los participantes, no de atemorizarlos.

* ANECDOTAS Y EJEMPLOS

Al preparar cada sesión debemos seleccionar una serie de ejemplos y anécdotas que la harán más llevadera; al mismo tiempo esto permitirá que los integrantes del grupo no se sientan tensos y ellos mismos participen refiriendo algunos (as) de ellos (as). Sin embargo, es bueno estar atentos, ya que si el humorismo es una ayuda, su exageración puede reorientar una desventaja que lleve al desorden.

Se debe procurar seleccionar los ejemplos y las anécdotas, de acuerdo al mensaje que tratamos de comunicar y no decirlo(as) por al-

go que sale del contexto. No se debe abusar de su uso. Utilizando unos y otras en un justo medio son muy útiles, ya que refuerzan la atención y dan un cambio atractivo a las sesiones.

* EL TIEMPO

Es necesario saber administrarlo bien. Un reloj y el cronograma a la vista son los mejores auxiliares.

Finalmente, es necesario recordar que la capacidad para mantener la atención y la participación del grupo, va desarrollandose con la experiencia y cada instructor va seleccionando los recursos más acordes a su personalidad.

2.3.6 PERFIL DEL INSTRUCTOR

A continuación se presente el Perfil del Instructor desglosado en tres areas: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

CONOCIMIENTOS:

- * Del tema
- * Del grupo
- * Del medio ambiente

HABILIDADES:

* Para comunicarse con el grupo.

* Comunicación Verbal:

* Transmitir mensajes sencillos y comprensibles y aclarar dudas.

* Emplear palabras sencillas.

* Evitar expresiones convencionales.

* Permitir un silencio inicial.

* Hacer pausas.

* Iniciar lentamente y con volumen creciente.

* Resumir ideas al principio y al final de cada sesión.

* Modular y matizar la voz.

* Comunicación no verbal:

* Posición erguida.

* Postura relajada.

* Contacto visual con el grupo.

* Rostro expresivo.

* Ademanos naturales.

* Habilidades Intelectuales.

* Agilidad y claridad de pensamiento.

* Amplitud y objetividad de criterio.

* Memoria.

* Capacidad de análisis y síntesis de la información.

* Habilidades Sociales.

- * Para establecer relaciones interpersonales adecuada.
- * Para saber manejar situaciones conflictivas e imprevistas.
- * Para percibir y responder bien a las reacciones.
- * Para propiciar la participación.

ACTITUDES:

* Interés y entusiasmo por:

- * El tema
- * Transmitir la información.
- * El grupo.

* Aceptación y Respeto:

- * Al grupo.
- * A sus opiniones.
- * Disposición para aprender del grupo.
- * Sencillez y Cordialidad.
- * Congruencia.
- * Responsabilidad por el logro de los objetivos.
- * Ética.
- * Oportunidad.

2.3.7 CAMPO EN QUE SE DESARROLLA EL INSTRUCTOR.

El campo del instructor es el área en que se desenvuelve, la que esta enmarcada por sus responsabilidades, en la que se da el Proceso

Enseñanza - Aprendizaje.

Se presenta a continuación un esquema en el que visualiza tanto el campo del instructor como el de los responsables de Capacitación.

2.4 EL PROCESO ENSEÑANZA ~ APRENDIZAJE.

2.4.1 LA ENSEÑANZA

La enseñanza es la acción de transmitir o comunicar los conocimientos o información de un tema. Pero la verdadera enseñanza no es tan solo la fría comunicación de información, sino va más allá, es el orientar, el introducir la curiosidad motivando al participante, incrementando el gusto y el amor por el saber y lograr un cambio de actitudes.

2.4.2 ELEMENTOS DE LA ENSEÑANZA

Los elementos fundamentales que componen la enseñanza y la orientan para que resulte práctica y efectiva, son los siguientes:

Los objetivos	—————>	Que se va a aprender
El participante	—————>	Quien va a aprender
El instructor	—————>	Con quien va a aprender
El método	—————>	Como va a aprender

A continuación vemos, a manera de esquema, la interrelación de -

estos elementos:

Objetivo

Participantes

Método

Instructor

2.4.3 PSICOLOGIA DEL APRENDIZAJE

Con frecuencia se señala a Rene Descartes como el iniciador de la Psicología Moderna, en el sentido de que planteo ciertas cuestiones - que, aun en la actualidad continúan siendo objeto de polémica dentro de las diversas escuelas del pensamiento.

Con anterioridad, habían existido ya algunos filósofos como Platón, Tomás de Aquino, etc., que habían sugerido ciertas ideas respecto al estudio de la mente humana.

La postulación del problema mente-cuerpo ha probado con creces la fecundidad del pensamiento Cartesiano, cuya importancia reside en el hecho de haber inspirado dos cuestiones fundamentales. Planteo la interrogante de que es lo que determina el comportamiento, lo innato o lo aprendido. Por otra parte, sugirió la noción de "reflejo" y con ello sentó las bases para la moderna "reflexología", la cuál fue desarrollada principalmente por Pavlov, y que actualmente representa una

corriente de explicación para el fenómeno del aprendizaje.

Hay una relación estrecha entre la motivación de un individuo y su grado de aprendizaje. Esta relación nos conduce al concepto de Necesidades de Desarrollo.

Cada elemento del aprendizaje que se produce responde a una necesidad específica que detenta el individuo que aprende. En el griego original "aprehender" significa cierta integración y asimilación que el sujeto realiza de elementos externos, al menos en apariencia, a su propia persona.

Se puede afirmar, que se producirá un mayor aprendizaje en aquellos sujetos que están concientes y de acuerdo en que el material a aprender, eliminara algunas de sus necesidades reales o actuantes.

2.4.4 EL APRENDIZAJE

En la actualidad existe la tendencia de pensar en el aprendizaje como fenómeno del comportamiento en términos de "adquisiciones" de ciertas pautas de conducta que en sus orígenes no estaban incluidas en el repertorio del organismo.

De manera que cuando hablamos de aprendizaje, siempre hacemos referencia a la adquisición de ciertas habilidades, destrezas o actitudes, que el organismo no poseía originalmente.

De acuerdo a lo dicho en líneas anteriores, el aprendizaje es la adquisición de destrezas o habilidades que se manifiestan en el comportamiento posterior del individuo. Esto es, decimos que un sujeto - ha aprendido, si observamos que realiza actos que antes no ejecutaba; lo cual implica la incorporación de ciertos patrones de comportamiento al repertorio anterior del organismo.

2.4.5 FORMAS DE APRENDIZAJE

* CONDICIONAMIENTO:

Se da cuando dos eventos o situaciones se asocian de tal manera que la aparición de uno produce la reacción propia del otro. Por ejemplo, si el trueno se da siempre antecedido del relámpago, la reacción de miedo o sobresalto se da siempre que se produzca un relámpago, - aunque no este seguido por el trueno.

* ENSAYO Y ERROR:

Aunque "el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra", también es cierto que :la práctica hace al maestro". En efecto, probando y ensayando se aprende. Las experiencias que llevan a la solución correcta se van imprimiendo en la memoria, se fortalecen, mientras que las otras se van eliminando, mediante la confrontación que se hace entre la práctica y los resultados obtenidos.

* COMPARACION:

Se puede aprender a distinguir entre un amigo verdadero y otro - falso, entre diferentes especies animales, entre diversos sistemas políticos o económicos. Todo ello implica la práctica; es decir, la experiencia vivida y sobre la cual se reflexiona, para hacer conscientes las distintas consecuencias que se dan en circunstancias diferentes.

* IMITACION:

Este aprendizaje supone la existencia de un modelo, ejemplo o de demostración y la copia o repetición posterior del mismo. Así, adquirimos el lenguaje materno y otros muchos conocimientos.

El aprendizaje de idiomas extranjeros, de la creatividad o de algunos oficios como la carpintería, albañilería, agricultura, también pueden hacerse por imitación.

* ADQUISICION DE CONCEPTOS, IDEAS PRINCIPIOS Y TEORIAS:

Este se logra mediante la comunicación y el contacto con quienes han abierto brecha en el camino sinuoso y laberíntico de la historia. Es necesario, por que permite organizar las experiencias aisladas.

Este tipo de aprendizaje implica los anteriores y requiere gran dosis de discusión y crítica. Aquí entrarían las teorías en las que profundiza cada una de las ciencias. Por ejemplo, geofísica, psicología, sociología, economía, medicina, etc.

En síntesis, aprendemos por experiencias diversas: acertadas o descartadas.

2.4.6 ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE

* INTERES:

Disposición de aprender; de confrontar una situación nueva que exija una respuesta nueva.

FACTORES DE INTERES

EXTERNOS: Incentivos

INTERNOS: Auto-motivación

Auto-motivación. Fuerza Interna que despierta, orienta y sostiene una actitud mental positiva; dirigida a alcanzar metas específicas

El sentido de satisfacción que ocurre como consecuencia de una acción bien hecha es un importante refuerzo, mucho más que los refuerzos externos a la acción.

La máxima motivación para al aprendizaje se logra cuando la ta--

rea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo.

* ATENCION:

Capacidad de recibir todo tipo de estímulos, a través de los órganos de los sentidos. Participar activamente: poniendo en juego todos los sentidos.

El comportamiento que se refuerza tiene más probabilidad de repetir que el comportamiento que no se refuerza.

* PERCEPCION:

"Aprehender"; Captación de la imagen de un objeto en la conciencia, surgida como resultado de la acción del mundo objetivo sobre los órganos de los sentidos, mediante un conjunto de sensaciones.

Las percepciones constituyen el punto de partida para formar conceptos. No revelan la esencia del objeto. Representa la realidad en forma sentida.

La repetición no lleva a aprender si no existe ningún tipo de refuerzo.

* **COMPRESION:**

Consiste en dar un significado a los datos recibidos como percepción. La comprensión del procesamiento de datos convertirlos en información.

La racionalización de la información, a través de relaciones, -- permite la formación de juicios.

El refuerzo más efectivo en el proceso del aprendizaje es aquel que sigue la acción con una mínima demora. En realidad el más efectivo es el refuerzo inmediato, la efectividad del refuerzo disminuye -- con el paso del tiempo, y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad.

* **RETENCION:**

Consiste en conservar la información comprendida e integrarla a la personalidad.

La retención es diferente a la memorización; esta significa almacenamiento de datos fijos, no comprendidos, por lo que pueden olvidarse fácilmente.

* UTILIZACION DE CONOCIMIENTOS:

Aplicar los conocimientos con las adaptaciones necesarias a cada situación, comparando los resultados de la aplicación con los conceptos aprendidos, para comprobar, reafirmar y enriquecer lo aprendido -- anteriormente o para modificarlo cuando la experiencia nueva demuestra que es incorrecto.

Además de utilizar los conocimientos para darles validéz, es necesario aplicarlos porque cuando no se hace, se inicia un proceso natural de olvido.

Una forma buena, de utilizar el conocimiento consiste en transmitirlo. Es un hecho significativo que quien imparte y comparte conocimientos, incrementa su aprendizaje.

El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual sino, -- también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender, que deben ser claras y precisas para que sean efectivas.

2.4.7 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

- * Haciendo aprendemos a hacer las cosas.
- * Aprendemos lo que entendemos.
- * Aprendemos lo que estamos preparados a aprender.
- * Vinculados lo que aprendemos con lo que ya sabemos.

- * Aprendemos más rápido cuando los resultados son satisfactorios.
- * Nos perfeccionamos con la práctica.
- * Aprendemos en grados diferentes a los demás.
- * El aprendizaje es poco efectivo: cuando se dice se demuestra y al mismo tiempo se permite que el participante haga lo que ha aprendido. oigo y olvido.
 - . Veo y recuerdo
 - . Hago y entiendo.
- * El aprendizaje requiere despertar interés.
- * El aprendizaje se realiza a través de los sentidos.
- * El aprendizaje requiere preparación (despertar interés).
- * El aprendizaje requiere concentración.
- * El aprendizaje puede reforzarse con experiencias que han salido bien, o mal.
- * El aprendizaje se obtiene si hay repetición.

2.4.8 PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Una enseñanza cuidadosamente dispuesta y presentada con profesionalismo e impacto, capta el interés, despierta la creatividad y - facilita considerablemente el proceso de aprendizaje.

CONCEPTO: Modificación gradual y sistemática de la conducta del participante en función de la interacción de este con las experiencias didácticas planeadas para ese fin.

Los nuevos enfoques han dejado atrás la enseñanza tradicional y mueven al participante hacia una dinámica personal que conservara -- fuera del lugar de estudio.

En necesario hacer notar que el instructor capacita a personas_ que, en su caldidad de adultos, pueden ser agentes de cambio de una - sociedad en la que se mueven continuamente.

El participante que recibe algo presentara una reacción o res-- puesta ante ello. La forma que asuma esta respuesta sera de gran im-- portancia.

Una vez que se han analizado los conceptos de la enseñanza y -- del aprendizaje se concluye, que no pueden surgir aisladamente, sino que estan íntimamente relacionados. Para que se de un aprendizaje -- efectivo, es necesario contemplar las partes de el proceso. En los - siguientes capítulos, se iran analizado estas partes esenciales, co mo lo son: Los oBjetivos, la Técnica, El Método.

CAPITULO III

"LOS OBJETIVOS"

3.1 CONCEPTO DE OBJETIVOS

Objetivo es el resultado que se prevee o se desea alcanzar en un plazo determinado.

OBJETIVO DE ENSEÑANZA: Aprendizaje es la descripción y delimitación de la conducta que se espera del participante al finalizar el ciclo de enseñanza-aprendizaje, o mas bien, al finalizar la Capacitación.

Teniendo claramente descritos los objetivos, el instructor puede obtener evidencias de los resultados alcanzados.

Es importante que el instructor comunique al o los participantes los objetivos a los que se dirijan los esfuerzos de cada sesión, de cada unidad y del curso en general, con el fin de proporcionarle una visión integral de lo que va a aprender. De esta forma el participante sabra que es exactamente lo que se le pedira al finalizar el curso

Para determinar los objetivos de Capacitación, es necesario cubrir las siguientes fases:

OBJETIVOS

- * Determinación de Necesidades
- * Dominios del aprendizaje
- * Diseño de Objetivos

3.2 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Todas las acciones de Capacitación de personal que se realicen - deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras. Para conocer con exactitud estas necesidades y la evidencia que las justifique, es indispensable realizar una investigación.

La correcta determinación de las necesidades es de gran importancia, por que:

- * Permite que las actividades de Capacitación se inicien sobre bases solidas y realistas.
- * Promueve una actitud favorable en los directivos y el personal hacia la Capacitación, al obedecer esta a problemas reales y concretos.
- * Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los Programas de Capacitación.

Cuando en un área de trabajo no se alcanzan los objetivos, ello se debe a que existen problemas que indican que las cosas andan mal o que se hacen en forma incompleta. Las causas de esos problemas pueden ser:

- * Bajo nivel de eficiencia por parte del personal.
- * Falta de cooperación.
- * Dificultades en la Comunicación.

- * Deficientes manuales de procedimientos, o bien, ausencia total de los mismos.
- * Inadecuada estructura organizacional o funcional.
- * Deficiente ejercicio de mando.

Estas causas pueden ser personales o de organización. Cuando las causas son deficiencias en la capacidad y habilidades intelectuales, en las destrezas manuales o en las actitudes personales, se está hablando de la Necesidad de Capacitación o adiestramiento, que es necesario satisfacer para que el personal pueda desempeñar sus tareas con éxito y alcance así, el nivel requerido de productividad.

¿ QUIEN NECESITA CAPACITACION ?

¿ EN QUE NECESITA CAPACITACION ?

Obtener buenas respuestas a estas interrogantes es una de las tareas más difíciles e importantes para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados concretos que debe arrojar la determinación de necesidades de Capacitación son:

- * Número exacto de participantes.
- * Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser Capacitados.
- * Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
- * Características de los participantes.

Para realizar la determinación de necesidades de Capacitación es necesario tomar en cuenta que existan:

* Necesidades Manifiestas y

* Necesidades Encubiertas.

* NECESIDADES MANIFIESTAS:

Por ser estas evidentes, son establecidas con base en el sentido común y no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas, etc. Se localizan, en primer lugar, observando y analizando el desempeño de los trabajadores, la distribución de las cargas de trabajo, los procedimientos que se siguen, la coordinación. También puede deberse a incorporación de nuevo personal, modificación en los métodos de trabajo, adquisición de nuevo equipo, asignación de nuevas funciones o tareas.

* NECESIDADES ENCUBIERTAS:

Cuando las necesidades de Capacitación no son tan obvias, entonces se esta hablando de necesidades encubiertas. En este caso, es necesario realizar una investigación con los supervisores, se utilizan cuestionarios, etc.

3.3. DOMINIOS DEL APRENDIZAJE

El concepto de dominios del aprendizaje esta íntimamente ligado

con la clasificación de los objetivos que formularon Benjamín Bloom y colaboradores (8), a la que dieron el nombre de Taxonomía, (del griego=Taxo=ordenación,=Nomos=Ley).

Ciencia que trata de los principios de la clasificación.

En esta taxonomía se establecen tres campos o dominio:

- * Cognoscitivo.
- * Afectivo.
- * Psicomotriz.

El aprendizaje no se da exclusivamente en una de estas áreas, ya que toda conducta cae al mismo tiempo en las tres, pero predomina - - siempre una de ellas.

Una taxonomía es un esquema de clasificación, referida a algunos criterios precisos a partir de los cuales las categorías se ordenan - lógicamente.

El esquema de clasificación taxonomico es jerárquico, cada categoría incluye una conducta más compleja y abstracta que la categoría anterior. De este modo, las categorías están ordenadas de conductas sencillas a mas complejas y de concretas a más abstractas.

A continuación se explican cada una de estas áreas:

* AREA O DOMINIO COGNOSCITIVO:

El área o dominio cognoscitivo de la clasificación taxonomica se refiere a las conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del participante, que van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios que requieren una actividad intelectual compleja.

Las Variables del dominio Cognoscitivo son:

1. El conocimiento
2. La comprensión
3. La aplicación o comunicación
4. El análisis
5. La síntesis
6. La evaluación

1.- CONOCIMIENTO:

Es el recuerdo o el reconocimiento de algunas ideas o fenómeno - al que ha sido expuesto el participante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. COMPRESION:

Es la interpretación, la traducción, el resumen, la parafrasis o

extrapolación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. APLICACION:

Es el uso del material de enseñanza en alguna situación diferente de enseñanza-aprendizaje. Requiere la comprensión del método, de la teoría, del principio, o de la abstracción aplicados.

4. ANALISIS:

Es el proceso que realiza en cuatro pasos, a saber: identificar, relacionar, separar y limitar. Consiste en distinguir entre hechos e hipótesis; identificar correctamente conclusiones y proposiciones; -- distinguir material esencial del no esencial.

5. SINTESIS:

Es el proceso que exige trabajar con fragmentos, partes o elementos del material de enseñanza y combinarlos de forma que integren una estructura original. La síntesis incluye generalmente la combinación de partes de experiencias previas con material nuevo. Es conducta -- creativa de parte del participante limitada por criterios inherentes al material enseñado.

6. EVALUACION:

Consiste en hacer juicios del valor de algunos propósitos, ideas trabajos, soluciones, métodos, materiales, etc. Esta regulada por el uso de criterios o normas para que sea precisa, eficiente, económica y satisfactoria.

* AREA O DOMINIO AFECTIVO:

En área o dominio afectivo se refiere a las conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores del participante; generalmente, se reflejan por medio de los intereses, las apreciaciones y las adaptaciones del participante al material.

Las Variables del Area o Dominio Afectivo son:

1. Recepción
2. Respuesta
3. Valorización
4. Organización
5. Caracterización

1. RECEPCION

Consiste en la atención pasiva del participante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. RESPUESTA:

El participante se involucra en ciertas expectativas y lo manifiesta por su reacción o atención a ciertos estímulos o fenómenos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. VALORIZACION:

El participante despliega conductas consistentes en torno a una creencia o desarrolla una actitud en situaciones en las que no se le pide su participación.

4. ORGANIZACION:

Consiste en la interiorización de valores. Se manifiesta por el compromiso del participante con un conjunto de valores.

5. CARACTERIZACION:

Es una disposición generalizada, es decir, la conducta total del participante es consistente con los valores que ha interiorizado; forma parte de su perspectiva del mundo.

* AREA O DOMINIO PSICOMOTRIZ:

El área o dominio psicomotriz se refiere a las conductas en que predominan las habilidades físicas o neuromusculares y que incluyen -

diferentes grados de destrezas físicas.

Las variables del área o dominio psicomotriz son:

1. Frecuencia o habilidad.
2. Energía o destreza.
3. Duración o acto reflejo.

1. FRECUENCIA:

Se refiere a la tasa de respuestas de un participante con respecto de un material, es decir, empieza a desarrollar una habilidad, basándose en la imitación.

2. ENERGIA:

Es la cantidad de fuerza o poder que necesita un participante para ejecutar la habilidad, esta habilidad se va convirtiendo en destrezas por la precisión con que la realiza.

3. DURACION:

Es el lapso durante el cual el individuo persiste en la ejecución de la habilidad, hasta convertirse en acto reflejo.

Es evidente que estas categorías representan intervalos de un continuo que va desde la duplicación imitativa de una conducta motora,

hasta la realización de la misma conducta en forma mecánica, automatizada.

DOMINIOS DEL APRENDIZAJE

Dominio Psicomotor	Dominio Cognoscitivo	Dominio Afectivo
1. Habilidad	1. Conocimientos	1. Recepción
	2. Comprensión,	2. Respuesta
2. Destreza	3. Aplicación.	3. Valorización
	4. Análisis	4. Organización
3. Duración	5. Síntesis	5. Caracterización
	6. Evaluación.	

3.4. DISEÑO DE OBJETIVOS

En la elaboración de un programa de Capacitación es esencial la redacción o diseño de los objetivos, que constituyen la base de cualquier actividad posterior.

Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de estos, dependerán:

- * La amplitud del contenido.
- * Las técnicas de instrucción.
- * Los materiales didácticos.

* El tipo de evaluación.

Cuando los objetivos no son claros, es muy difícil evaluar un -- programa y no existen bases sólidas para delimitar el contenido, se-- leccionar los materiales didácticos y las técnicas de instrucción.

Con objetivos claros en mira, el participante conoce las activi-- dades que son apropiadas para lograr el éxito.

Existen varios métodos para el diseño de objetivos, aquí tratare-- mos el método de Robert F. Mager y el de Benjamín S. Bloom.

A continuación, se analiza el método de Mager en la Confección - de Objetivos para la enseñanza: (9)

Un objetivo es significativo en la misma medida en que comunique un propósito didáctico al que lo lea, y esto se logra en la misma medida que describe o define la conducta terminal esperada del participan-- te.

La conducta terminal se define:

* Al identificar y nombrar el acto observable que se aceptara como - demostración de que el participante ha alcanzado el objetivo.

* Al describir las condiciones (elementos dados, restricciones), que son necesarios para excluir aquellas actuaciones que no se acepta--

(9) La Confección de Objetivos para la Enseñanza, Robert F. Mager, Ed. Guajardo, S.A. México, 1981, Pag. 52

rán como demostración de que el participante ha alcanzado el objetivo.

* CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

- * Un objetivo didáctico describe un resultado esperado, en vez de -- una descripción o resumen de contenido.
- * Una característica de un objetivo eficazmente enunciado es que esta formulado en términos conductuales o de actuación, términos que describen lo que el participante estara haciendo cuando demuestre el logro del objetivo.
- * El enunciado de objetivos para un programa completo de enseñanza - consta de varios enunciados específicos.
- * El objetivo que este definido con mayor eficacia será el mejor que comunique el propósito docente de la persona que selecciona el objetivo.

Para enunciar un objetivo que comunique con éxito su propósito - educativo, tendra a veces que definir la conducta terminal más ampliamente, enunciando las condiciones que impondrá sobre el participante cuando esté demostrado su dominio del objetivo.

Por último en la confección de un objetivo, debe considerarse el COMO quiere que lo haga el participante, es decir describir el criterio de actuación aceptable para cada objetivo, se tendrá un medio pa-

ra determinar si los programas tienen éxito en el logro de sus propósitos didácticos.

FORMAS DE INDICAR EL CRITERIO DE ACTUACION EXITOSA:

- * Especificar un tiempo límite.
- * Especificar la cantidad mínima de respuestas correctas que se aceptarán, la cantidad de principios que deben ser identificados, la cantidad de palabras que deben ser escritas correctamente. La cantidad se puede expresar en números o porcentajes.

Sintetizando, el método de Robert F. Mager en la confección de objetivos para la enseñanza considera los siguientes pasos:

PRIMERO, identifique la conducta terminal por su nombre, especificando el tipo de conducta que será aceptada como muestra de que el participante ha alcanzado el objetivo.

SEGUNDO, se debe tratar de definir la conducta deseada, describiendo las condiciones importantes bajo las cuales se espera que se realice la conducta.

TERCERO, hay que especificar los criterios de actuación aceptable, describiendo como debe actuar el participante para que su rendimiento se considere aceptable.

El método de Benjamín J. Bloom y Colaboradores formó una clasificación de objetivos a la que dieron el nombre de Taxonomía. (8)

Las taxonomías de objetivos educativos son clasificaciones que han sistematizado los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje en base a criterios educacionales lógicos y psicológicos. Estos criterios permiten agrupar dichos objetivos según las propiedades que les son comunes y separarlos mediante características esenciales que los hacen diferentes.

Como toda sistematización, la taxonomía de objetivos educacionales establece grandes categorías o clases que si bien en realidad se mezclan, es necesario separar para su mejor conocimiento y empleo. En general, se aceptan tres grandes categorías o áreas de objetivos educacionales.

1. Area o Dominio Cognoscitivo.
2. Area o Dominio Afectivo.
3. Area o Dominio Psicomotor.

ELEMENTOS EN LA REDACCION DE UN OBJETIVO:

- * LA PERSONA, indica a quien va dirigido el objetivo, ejemplo: el participante, el lector, el alumno, etc.
- * LA CONDUCTA, es la actividad que ejecutara el participante, incluye:
 - * Un verbo activo (verbo operacional)
 - * El producto.

El verbo activo indica una conducta observable como "señalará", "escribirá", "dibujará", etc.

El verbo activo debe ser unicovo, claro y preciso. Además debe_ quedar explícita o implícita la forma como se ejecutará la acción -- (vocalmente, por escrito, practicamente, etc.)

El Producto es el resultado de la ejecución de la conducta. Este debe hacer referencia a una sola conducta, y debe tener un adecudo nivel de generalidad.

- * LAS CIRCUNSTANCIAS O CONDICIONES, Indican las ayudas o restricciones con que se puede auxiliar el participante para cubrir el objetivo.
- * LA PRECISION, También se le llama nivel de eficiencia o patrón de rendimiento. Se refiere al grado de exactitud con que debe realizarse la tarea.
- * LA TAXONOMIA, Es un esquema de clasificación según el cual los objetivos se califican con un índice o categoría de complejidad.

La Clasificación, como había mencionado con anterioridad, se -- presenta en tres áreas:

- * Taxonomía Cognoscitiva.
- * Taxonomía Afectiva.
- * Taxonomía Psicomotriz.

Es conveniente señalar algunos puntos complementarios:

- * Hay que cuidar que el objetivo redactado no lleve palabras superfluas.
- * Hay que señalar los prerrequisitos necesarios para poder aprender los objetivos propuestos.
- * Cada bloque de objetivos debe llevar como referencia el nombre del tema al que pertenece.
- * Los objetivos deben estar ordenados en secuencia lógico temporal.
- * Un objetivo bien redactado es susceptible de ser evaluado; debe estar asociado con un instrumento de medición.
- * Los objetivos deben estar basados en la realidad, ser realistas y realizables.
- * Es posible realizar una lista de verbos operativos para el diseño de objetivos, en relación con la Taxonomía de Benjamín Bloom, como la que se muestra a continuación.

	VERBOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS EN CADA NIVEL:
* AREA COGNOSCITIVA	
* Conocimiento	Definir
	Repetir
	Apuntar
	Inscribir
	Registrar
	Marcar
	Recordar

*** Comprensión**

Nombrar

Relatar

Subrayar

Enlistar

Traducir

Reafirmar

Discutir

Describir

Explicar

Expresar

Identificar

Localizar

Transcribir

Revisar

Narrar

*** Aplicación**

Interpretar

Aplicar

Usar

Emplear

Demostrar

Dramatizar

Practicar

Ilustrar

Operar

*** Análisis**

Inventarizar

Esbozar

Trazar

Distincuir

Analizar

Diferenciar

Calcular

Experimentar

Probar

Comparar

Contrastar

Criticar

Investigar

Debatir

Examinar

Categorizar

*** Síntesis**

Componer

Planear

Proponer

Diseñar

Formular

Arreglar

Ensamblar

Reunir

Construir

* Evaluación

Crear
Originar
Dirigir
Aprestar
Juzgar
Evaluar
Tasar
Valuar
Seleccionar
Escoger
Valorar
Estimar
Medir

* AREA AFECTIVA:

* Recepción

Recibir
Captar
Sentir
Percibir

* Respuesta

Asumir
Acatar
Emitir
Demostrar
Imputar
Transmitir

* Valorización	Juzgar
	Aquilatar
	Apreciar
* Organización de Valores	Clasificar
	Seleccionar
	Distintuir
* Caracterización de Valores	Bueno-Malo
	Temporal-Atemporal
* AREA PSICOMOTRIZ	
No existe una taxonomía definida del área psicomotriz, de allí -- que presentemos, solo una clasificación tentativa.	
* Imitación	Copiar
	Repetir
	Reproducir
* Manipulación	Manejar
	Operar
	Ejecutar
	Hacer
* Precisión	Medir
	Calcular
* Control de Manejo	Retroalimentación

*** Automatización**

Discriminar

Condicionar

Responder

C A P I T U L O I V

" METODOS O HERRAMIENTAS DE LA CAPACITACION "

El Método o las Herramientas de la Capacitación, son los procedimientos o sistemas que sigue el instructor para impartir la enseñanza. Cualquier método elegido por el instructor debe ser el más adecuado a las características del grupo y a los objetivos que se persiguen, -- pues de esta elección depende, en gran parte, la efectividad de la enseñanza.

El éxito que puede obtener una persona como instructor, esta en función a su capacidad para seleccionar los métodos o herramientas necesarias y su utilización eficiente que apoyen, favorezcan y conduzcan a una dinámica grupal adecuada.

Los Juegos Vivenciales y los Medios Audiovisuales, son los métodos o herramientas más comunes.

A continuación se analizan cada uno de ellos:

4.1 JUEGOS VIVENCIALES

El problema de la despersonalización en los grupos humanos se deja sentir ampliamente cuando se observa como los individuos recurren a mecanismos diversos para ocultar a los demás su mundo interno, estas actitudes propician relaciones superficiales con las cuales se evita comprometer el estilo personal de sentir y valorar las cosas y las personas; y se fomentan las relaciones en las que no existen compromisos ni riesgos.

Este tipo de relaciones humanas, lejos de mantener "fuera de peligro" al sujeto, como pudiera suponerse, promueven conflictos interpersonales, ya que dichas relaciones se sustentan en: prejuicios, suposiciones, desinterés por escuchar y comprender, susceptibilidades, temor a no ser comprendidos, etc.

La existencia de conflictos interpersonales en los grupos humanos afecta directamente la integración del grupo y el trabajo del mismo; las deserciones, la división del grupo en subgrupos antagónicos, el rechazo mutuo, la violación a las normas grupales, la existencia de objetivos no comunes, los resultados pobres en las tareas emprendidas; son algunas de las manifestaciones de desintegración grupal y de existencia de conflictos.

Los Juegos Vivenciales son útiles para propiciar las relaciones profundas entre los miembros de un grupo y la eliminación de relaciones "sin compromiso" su empleo esta condicionado exclusivamente a situaciones en las que sea necesario lograr una verdadera integración grupal.

El objetivo primordial de los Juegos Vivenciales es propiciar en el individuo el desarrollo de su capacidad de introspección y el análisis de la influencia que su conducta tiene con las personas con quien interactua.

La aplicación que los Juegos Vivenciales tiene, tanto en el desarrollo de la capacidad de discernimiento de los individuos respecto -

de su propia conducta y la de los demás, como en el mejoramiento de sus habilidades para desempeñar las funciones de su puesto.

Este enfoque se ha dado en llamar vivencial y se sustenta en la premisa siguiente:

El análisis de experiencias personales y grupales, que promuevan la comprensión de la conducta generada por los individuos integrantes de un grupo, permite desarrollar procesos de apertura individual e integración grupal.

Es decir, las relaciones interpersonales adquieren un nuevo significado para las personas cuando estas son capaces de analizar su propia conducta y la de los demás, buscando siempre enfrentar con sentido crítico los hechos y sucesos vividos, de manera que logran entrar en un proceso de autoampliación de su capacidad de comprensión de los mensajes que reciben; de diálogo abierto con los demás en lugar de polémicas, de evitar explicarse cosas y hechos en base a estereotipos y prejuicios y se inclinan por la búsqueda de principios causales.

Lograr que los integrantes de un grupo se interrelacionen, ha llevado a los estudiosos de las relaciones humanas a crear diversos juegos vivenciales. Mediante ellos se ha logrado que las personas alcanzen un nivel deseable de apertura e integración como un primer paso para constituir el sentido crítico y la capacidad de diagnosticar las propias necesidades, actitudes, prejuicios y temores; y la forma como todo ello afecta las relaciones con los demás.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA EL BUEN DESARROLLO DE LOS JUEGOS -
VIVENCIALES SON:

- * Es indispensable un conductor con una buena preparación en psicología y relaciones humanas.
- * La selección del juego o juegos vivenciales debe tomar en cuenta los objetivos tanto del juego mismo, como los que se pretenden lograr en el grupo.
- * La preparación del grupo para la realización del juego es importante, ya que el resultado depende mucho de la aceptación y empeño que muestren los participantes.
- * Durante la realización del juego es necesario observar las actitudes mostradas, el interés, las dificultades que se presenten y atender todo esto de inmediato.
- * La parte más importante del juego es la etapa de análisis de los resultados es este momento es indispensable promover la retroalimentación y evaluar los logros alcanzados.
- * Antes de aplicar cualquier ejercicio, se debe experimentar primero con un grupo de voluntarios con los cuales no se tengan mayores riesgos. Como se menciona, para la aplicación de los juegos se requiere de alguien con experiencia, sin embargo, la mejor forma de adquirir la experiencia, es precisamente aplicando los juegos, por

tanto se sugiere recurrir de invitar a colaboradores, amigos o familia, para que con su participación, no comprometida, permitan al instructor tener una idea más precisa de la forma y riesgos que -- puede llegar a tener en la aplicación de algún juego.

4.2 MEDIOS AUDIOVISUALES

Es objetivo de todo instructor lograr que la persona a la que es ta enseñando aprenda y que este aprendizaje sea lo más completo posible.

Con esta finalidad, la enseñanza ha utilizado durante muchos -- años, distintos medios auxiliares como mapas, diagramas, pizarrones, etc. que le han permitido hacer más claros y accesibles sus temas.

En la actualidad, ante los avances tecnológicos de la época, el instructor cuenta con un mayor número de oportunidades para enriquecer la enseñanza. Los distintos medios o métodos audiovisuales han aumentado las posibilidades de un aprendizaje más claro y eficiente.

Los medios audiovisuales son un conjunto de técnicas visuales y auditivas que apoyan la enseñanza facilitando una mejor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas. La eficiencia de los mismos se basa en la percepción a través de los sentidos.

El organismo humano tiene cinco canales de entrada. El más importante de estos es la vista. Al ignorar este canal se reduciría la -- efectividad de la enseñanza. - 79 -

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Las dos terceras partes de los nervios receptores del sistema -- sensorial terminan en los centros ópticos, por lo que al rechazar las presentaciones visuales se están desperdiciando las dos terceras partes de entrada posibles.

Es recomendable utilizar ayudas visuales cuando se trata de conceptos que tomen demasiado tiempo para explicarse o sean muy difíciles de explicarse solo con palabras.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA SELECCION DE AYUDAS AUDIOVISUALES:

Antes de seleccionar una ayuda audiovisual es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- * Tener la certeza de que en caso determinado es necesario utilizar ayudas audiovisuales. Emplearlas para ilustrar detalles innecesarios, puede originar confusiones y resultar contraproducente.
- * Determinar a cual o cuales de los sentidos se dirigira el material (vista, oído, o ambos), esto ayuda a determinar que medio debe utilizarse en función del sentido elegido.
- * Seleccionar el medio audiovisual más adecuado para comunicar a la persona o al grupo el mensaje que nos interesa. Por ejemplo: cine sonoro para grupos muy grandes, grabadora para grupos pequeños.
- * Calcular el tiempo que se llevara la elaboración de las ayudas vi-

suales.

- * Evaluar el costo del material que se usara.
- * Tomar en cuenta el material del que ya se dispone.

Resulta indispensable notar que los medios audiovisuales, deben_ emplearse el fin de proporcionar experiencias particulares importan-- tes para el que aprende y no para divertir o mantener ocupado al gru-- po.

La selección del medio o método audiovisual que complementa en - la forma más correcta la enseñanza, debe fundamentarse en tres facto-- res determinantes:

¿ QUE SE VA A ENSEÑAR ?

El uso de uno u otro medio se encuentra en relación directa con_ aquellos que se va a decir.

¿ A QUIEN ?

Es importante preguntar a cuantas personas se va a instruir y co_ mo son esas personas.

El número de participantes en la instrucción indicara si un me-- dio será útil en un momento específico.

Determinar las características de los participantes: saber como_ son, cual es su escolaridad, su nivel cultural y muchos otros aspec--

tos, sera decisivo en la elecci3n y uso de los medios audiovisuales.

¿ DONDE ?

Responder a esta pregunta servir3 para calcular dimensiones, con-
diciones de luz, visibilidad, etc., del lugar en que se utilizar3n --
los medios audiovisuales.

LAS AYUDAS AUDIOVISUALES DEBEN:

- * Estimular el inter3s por la instrucci3n.
- * Proporcionar experiencias 3tiles lo m3s cercana posibles a las con-
diciones reales de trabajo.
- * Contener lo m3s importante y fundamental en forma clara y completa.
- * Facilitar la comprensi3n de ideas.
- * Propiciar que lo aprendido se fije de manera permanente.

Debe insistirse en que cuando se usan medios o m3todos audiovi--
suales, es necesario tener siempre en mente el grupo al que dirigira_
la informaci3n.

CLASIFICACION DE METODOS AUDIOVISUALES:

Los medios audiovisuales, de acuerdo a la forma que son utiliza-
dos, pueden considerarse:

- * Directos
- * De Proyecci3n

Los Directos incluyen todos aquellos medios que pueden utilizar-

se en demostraciones de forma directa y son, entre otros el pizarrón magnético, el franelógrafo, y el rotafolio, los cuáles se tratarán -- más adelante.

Los Proyectados, como su nombre lo indica, son aquellos que requieren, de un equipo de proyección, se usan con mayor frecuencia el proyector de transparencias, el cine y la televisión, que también serán tratados posteriormente.

* METODOS VISUALES DIRECTOS:

Los Métodos Visuales Directos son muy útiles para aclarar o dar relieve a situaciones específicas; mantienen el interés de los participantes, aumentan su poder de retención y presentan numerosas ventajas.

VENTAJAS GLOBALES :

- * Son económicas, pues pueden ser elaboradas por el mismo instructor con materiales de fácil obtención y bajo costo.
- * Son atractivas, ya que pueden realizarse con diversos colores y -- formas.
- * Son atractivas, ya que pueden realizarse con diversos colores y -- formas.
- * Resultan fáciles de elaborar, pues no se requiere mucho esfuerzo -- para prepararlas.

- * Son fáciles de utilizar ya que no requieren un lugar especial, pantalla, ni aparatos eléctricos. Al estarlos usando se les puede aumentar, eliminar, cambiar o sobreponer elementos y permiten que el instructor establezca contacto con los participantes.

A continuación se describen en forma de cuadros sinópticos los -
Métodos Visuales Directos más comunes: (11)

(11) Apuntes de Formación de Instructores. Coparmex, 1987.

R O T A F O L I O

D E S C R I P C I O N

Es un cuaderno de tamaño -
suficiente para que aque--
llo que se anote en el, --
pueda ser leído por todo -
el grupo.

V E N T A J A S

- * Cada una de las hojas se puede -
preparar anticipadamente o sim--
plemente pueden ser usadas sobre
la marcha.
- * De bajo costo.
- * Puede ser visualizado rápidamente gracias a su permanencia. Per-
mite regresar las láminas para -
analizar nuevamente, o hacer re-
sumenes.
- * Permite combinaciones o superpo-
siciones de otros materiales co-
mo recortes de periódicos, figu-
ras, carteles, etc.

RECOMENDACIONES DE USO

- * Se debe planear cada hoja utilizan-
do una hoja pequeña que sirva como_
modelo.
- * Se debe ser conciso en lo que se -
anota en cada hoja, escribiendo --
unicamente los puntos claves. Solo
se utilizan aproximadamente cien -
caracteres por hoja.
- * Cada hoja no debe llevar más de --
seis líneas entre título y texto.
- * La letra debe ser no menor de 3 cm
de alto, clara. Se recomienda usar_
diferentes tipos de letra y varios_
colores, no más de 3 en cada hoja -
y no colores claros, pasteles o ama

* Sirve como guía al expositor, rillo.

para tener una secuencia lógi
ca del tema.

* Es conveniente hacer una hoja_ de presentación para que sirva de agenda al instructor y al auditorio para saber de que se tratara la exposición.

* Una vez que se termine de expo ner, se debe retirar el mate-- rial del rotafolio para evitar distracciones del auditorio.

P I Z A R R O N

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p>Es un elemento tradicional ayuda en la enseñanza.</p> <p>El instructor puede escribir sobre el, dibujos preguntas, síntesis, gráficas y todas aquellas líneas o figuras que quiera representar.</p>	<p>* Es de bajo costo, pues para adquirirlos no se requiere de una inversión económica alta, sus materiales complementarios resultan de bajo costo.</p> <p>* Es de fácil uso, pues cualquier persona puede manejarlo.</p> <p>* De acceso para grupos pequeños y medianos.</p>	<p>* Es de poder visual limitado.</p> <p>* Lo estático de sus elementos.</p>	<p>* Se debe verificar que haya buena visibilidad.</p> <p>* Conservar limpio el pizarrón, borrar lo innecesario al terminar la explicación de no hacerlo puede provocar la distracción del grupo.</p> <p>* Escribir frases claras y breves.</p> <p>* Usar colores para dar énfasis.</p>

PIZARRON MAGNETICO

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p style="text-align: right;">- 88 -</p> <p>El pizarrón tiene una base magnética que hace posible el uso de pequeños imanes en el reverso de las ayudas visuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Permite el uso de materiales bidimensionales -- que se adhieren a la superficie y pueden moverse sobre ella con facilidad. * Ofrece oportunidad inapreciable de movimiento y colorido. * Su uso es sencillo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiene bajo nivel de visibilidad para grupos grandes. * La animación es baja en comparación con medios audiovisuales proyectados. 	<ul style="list-style-type: none"> * No llenar todo el pizarrón con estas figuras. * Elaborar las figuras de tamaño grande para apreciar con detalle.

FRANELOGRAFO

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
Es un pizarrón que se tapiza o cubre de franela.	<ul style="list-style-type: none"> * En ocasiones el instructor lleva la franela para tenderla sobre un pizarrón o cualquier material rígido. * Es de bajo costo. * El material complementario puede elaborarlo el instructor fácilmente. * Ofrece la posibilidad del manejo de numerosas formas y colores. * Permite que el instructor conduzca la plática y la ilustre al mismo tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los materiales que se utilizan en este son fibras elaboradas en papel especial para que se adhieran a la superficie. * Baja visibilidad en grupos grandes. * Baja capacidad de animación en comparación con otros medios o métodos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deberá usarse el franelógrafo ligeramente inclinado hacia atrás para que los materiales se resbanen o no se adhieran a la superficie.

VENTAJAS

- * Permite que un elemento se super ponga a otro,- y añadir paso a paso -- partes que pueden representar un conjunto.

* METODOS VISUALES PROYECTADOS:

Los métodos visuales proyectados ofrecen características tan ven
tajosas como las siguientes:

VENTAJAS GLOBALES:

- * Son muy atractivas; porque las imagenes proyectadas en pantalla --
siempre llaman la atención y despiertan el interés de los partici-
pantes, dando poca oportunidad para las distracciones.
- * Permiten una visibilidad general, es decir, la amplificación de la
imagen permite que todo el grupo pueda verla simultáneamente. Por_
otro lado, los distintos lentes permiten que la firma se achíque o
se agrande según las necesidades de lo que se expone.

DESVENTAJAS GLOBALES:

- * Los métodos visuales proyectados son de mayor costo que los direc-
tos, visuales o auditivos, requieren de energía eléctrica para su_
funcionamiento, así como de habilidades específicas para su manejo

No obstante, en muchos casos el uso de métodos visuales proyecta
dos puede ser indispensable para completar algún tema en particular.

A continuación se describen en forma de cuadro sinóptico los mét
dos visuales proyectados más comunes: (11)

(11) IBIDEM: Apuntes Formación de Instructores.

R E T R O P R O Y E C T O R

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p>Es un método para la amplificación de material translucido y transparente. (Micas, acetatos, -- etc.)</p>	<p>* Permite que el instructor lo maneje y permanezca de frente al grupo.</p> <p>* Puede utilizarse con luz ambiental ya que posee una elevada luminosidad.</p> <p>* De fácil operación.</p> <p>* Concentra la atención sobre lo proyectado y evita la distracción.</p> <p>* Puede utilizarse como pizarrón, ya que el instructor puede escribir sobre la superficie del acetato subrayar algo, con el fin</p>	<p>* El material de que se sirve tiene un costo poco elevado.</p> <p>* Cada acetato requiere de bastante elaboración</p> <p>* Es un aparato de peso considerable.</p> <p>* No proyecta material opaco.</p>	<p>* No permite que nadie coloque frente al proyector pues impide de la visibilidad.</p> <p>* Se debe utilizar un apuntador para señalar si la situación lo requiere.</p> <p>* Cuando sea necesario se debe señalar verbalmente el contenido del material.</p> <p>* Enfatizar los puntos relevantes enfocando la atención sobre --</p>

V E N T A J A S

de que el grupo siga la --
operación paso a paso.

RECOMENDACIONES

ellos por medio de pregun-
tas.

* Desconectar el aparato al
terminada la sesión, con -
el fin de evitar una sobre
calentación.

PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p>Proyecta, en salas obscu- ras, fotografias fijas - sin movimientos gráficos que han sido convertidas en transparencias.</p>	<p>* La transparencia acerca al - participante a la realidad, - al presentarle una fotogra- fia de algo que existe.</p> <p>* Pueden colocarse en diferen- te orden para distintas exhi- biciones y pueden volver a - utilizarse para ilustrar - - otros temas.</p> <p>* Puede mantenerse en pantalla el tiempo necesario para con- centrar la atención, cuando_ se ocupe.</p>	<p>* La transparencia re- sulta incapaz de ani- mación o representa- ción del movimiento.</p> <p>* Se pueden maltratar_ con facilidad.</p> <p>* Manejandolas en la - obscuridad pueden -- aparecer invertidas_ o fuera de orden.</p>	<p>* Pueden adquirirse co- mercialmente o elabo- rarse en forma perso- nal.</p> <p>* Cuando las transparen- cias se acompañan con grabaciones especia-- les (audiovisual), es necesario ensayar la_ presentación formal,- ya que la sincroniza- ción de la imagen con la voz debe ser exac- ta.</p>

PROYECTOR DE PELICULAS

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p>El cine, o película - con movimiento es uno de los métodos audio-visuales que proporcionan una información más completa.</p>	<p>* Por medio de la ilusión de movimiento que la película crea, agregada a la vista y al sonido, el cine facilita la comprensión, análisis y síntesis de hechos y conceptos.</p>	<p>* Su costo es elevado. * La calidad de la película puede ser deficiente si no ha sido filmada o copiada por una persona ágil y con experiencia.</p>	<p>* Se debe ver la película que se va a pasar. Esto permitirá conocer como ha sido tratado el tema y si realmente cumple con los fines que se persiguen con la presentación.</p> <p>* Identificar los puntos más importantes, sobre los cuales se pondrá énfasis y se efectuarán preguntas.</p> <p>* Se debe determinar el momento en que se exhiba la película.</p>

CUERPOS OPACOS

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
Amplia el tamaño de la pantalla, materiales no transparentes, tales como fotografías, ilustraciones, revistas, diagramas, bocetos, recortes, hojas escritas a mano o máquina, o cualquier superficie opaca cuyo espesor no sea un obstáculo para que pueda colocarse en la plataforma del proyector	* Permite usar una alta diversidad de elementos ilustrativos a muy bajo costo. Este costo representa el tiempo que se invierte en elaborar los materiales o seleccionarlos.	* Demasiado grande y pesado, debe estar. * Exige oscurecimiento total. * No puede dejarse mucho tiempo el material, pues puede sobrecalentar los objetos proyectados.	* Se debe verificar el lugar de la sesión, con el fin de estar a oscuras. * No se debe dejar expuesto mucho tiempo el material.

T E L E V I S I O N

DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
<p>Es un medio de comunicaci3n que m3s impacto ha tenido, ha sido intensificado durante los 3ltimos a3os, ya que reporta puntos de gran inter3s para el aprendizaje.</p>	<p>* Ofrece la posibilidad que un solo instructor difunda, sus experiencias a un n3mero elevado de participantes, dispuestos en una o varias salas a la vez.</p> <p>* Si se graba un curso existe la posibilidad de volverlo a pasar cuantas veces sea necesario.</p> <p>* El instructor, presente en la sala puede observar las reacciones de los participantes.</p> <p>* Atrae la atenci3n y despierta el inter3s, concentrando en las im3genes transmitidas.</p>	<p>* El equipo es de un costo elevado.</p> <p>* La instalaci3n del equipo se debe hacer con anterioridad a la exposici3n.</p>	<p>* La televisi3n es valiosa para la capacitaci3n, sin embargo, antes de aceptar el uso, se debe considerar si realmente es indispensable o no, y si lo es que medida.</p> <p>* El monitor debe colocarse a una altura en que los participantes puedan ver.</p> <p>* El programa deber3 ser planeado por parte del teleinstructor.</p>

*** GRABADORAS:**

Una grabadora es un mecanismo electrónico que permite la -- grabación de un sonido.

La grabadora, desde sus inicios, ha sido un elemento muy -- útil dentro de la enseñanza, ya sea utilizada en forma independiente, o bien junto con otros método audiovisuales, como las transparencias.

APLICACIONES:

* Grabaciones instructivas o preparadas o seleccionadas por el ins--- tructor, para que el grupo las escuche.

* Grabaciones realizadas por el grupo mismo.

A continuación se analizaran cada una de ellas.

GRABACIONES INSTRUCTIVAS:

Las grabaciones instructivas, son aquellas cintas previamente grabadas cuyo contenido ofrece la instrucción o la capacitación -- que el instructor considera convenientes para el grupo. En estas grabaciones participan autoridades en diferentes materias que no pueden -- asistir a la sala de sinstrucción, pero pueden comunicar sus experiencias a los participantes por medio de la cinta grabada. En otros casos, la grabación puede ocntener experiencias de diferentes personas, platicas o todo aquel material auditivo que, preparado resulte útil -- para el grupo.

El instructor puede detener la grabación y elaborar preguntas, mover la discusión o preguntar opiniones para dar dinamismo a la instrucción por grabadora.

En muchas ocasiones, las grabaciones instructivas van acompañadas de transparencias, fotografías o cine y en este caso, es muy difícil detenerlas para dar explicaciones, sin embargo, el uso de estos medios complementarios es de gran valor, pues ayuda a los participantes comprendan mejor lo que están escuchando.

GRABACIONES CON EL GRUPO:

Son aquellas que se realizan durante la instrucción con los integrantes del mismo.

Estas grabaciones están encaminadas a que los participantes se autocritiquen, ya que al escuchar sus propios errores, los descubren y tratan de corregirlos. Este tipo de grabación es muy conveniente para los casos en que la capacitación se refiere a ventas, trato con el público, o todos aquellos aspectos de trabajo en los que la expresión verbal resulta importante.

Si se realizan constantes grabaciones de un mismo grupo, estas pueden ser comparadas posteriormente para detectar los avances de los participantes, durante su aprendizaje.

El uso de la grabadora requiere de cierto grado de habili--

dad y principalmente muchos cuidados, ya que un mal empleo de la misma, puede originar deficiencias inesperadas.

Cuando se realiza la grabación, es necesario vigilar algunos puntos:

- * El micrófono debe estar correctamente colocado, para poder determinar el mejor lugar, pueden hacerse pruebas previas de acústica en el lugar donde se va a grabar. El micrófono que se utilice determinara también la colocación. Hay micrófonos que graban las voces que llegan de una sola dirección, mientras otros graban las que vienen de todas direcciones. Si no se dispone de varios micrófonos, el que se use debe ser pasado de mano en mano, a los participantes.
- * El tono debe ajustarse para lograr un sonido fiel y claro. Esto se logra controlando el botón de las tonalidades hasta alcanzar el mejor registro de voz.
- * Los botones, micrófonos, conexiones y controles deben manejarse cuidadosamente durante las grabaciones, la reproducción y al término de estas, ya que no hacerlo, puede traducirse en baja calidad y decompostura.

Las grabaciones bien elaboradas, pueden ser un valioso elemento de la instrucción, si se cuenta con condiciones favorables para su uso.

C A P I T U L O V

"TECNICAS DE CAPACITACION"

CAPITULO V. TECNICAS DE CAPACITACION.

Enseñar requiere de una metodología propia. Que alguien con experiencia conozca y desempeñe su trabajo en forma satisfactoria, implica necesariamente que esté capacitado para desempeñar el papel de instructor y enseñar a otros a desempeñarlo de manera correcta.

Cuando se trata de capacitar, debe tomarse en cuenta que -- hay que saber aplicar la forma apropiada para transmitir conocimientos.

Conocer diversas técnicas facilita considerablemente el impartir la enseñanza en la forma más completa y efectiva.

En la actualidad pueden aprovecharse las técnicas formales para el mejoramiento del grupo.

Las técnicas de la enseñanza son estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funcionales para el manejo de grupos. Procedimientos o medios concretos para organizar y desarrollar la actividad del grupo.

Las técnicas otorgan estructuras al grupo, fundamentan la funcionalidad del grupo, técnicas básicas en la organización del grupo. Estas técnicas fundadas científicamente y probadas por la experiencia enseñan en forma experimental y aumentan la natural energía -

del grupo.

Las técnicas de grupo se adaptan mejor a la concepción moderna de la instrucción porque educan para la convivencia.

5.1.¿COMO ELEGIR LA TECNICA ADECUADA?

Según las necesidades y objetivos del grupo, el instructor puede elegir la Técnica más conveniente entre una variedad de técnicas formales con las que cuenta la dinámica de grupos.

Para seleccionar con acierto la técnica adecuada se tienen que tomar en cuenta los siguientes factores:

- * Según los objetivos que se persiguen.
- * Según la madurez y el entrenamiento del grupo.
- * Según el tamaño del grupo.
- * Según el ambiente físico.
- * Según las características de los miembros.
- * Según la capacidad del conductor.

Las técnicas propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico, la participación intensa de todos los integrantes.

	escuchar
Enseñan a	hablar
	aprender
Proponen	objetivos

Crean responsabilidades
Propician el progreso del grupo.

El instructor es el guía que orienta, estimula y tranquiliza para que todos trabajen, además planifica democráticamente con todo el grupo. Este proceso activo responde a las inquietudes del participante y le prepara para el futuro, ya que las técnicas de grupo son el medio básico en el parentizaje de los adultos.

El uso de una técnica no basta por sí sola para obtener el éxito deseado. Tienen el valor que saben transmitirles las personas que las utilizan. Las técnicas deben ser vivificadas por el espíritu creador de quien las maneje. Las técnicas basadas en la dinámica de grupos, se convierten en instrumentos preciosos en manos del instructor.

Las técnicas de instrucción pueden ser individuales o de grupo.

En el primero de los casos incluyen instrucción personal y estudio programado entre otras, mientras que si se trata en grupos, he aquí algunas de las técnicas aplicables más comunes: (13)

5.2.TECNICAS GRUPALES MAS COMUNES.

5.2.1.EXPOSITIVA.

* DESCRIPCION:

13) Apuntes de Sistemas y Modelos de la Capacitación, AMEPAC, 1986.

Es una técnica en que el instructor proporciona información a un determinado grupo permaneciendo este en un estado receptivo.

Esta técnica es aplicable a grupos de cualquier tamaño y para todos los niveles.

* PROCEDIMIENTO:

- El instructor se presenta al grupo, tratando de integrarse.
- Se lleva a cabo la presentación verbal y ordenada de conceptos e ideas.

* DESARROLLO:

- Introducción.
- Motivación.
- Definición de objetivos.
- Información.
- Síntesis.

* MATERIAL DIDACTIVO:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Diapositivas.
- Documento informativo(apuntes).

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes: Variado.

* VENTAJAS:

- Se proporciona gran cantidad de información a un grupo numeroso.
- Obtiene uniformidad en los conocimientos.
- En útil para transmitir conocimientos teóricos en poco tiempo.

* LIMITACIONES:

- Establece una relación unilateral, donde el instructor es el eje -- central.
- Reduce participación grupal.
- Es difícil conocer y comprobar los avances cognoscitivos de los par-- ticipantes.

* RECOMENDACIONES:

- Requiere de un instructor con conocimientos del tema y con gran fa-- cilidad de palabra.
- Apoyarse en métodos visuales o audivisuales para mantener el inte-- rés.

5.2.2. DEMOSTRATIVA.

* DESCRIPCION:

Es un procedimiento mediante el cual, el instructor muestra al grupo una actividad de manera que los participantes puedan ejecutarla inmediatamente después de la enseñanza.

* PROCEDIMIENTO:

- El instructor ejecuta la actividad y la explica mientras los participantes observan.
- Los participantes realizan prácticas y perciben si lo hacen correctamente.
- El instructor supervisa estas prácticas, corrigiéndolas y proporcionando orientación.

* DESARROLLO:

- Introducción de la actividad por enseñar.
- Ejecutar el procedimiento.
- Síntesis de los conocimientos adquiridos.

* MATERIAL DIDACTICO:

- Guía de observación.
- Material impreso.
- Objetos reales.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Tiempo: Variado.
- Número de participantes: Variado.

* VENTAJAS:

- Ofrece la oportunidad de que los participantes observen la práctica real de una actividad.
- Permite realizar diversos ejercicios prácticos.
- Requiere la participación de todos los miembros del grupo.
- Permite la comprobación del aprendizaje.

* LIMITACIONES:

- Requiere dominio de la actividad y técnica demostrativa por parte del instructor.
- Requiere especificación minuciosa de detalles.

* RECOMENDACIONES:

- Conocer la técnica demostrativa.
- Esta técnica es utilizada para transmitir conocimientos técnicos.

5.2.3. INTERROGATIVA.

* DESCRIPCION:

Es aquella técnica en la que el instructor conduce el aprendizaje a base del intercambio de preguntas y respuestas con los parti

cipantes.

* PROCEDIMIENTO:

- Se presenta el instructor al grupo tratando de integrarse.

* DESARROLLO:

- Preparar la guía de preguntas.
- Especificar los objetivos de la sesión.
- Realizar preguntas abiertas y dirigidas.
- conducir las respuestas hacia puntos específicos.
- Promover la reflexión.
- Ordenar adecuadamente las respuestas.
- Llevar al grupo a conclusiones.
- Comprobar que el aprendizaje fue correcto.

* MATERIAL DIDACTICO:

- Rotafolio.
- Pizarrón.
- documento informativo.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes: Variado.

* VENTAJAS:

- Obliga al participante a pensar.
- Elimina la pasividad.
- Propicia la oportunidad de comprobar lo que se aprende y el grado - en que se hace.

* RECOMENDACIONES:

- Elaborar preguntas tomando en cuenta los objetivos generales y particulares.
- Esta técnica es usada para impartir conocimientos teóricos.

5.2.4.SIMPOSIO.

* DESCRIPCION:

Es la presentación de diferentes aspectos de un tema o temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de tres a seis especialistas. La presentación de cada especialista es de 15' a 20', de acuerdo al número de personas que intervienen y a la profundidad con que se trate el tema.

* PROCEDIMIENTO:

- Nombran un moderador que coordina el grupo y que va resumiendo los puntos de vista expresados.

- El moderador concede la palabra al primer especialista, quien hace la exposición al grupo del tema que previamente le fue designado.
- Después de que el último especialista ha terminado, el moderador invita al grupo a dirigir preguntas a los especialistas.

* DESARROLLO:

- Se presentará a los participantes del grupo expositor.
- Se expondrán los objetivos del simposio.
- Cada expositor expresará su opinión sobre el tema. Entre cada exposición, el coordinador podrá efectuar un resumen de lo que ha sido expuesto o plantear interrogaciones de interés para el grupo.
- Las conclusiones se reunirán a manera de síntesis en punetos claves.

* MATERIAL DIDACTICO:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Mesa grande donde se colocan los especialistas y el moderador.
- Equipo y material audiovisual.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes: Grupo numeroso hasta de más de 100 personas. De tres a seis expositores especialistas en la materia.
- Tiempo: Exposiciones de 15' a 20' minutos, de manera que la inter--

venci6nd e los especialistas no exceda de una hora.

* VENTAJAS:

- Proporciona diversos criterios y opiniones sobre el tema o procedimiento, lo que amplía en gran medida la visi6n respectiva a un contenido.
- La participaci6n de varios especialistas permite que el ritmo de la sesi6n sea estimulante.

* LIMITACIONES:

- Requiere que el coordinador sepa manejar las sesiones.
- Precisa brevedad y ajuste al tiempo de exposici6n.
- Pocas oportunidades de participaci6n al grupo.
- El desnivel de conocimientos entre el disertante y el auditorio y la incomprensi6n del lenguaje pueden establecer barreras en la comunicaci6n.

* RECOMENDACIONES:

- Es necesario especificar junto con los expositores, los objetivos del mismo, para evitar desviaciones o falta de claridad y calcular el tiempo disponible.
- Recordar a los especialistas la fecha, hora y local del evento, un día antes de la celebraci6n del mismo.

- Los expositores estarán colocados en un lugar visible.

5.2.5. CORRILLOS.

* DESCRIPCION:

Técnica concentrada en la división que se hace de un grupo de personas de varios subgrupos para facilitar la discusión. Cada subgrupo discute un tema para llegar a conclusiones. De los informes de cada equipo se extrae la conclusión general.

* PROCEDIMIENTO:

- Se divide al grupo en subgrupos escogiendo un moderador.
- En cada subgrupo el moderador controla la discusión.
- El moderador conduce a la obtención de conclusiones.

* DESARROLLO:

- El instructor hará una introducción al tema que se tratará y tiempo de discusión.
- En los subgrupos se recibirán diferentes cuestionarios para proporcionar distintos enfoques de un mismo caso.
- Se distribuirá el material que habrá de emplearse.
- El grupo analizará el material con que va a trabajar bajo la supervisión del instructor. Cada grupo encontrará sus respuestas.

- Se hará una exposición de las respuestas de cada equipo.
- Se llegará a la síntesis y a las conclusiones.

* MATERIAL DIDACTICO:

- Rotafolio.
- Pizarrón.
- Equipo audiovisual.
- Hoja de instrucciones.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes: Grupo numeroso. Subgrupos de 4 a 6 personas.
- Tiempo: 20' a 25' minutos para la discusión del corrillo. 10' min. para la discusión oral de las conclusiones.

* VENTAJAS:

- Promueve la participación de todos los elementos del grupo.
- Permite una comunicación interna entre los miembros del grupo.
- Incita a la discusión.
- Permite el análisis de un problema complicado, separándolo en partes.
- Propicia el trabajo mental en grupos.
- Evita que las intervenciones corran a cargo de un solo participante

o de un número reducido de ellos.

* LIMITACIONES:

- Solo puede ser utilizado en grupos grandes.
- Puede dar lugar a conflictos entre algunos participantes y desviarse del objetivo central, que daría resultados pobres.
- El nivel de conocimientos y experiencias depende de los individuos_ de cada grupo.
- El tiempo es limitado para la discusión y la redacción de conclusiones.

* RECOMENDACIONES:

- Un local amplio, que cuente con iluminación y ventilación acorde al número de participantes.

5.2.6.DISCUSION DE UN GRUPO PEQUEÑO

* DESCRIPCION:

Técnica de discusión en grupo pequeño, consiste en la expresión, de opiniones, experiencias y comentarios de un grupo no mayor_ de 15 personas, sobre un tema o asunto determinado.

* PROCEDIMIENTO:

- el grupo pequeño deberá constar de un coordinador y un secretario.

- El coordinador se encargará de exponer los objetivos de la discusión a los participantes, provocar el desarrollo de la misma, conducirla y llevarla a conclusiones.
- El secretario toma nota de las opiniones y va resumiéndolas para proporcionar al coordinador el material necesario para la síntesis.

* DESARROLLO:

- El coordinador expondrá los objetivos de la discusión.
- El grupo iniciará la discusión y entrará en el desarrollo de la misma a través de la recolección y conducción de opiniones.
- Realizar previamente una guía de preguntas que oriente la discusión hacia sus objetivos.
- Realizar periódica y muy especialmente al finalizar la sesión, un resumen de opiniones.

* MATERIA DIDACTICO:

- Guía de discusión.
- Tema.
- Objetivos.
- Tiempo necesario.
- Desglose del tema.
- Preguntas para la discusión.
- Pizarrón.
- Rotafolio.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes: No mayor de 15 personas.

* VENTAJAS:

- Propicia la participación de todos los integrantes del grupo.

- Se obtiene información adicional y se fomenta la reflexión aprovechando los conocimientos y experiencias de los diferentes miembros del grupo.

* LIMITACIONES:

- Pueden darse desviaciones del tema específico.
- El grupo debe tener cierta experiencia en trabajos de esa naturaleza, ya que de lo contrario la discusión se dificulta y resulta poco motivante.

* RECOMENDACIONES:

- En transmisión de destreza y procedimientos, es poco efectivo.
- Exige un instructor con habilidad específica y dominio de situaciones.

5.2.7. ESTUDIO DE CASOS

* DESCRIPCION:

Se describe detalladamente un caso o situación, para su estudio, análisis o crítica, por parte de un grupo de personas.

Existe una variedad extensa y número de informes de casos - que representan fielmente las situaciones de la vida real.

* PROCEDIMIENTO:

- El instructor señalara los objetivos y el caso por analizar.
- Entrega el caso por escrito que será manejado para el estudio.
- Leera el caso en voz alta y aclarará dudas.
- Cada participante dará respuesta al cuestionario.

- El instructor reunirá las hojas de respuestas y elaborará un computo de las mismas.

- Se analizarán las respuestas. el instructor señalará los resultados que serán discutidos por todos los participantes.

- Se llegará a una conclusión.

* DESARROLLO:

- Introducción.

- Se presenta el caso.

- Se analiza.

- Se recopilan las respuestas y se hace la síntesis.

* MATERIAL DIDACTICO:

- Hoja informativa que contiene la descripción del caso por analizar.

- Cuestionario para cada individuo.

* CRITERIOS DE SELECCION:

- Número de participantes. Variables.

- Tiempo: Depende de las circunstancias y de la complejidad del caso.

* VENTAJAS:

- Propicia la participación.

- Permite la expresión de varios puntos de vista.

- Expone situaciones o casos muy cercanos a la realidad.

* LIMITACIONES:

- El instructor debe conocer muy bien el manejo de situaciones.

- Requiere de la selección cuidadosa y objetiva de los casos.

- Se presentan situaciones diversas para el mismo problema.

- Si el conductor de la discusión no está bien preparado puede caer en contradicciones.

* RECOMENDACIONES:

- Conocer perfectamente la información.
- No se debe presentar casos muy simplificados, pues se le pediría -- muy poco al participante y el aprendizaje sería relativo.
- No se debe exceder de una hora.
- Se necesita de un lugar tranquilo donde se pueda reflexionar.

C A P I T U L O V I

"ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION".

CAPITULO VI. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Para elaborar programas de capacitación, se debe seguir un plan de trabajo que incluye y tome en cuenta lo planteado en los capítulos anteriores.

Primeramente, debemos conocer y delimitar responsabilidades dentro de la capacitación. a continuación, a manera de cuadro sinóptico, se muestran las responsabilidades para cada área, así como los objetivos que a cada una de ellas corresponda.

C	A	P	A	C	I	T	A	C	I	O	N
RESPONSABILIDAD			PLAN					OBJETIVOS:			
DE								Generales			
CAPACITACION			PROGRAMAS					GENERICOS			
								Particulares			
			CURSO								
RESPONSABILIDAD			MATERIAS					Específicos			
DEL											
INSTRUCTOR			TEMAS					Terminales			
								DE			
								INSTRUCCION			
								Culturales			

A continuación se da una explicación de cada uno de los objetivos:

* OBJETIVOS:

- Objetivos generales: son los que caracterizan el plan de la Dirección de Capacitación o el Departamento afín.
- Objetivos particulares: Son los objetivos de cada programa de capacitación.

* OBJETIVOS DE INSTRUCCION:

- Objetivos específicos: Son los que se diseñan para cada curso.
- Objetivos terminales: Son los objetivos de cada materia del curso.
- Objetivos conductuales: Son los objetivos de cada tema o subtema, que proponen el cambio en términos de conducta del participante. Se caracterizan por indicar cuál es la conducta que ejecutara el participante, ante qué condiciones, situaciones o estímulos se presentara esta conducta y cuál será el nivel de precisión para determinar si el participante ha logrado el objetivo.

Los objetivos conductuales van encaminados a cubrir los objetivos terminales que son los del siguiente nivel de complejidad y estos a su vez a los específicos y así sucesivamente hasta llegar al cumplimiento del objetivo general. Esto hace que los objetivos se estructuren en una pirámide en donde su cúspide es el objetivo general.

Entendido lo anterior, estamos ya en postura de adentrarnos al tema que nos ocupa.

Una vez que han sido determinadas las necesidades de capacidad

tación (ver Cap.3.2.), dentro de una organización, se está en posibilidades de diseñar los objetivos genéricos y de instrucción; con el fin de determinar qué, cómo, cuándo, quién, a quién y dónde se debe realizar un programa.

Planteadas las respuestas a las interrogantes de QUE se trata el curso, QUIEN los impartirá y A QUIEN se capacitará, se debe empezar a planear el COMO se impartirá, CUANDO se debe programar y DONDE se realizará el curso.

De esta manera, a continuación se profundizará en la planeación, el desarrollo y la evaluación de un programa de capacitación.

6.6. PLANEACION.

La planeación de un programa o curso de capacitación, no solo incluye decidir lo que se va a estudiar, sino también la forma en que se estudiará, los recursos que lo apoyarán y la manera en que se medirán los resultados; para lo cual hay que definir los objetivos de aprendizaje, la estructura del contenido, la elaboración del esquema didáctico y la planificación de la evaluación.

Una vez determinados y definidos los objetivos y la estructura del contenido, se debe dar seguimiento a la elaboración de un esquema didáctico, el cual es la culminación de la planificación y la base para la realización de un curso de capacitación. el esquema ----

didáctico, es una representación esquemática del curso, que señala -- las actividades acordes al tiempo estimado.

A continuación se presenta y explica el Esquema Didáctico, en el que el instructor tiene el alcance de la mano toda la información de apoyo respecto al curso que se impartirá.

ESQUEMA DIDACTICO.

El esquema didáctico contiene información clave que permite desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje; es el documento que proporciona al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues le muestra la interrelación de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para los propósitos del curso.

Para estar en posibilidad de usar e interpretar adecuadamente un esquema didáctico, el instructor debe conocer y utilizar la información de cada uno de los elementos que lo integran, los cuales le permiten comprender porqué se creó el curso, como se realizará, qué metas se alcanzarán, qué conceptos se enseñarán, en cuánto tiempo se realizarán las actividades, con qué recursos se cuentan, qué guías utilizará y de qué material documental puede disponer.

Un esquema didáctico debe ser SIMPLE, pero bien planificado y seguro; FLEXIBLE, que tome en cuenta las necesidades e intereses de

los participantes; PRACTICO para producir resultados concretos y útiles; BALANCEADO porque debe dar el tiempo necesario para que los participantes aprendan bien y sin fatigas o pérdida de tiempo y PROGRESIVO porque cada etapa de trabajo debe concretar la anterior y preparar el terreno para la siguiente.

En general los elementos que integran el esquema didáctico son los siguientes: Objetivos, contenido, actividades, Materiales, -- Tiempo.

Los elementos se organizan de tal manera que integran una unidad de acciones secuenciales y progresivas en función de los objetivos a lograr, su presentación es generalmente en forma de cuadro.

ELABORACION DEL ESQUEMA DIDACTICO.

La elaboración del Esquema Didáctico presupone que se determinen las actividades de instrucción, a partir de los objetivos y del contenido.

Actividades como: Lectura, audición de grabaciones, observación de filmes y videograbaciones, instrucción verbal o conferencias; son apropiadas para lograr objetivos de conocimiento de datos o de información sobre habilidades.

Las actividades de discusión, estudio de casos, trabajo de

grupos, dramatización, experiencias de taller o laboratorio y las vivencias directas, son propias para alcanzar los objetivos de aplicación de conocimientos, desarrollo, destrezas y actitudes.

El primer grupo de actividades lleva al participante a adquirir información normalmente de carácter memorístico, de manera directa y su papel es preponderantemente receptivo, ya que la información le llega a través de los medios o del propio instructor.

el segundo grupo de actividades propicia la reflexión, el análisis, la autoevaluación, ya que el participante se enfrenta y resuelve problemas o situaciones que le permiten generalizar las soluciones y aplicarlas a hechos reales.

PROCEDIMIENTO:

Teniendo en cuenta las características y número de los participantes:

- Enlistar los objetivos de aprendizaje analizados en el orden que la estructura de su contenido le señale.
- Determinar para cada objetivo, las actividades que los participantes deben realizar para alcanzarlos, verificando que realmente las actividades propicien el aprendizaje esperado.
- Se deben determinar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Revisar que la secuencia de actividades sea lógica y que las mismas

sean variadas o interesantes.

- Se debe estimar los tiempos de duración de cada actividad y su total, en relación al tiempo de que se disponga.

El Esquema Didáctico puede elaborarse en forma de cuadro, - para facilitar su consulta durante el desarrollo de las actividades.

Se presenta a continuación un ejemplo de Esquema Didáctico.

ESQUEMA DIDACTICO

CURSO: _____

OBJETIVO: _____

Tiempo	Tema	Expositor	Método	Técnica	I N S T R U C T O R		P A R T I C I P A N T E	
					Actividades	Material	Actividades	Material

E= Expositiva

D= Demostrativa

Rotafolio

Acetato

Franelógrafo

Transparen

I= Interrogativa

S= Simposio

Lámina

cias

C= Corrillos

A= Discusión e Grupo pequeño

6.2. DESARROLLO.

Desarrollo de un programa de capacitación es el conjunto de actividades que el instructor va a realizar para completar la enseñanza.

El desarrollo consta de cuatro partes:

- * Motivación.
- * Presentación.
- * Dirección de las actividades.
- * Síntesis.

Es decir:

- * El instructor inculca en los participantes el deseo de lograr un objetivo, lo cual sería la motivación.
- * Les presenta la forma de hacerlo, las relaciones entre lo que va a ejecutar y los conocimientos anteriores de éstos., lo cual podría llamarse presentación.
- * Lo lleva durante el curso a través de ejemplos, dirige las actividades necesarias para trabajar exitosamente.
- * Ayuda al individuo a organizar y fijar lo que ha aprendido, dándole una idea ordenada y general de todo, lo cual representaría a la Síntesis.

Para entender mejor lo anterior, se profundizará para saber como se realizan en forma general las cuatro partes del Desarrollo -- del Programa de Capacitación.

6.2.1.MOTIVACION.

Una de las primeras tareas del instructor es entusiasmar a los participantes. Motivar es despertar el interés por el tema específico, captando la atención e incitando al esfuerzo para que los participantes aprendan y saquen del curso el mayor provecho posible.

La motivación surge de una necesidad y lleva al participante a proponerse una meta y adesear alcanzarla.

El proceso motivacional debe efectuarse siguiendo en orden estos pasos:

- * Se debe mencionar primero qué ventajas se obtendrán del aprendizaje.
- * Después, se debe explicar brevemente como se obtendrán a través del Programa del curso.

Es importante tomar en cuenta que los adultos tienen diferentes motivaciones, generalmente relacionadas con intereses personales de gran fuerza, como ganar un aumento de sueldo, ser estimado por los demás, igualar las capacidades de sus compañeros, etc.

Algunas de las formas que inicialmente se utilizan con éxito para motivar a las personas en un curso son:

- * Encontrar ventajas.
- * Definir los bojetivos junto con los participantes.
- * Gacerles descubrir la relación que tiene el curso con su trabajo o con sus intereses.

- * Presentar problemas prácticos y reales.

Resulta muy importante recalcar que la motivación debe darse a todo lo largo del curso y no sólo durante el inicio.

6.2.2.PRESENTACION.

Presentar la materia hace que los participantes logren una comprensión básica de aquello que aprenderán.

Esta comprensión resulta esencial para un buen aprendizaje. El propósito de la presentación es ayudar a que el participante ubique, dentro del contenido general, lo que va a ir aprendiendo, y que lo relacione con sus experiencias previas. Esto le permite también aumentar la confianza en sí mismo al mostrarle que el propósito, que parece complejo, se divide en fases o pasos más simples y accesibles.

Una forma muy útil de presentar la materia(en caso de que sea teoría), es a través de un cuadro sinóptico o índice que proporcione una idea en conjunto de lo que se va a aprender.

6.2.3.DIRECCION DE ACTIVIDADES.

Una vez que los participantes hayan comprendido las ideas expuestas, es necesario llevarlos a realizar, en forma práctica, la conducta que se busca establecer, de tal manera que, a base de --

ejercicio, esta sea asimilada.

De acuerdo con un modelo, el participante habrá de intentar efectuar por sí mismo la actividad que desea aprender: operar una máquina, una calculadora, resolver un problema, etc.

La dirección correcta de estos ensayos estimula la motivación y aumenta y sostiene el interés de los participantes.

Cuando estos últimos han aprendido la conducta deseada, es necesario aplicarla en situaciones diversas; por este motivo habrán de realizarse numerosos ejercicios que simulen situaciones reales.

Estos ejercicios deben repetirse incidiendo en el tipo de conducta que se busca enseñar.

* Si la conducta deseada es de tipo mecánico, como hacer funcionar -- una caja registradora, las repeticiones deben ser idénticas e invariables para crear un tipo de respuestas específica.

* Si la conducta debe ser adaptada a diferentes situaciones, como realizar una venta, la repetición deberá ensayarse a través de situaciones variadas para permitir la creación de conceptos generales.

Es importante que dentro de las prácticas, el instructor indique al participante sus errores y aciertos y el motivos de los mismos. Esta actitud permitirá que quien se instruye pueda autoevaluarse

y logre rectificar y superar sus defectos o dificultades. Esta es la función correctiva de la enseñanza.

6.2.4.SINTEISIS.

Este punto de la enseñanza, es cuando se debe sintetizar lo aprendido e integrarlo a la mente de los participantes, para darles una visión ordenada y de conjunto del proceso general del aprendizaje.

En esta fase el participante puede apreciar los progresos realizados y aquellos puntos en los que es necesario mejorar.

La síntesis puede realizarse periódicamente en forma oral o escrita (cuadros, esquemas) o a través de ejercicios durante las sesiones.

6.3.EVALUACION.

En toda actividad humana es importante y necesario comprobar en qué medida se logran las metas previstas. En el proceso de enseñanza-aprendizaje esta comprobación es un factor importante en tanto que, al evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender.

La evaluación es el resultado del análisis de la información

que se obtiene de las observaciones del instructor, de los participantes y de los instrumentos aplicados. Para lo cual es necesario evaluar, tanto la enseñanza, como el programa.

6.3.1. EVALUACION DE LA ENSEÑANZA.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si la enseñanza ha cumplido sus propósitos, así como identificar sus fallas o deficiencias.

El diseño de objetivos permite establecer la meta de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras, qué evaluar y cómo hacerlo.

MOMENTO DE LA EVALUACION:

Considerando la evaluación inherente al proceso enseñanza--aprendizaje, se pueden determinar tres momentos esenciales de la misma, cada uno de los cuales tiene sus propios alcances y características:

- * Evaluación inicial.
- * Evaluación intermedia.

* Evaluación final.

EVALUACION INICIAL:

En ocasiones es recomendable realizar una evaluación inicial, para verificar si los objetivos del programa son congruentes o habrá que hacer algunos ajustes; también para establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que llegan los participantes al curso, para ocmpararlos posteriormente con los resultados y definir en forma objetiva el efecto de la instrucción, esto es, hasta qué grado y en qué forma se llevó a cabo el cambio de conducta.

EVALUACION INTERMEDIA:

Durante las experiencias de aprendizaje se debe poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logrando y en qué grado. Esto se conoce como evaluación formativa o intermedia y su propósito esencial es proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectativas del grupo en que se van logrando los objetivos establecidos.

Esta evaluación es importante porque proporciona indíca-- res sobre la efectividad de cada una de las acciones y permita el reajuste de los elementos del programa en el momento en que se considere necesario.

EVALUACION FINAL:

Se refiere a la evaluación de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del programa, al constatar los efectos de la instrucción.

Esta evaluación requiere de la aplicación de un examen, para determinar con precisión los cambios debido al aprendizaje.

Con ello la evaluación final proporciona indicadores acerca del desempeño individual, que facilitan la toma de decisiones sobre las posibilidades de promoción del participantes.

Finalmente, es importante considerar que toda evaluación se adquieren criterios para desarrollar futuras actividades de aprendizaje.

CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION:

Para que la evaluación cumpla acertadamente con sus funciones, debe haber: coherencia, eficacia, continuidad, validez y confiabilidad.

COHERENCIA: La evaluación es coherente cuando esta relación directa con los objetivos de aprendizaje, cuando podemos comprobar que los conocimientos, las habilidades y las destrezas responden en forma precisa a la realización de la tarea prevista.

La evaluación es coherente si se relaciona con el grado de dificultad de la unidad de instrucción.

EFICACIA: La evaluación será eficaz si se determina el nivel de preparación con que llegan los participantes y si se definen los cambios de conducta que se producirán como resultado de la acción. Difícilmente se podrán considerar los efectos del aprendizaje si no se cuenta con estas definiciones, contra los cuales se comparará la conducta del sujeto que aprende.

CONTINUIDAD: La evaluación debe ser continua, permanente, poniendo especial atención en determinar constantemente hasta que punto y en qué medida se están alcanzando los objetivos de aprendizaje; con ello la evaluación cumple la función de informar sobre aciertos y deficiencias de las acciones del instructor y de los participantes, esto es, la retroalimentación, que propicia característica.

VALIDEZ: La evaluación debe ser válida, con el fin de poder considerarla con solidez de los resultados que se obtengan en los cambios de conducta de los participantes. Para que exista esta característica, la evaluación debe estar bien estructurada y con seriedad absoluta.

CONFIABILIDAD: Concede exactitud y precisión al procedimiento de evaluación, esto es, mediciones repetidas dan resultados semejantes respecto del mismo sujeto de evaluación.

La confiabilidad de un procedimiento adopta las siguientes formas:

- * Confiabilidad por cuanto a quien lo aplica: No debe haber variación en los resultados, aún cuando sean diferentes las personas que lo apliquen a un mismo sujeto o a un grupo de sujetos.

- * Confiabilidad del contenido: El procedimiento elegido debe proporcionar información representativa de la unidad de instrucción a la que se refiere como parte integrante del curso del cual se deriva.

Todo procedimiento de evaluación debe ser suficientemente práctico y funcional como para que se aplique, se registre y se interprete sin que ello represente extraordinarias aportaciones en tiempo y energía.

PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION:

Para evaluar conocimientos, se emplean procedimientos en los que se requiere que el practicante responda a estímulos o problemas a partir del reconocimiento o evocación de determinada información, de acuerdo al contenido de instrucción y con base en el nivel de dominio establecido en los objetivos.

En la evaluación de conocimientos, la situación de examen exige una reorganización de los problemas, por lo que se deben ofrecer señales y claves en relación con los conocimientos adquiridos; la

tarea del que aprende es identificar dichas claves de la manera más -- eficaz.

En el caso de la evaluación de destrezas, cuyo propósito es comprobar la competencia psicomotriz del individuo, el aprendizaje se puede determinar mediante las llamadas técnicas de observación. Estas técnicas requieren la descripción precisa de la conducta que interesa evaluar, ya que durante la observación se debe ir registrando la aparición de la conducta y su frecuencia de ocurrencia.

Las técnicas adoptan tres formas: el registro anecdótico, que es la descripción objetiva de la conducta, sin interpretaciones personales; las escalas estimativas o de calificación que reportan el grado en que se presenta una serie de conductas para ser evaluadas posteriormente y las listas de comprobación o de control que registran conductas específicas con base en apreciaciones afirmativas y negativas.

En la evaluación del área afectiva, es decir, de los intereses, creencias, opiniones, actitudes y valores del individuo, se requiere de un esfuerzo sistemático para reunir las evidencias del crecimiento en el campo afectivo. Para ello se pueden emplear las técnicas de información directa, que incluyen la entrevista personal, cuestionarios y escalas estimativas que proporcionan información sobre la posición del sujeto frente a los objetos y situaciones sociales con los que se relaciona y que además propician la apreciación del individuo -

sobre su propia conducta.

A pesar de la subjetividad de estas técnicas, su valor radica en el aspecto formativo del participantes, ya que lo llevan a responsabilizarse de su evaluación y autocrítica.

Para que las pruebas o exámenes sean útiles, tienen que medir el rendimiento en función de los objetivos. De lo contrario las pruebas son, en las mejores circunstancias, engañosas; y en las peores, inaplicables, injustas o inútiles.

6.3.2.EVALUACION DEL PROGRAMA.

Para apreciar los resultados de un programa de Capacitación es necesario realizar una evaluación. A partir de la cual es posible apreciar la eficiencia del programa, lo adecuado de las actividades y de los materiales, así como el propio desempeño del instructor.

Al planificar las actividades de aprendizaje es conveniente establecer el plan de evaluación, tanto del curso como del instructor.

EVALUACION DEL CURSO:

Esta indica la efectividad de los procedimientos que se aplicaron, así como el método, las técnicas y los materiales didácticos empleados, para determinar su validez en relación a los objetivos de ---

aprendizaje.

Con esta evaluación se puede saber o determinar si el programa en cuestión es adecuado, o habrá que realizar cambios o variaciones en el mismo.

EVALUACION DEL INSTRUCTOR:

Esta evaluación proporciona retroalimentación sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a las habilidades y actitudes del instructor, verificando su desempeño.

Esta es una información de gran valía para el instructor, -- pues con ella éste puede detectar las actitudes o conductas a conservar o modificar, y las habilidades a desarrollar, esto con el fin de -- de una continua superación.

A continuación, se dan ejemplos de evaluación del curso y -- evaluación del instructor, que en lo particular considero los más completos, pero estos, por supuesto, pueden ser modificados o adaptados a las necesidades que se tengan:

ENCUESTA DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO

TRAMO

GRADOS

FACTORES	CARACTERISTI	1	2	3	4
CURSO	Desarrollo	aburrido	lento	ameno	dinamico
	Tiempo	no fue distribuido a decudamento	adecuado pa ra algunos temas.	adecuado pa ra la mayoria de temas	distribuci on optima
PROGRAMA	Cumplimiento de objetivos.	del 10% al 50%	del 51% al 70%	del 71% al 95%	del 96% al 100%
	Coordinacion.	Ineficiente	funciona en algunos aspectos.	funciona en su mayoria.	eficiente.
BENEFICIO	Aprovechamiento.	No aprendi nada.	asimile algunos temas	asimile la mayoria de los temas.	asimile todos
	Aplicacion en el trabajo.	inadaptable	adaptable en parte.	adaptable en gran parte.	totalmente adaptable.
METODOS	Apuntes	inoperantes	desactualizados.	accesibles.	excelentes
	Programa de transparencias.	no sirve.	el mensaje esta lejano al objetivo	el mensaje se aprox.al objetivo.	el mensaje cumple con-objetivo
	Peliculas	no sirve	el mensaje esta lejano al objetivo	el mensaje se aprox.al objetivo.	cumple con obj.
	Rotafolio	no reforzaron los temas.	reforzaron algunos temas.	reforzaron la mayoria.	reforzaron ampliamente.
	Acetatos	no reforzaron los temas.	reforzaron algunos temas.	reforzaron la mayoria.	reforzaron ampliamente
	Laminas	no reforzaron los temas.	reforzaron algunos temas.	reforzaron la mayoria	reforzaron ampliamente
	Material Practico.	no funciona	desactualizado.	adecuado para la mayoria.	excelente
	Audiovisuales.	no sirve.	de poca utilidad.	util	de gran utilidad.

REFERENCES:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL INTERVIEWADO _____

PUESTO _____

GRADOS

FACTORES	CARACTER.	1	2	3	4
DOMINIO	Conocimiento del tema	del 1% al 50%	del 51% al 70%	del 71% al 95%	del 96% al 100%
DEL TEMA	Resolucion de dudas.	no acepta preguntas.	no aclara dudas.	aclara algunas dudas	aclara todas dudas.
	Casos practicos.	no presento	presentados fuera de tema.	reforzaron el tema en parte.	reforzaron totalmente
EXPOSICION	Vocabulario	pobre	complicado	sencillo	accesible
DEL TEMA	Manejo del Grupo	propicio el desorden	Tolera el desorden	generalmente lo coordino adecuadamen.	siempre lo coordino adecuadamen.
	Uso de Material Practico	no utilizo	lo utilizo inadecuadamente.	lo utilizo adecuadamen.	lo utilizo atractivamente.
	Dinamica de la exposicion.	aburrida	lenta	amena	activa
TRATO PERSONAL.	Actitud	Timido	agresivo	tolerante	accesible
	Supervision de ejercicio de grupo.	indiferente	coopera cuando se le solicita.	generalmente coopera	coopera incondicionalmente.

REMARKS:

6.4.COTIZACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

Es necesario tener en cuenta que la elaboración de un curso o programa de capacitación, acarrea un costo, pero también es necesario saber que el desembolso que se haga va a producir un beneficio a la compañía.

Parte importante de la Elaboración de un programa o curso de capacitación es su cotización.

A continuación se muestra un ejemplo de un listado de cotización de un programa de capacitación.

COTIZACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	FECHA
NOMBRE DEL INSTRUCTOR	GRUPO
TIPO DE INSTRUCTOR	
PAGO INSTRUCTOR INTERNO	_____
PAGO DEL INSTRUCTOR EXTERNO	_____
MATERIALES BASICOS	_____
MATERIAL DIDACTICO	_____
EQUIPO	_____
RENTA DE LOCAL	_____
ALIMENTOS	_____

VIATICOS INSTRUCTORES FORANEOS

VIATICOS PARTICIPANTES FORANEOS

TOTAL COSTO DEL CURSO

\$ _____

DESCGLOSADO

	Q	COSTO	TOTAL
		UNITARIO	
MATERIALES BASICOS:			
Pluma	_____	_____	_____
Lápiz	_____	_____	_____
Hojas	_____	_____	_____
Folders	_____	_____	_____
Copias	_____	_____	_____
Acetatos	_____	_____	_____
Hojas de rotafolio	_____	_____	_____
Marcadores	_____	_____	_____
letreros de mesa	_____	_____	_____
otros	_____	_____	_____
MATERIAL DIDACTICO:			
Apuntes	_____	_____	_____
Encuadernado	_____	_____	_____
Encarpetado	_____	_____	_____
Engargolado	_____	_____	_____

Otro	_____	_____	_____
LOCAL EXTERNO:			
Renta	_____	_____	_____
Coffe Break	_____	_____	_____
Alimentos	_____	_____	_____
LOCAL INTERNO:			
Coffe Break	_____	_____	_____
PAGO INSTRUCTORES INTERNOS	_____ HRS.	_____ HRS.	_____
PAGO INSTRUCTORES EXTERNOS	_____ HRS.	_____ HRS.	_____
VIATICOS INSTRUCTOR FORANEO			
Alojamiento	_____	_____	_____
Transportación	_____	_____	_____
Alimentación	_____	_____	_____
Otros gastos	_____	_____	_____
VIATICOS PARTICIPANTES FORANEOS			
Alojamiento	_____	_____	_____
Transportación	_____	_____	_____
Alimentación	_____	_____	_____
Otros gastos	_____	_____	_____

Nota: En caso de que se invite a más de un instructor o participante - foráneo, se debe especificar por separado los costos que se producen por cada uno de ellos.

C A P I T U L O V I I

"COORDINACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION".

CAPITULO VII.COORDINACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

La coordinación es el elemento culminante de todo el proceso de Capacitación.

Lo que se busca al coordinar un curso o programa de Capacitación, es el provocar interés y evitar errores o distracciones que puedan derivarse de una innadecuada ordenación de los elementos del mismo.

Los elementos que deben ser checados por la Coordinación, -- son básicamente los siguientes:

- * Invitaciones por escrito a cada participante y plano donde se realizará el evento.

- * Notificar a las personas que lo inaguran.

- * Difundir y crear entusiasmo hacia el curso.

- * Diplomas disponibles.

Lo anterior es para que los participantes estén enterados -- del evento con varios días de anterioridad; no solamente el enviar las invitaciones personales es importante, sino que es básico el llamarles por teléfono para la confirmación de la asistencia al mismo.

También es parte importante de la coordinación, motivar a -- los participantes para que asistan al curso, difundiendo entusiasmo entre ellos.

Todo lo anterior, en otras palabras, implica las actividades intrínsecas de Relaciones Públicas.

Otros elementos que deben también ser chequeados por la coordinación:

ALIMENTOS:

Los alimentos deben ser acordes a los tiempos dispuestos en el esquema didáctico. Todo curso debe de disponer de un tiempo de descanso o Coffe Break para evitar que los participantes se sientan extenuados y distraigan su atención.

En caso de que se crucen durante el evento las horas de comida (por lo general al medio día), se debe programar esta como mejor -- convenga, es decir, se puede optar por planear un menú específico, o bien, a la carta. Esto comúnmente se da, cuando el curso se está efectuando en un local externo y que su duración es de uno, dos o tres --- días.

También es de relevante importancia mencionar el evento de cierre del curso, donde por lo general, es una cena o un brindis. Esto comúnmente se da, cuando el grupo capacitado es de la alta gerencia.

SALON ADECUADO:

- * Sin ruido, para evitar distracciones.
- * Ventilación o calefacción controlada.
- * Iluminación aceptable.
- * Posibilidad de oscurecerlo para proyecciones.
- * Disposición de los asientos de acuerdo al curso.
- * Ceniceros. Estos deben ser limpiados después de cada descanso.

- * Cestos para basura.
- * Agua para beber o café en su defecto.
- * Salas para trabajo.

EQUIPO:

- * Retroproyector. Señalador. Foco de repuesto para el retroproyector.
- * Proyector de cine. Mesa para su instalación.
- * Control remoto para proyectar.
- * Proyector de transparencias. Carrusel.
- * Grabadora de sonido. Cassettes.
- * Extensión de repuesto.
- * Proyector de cuerpos opacos.
- * Circuito cerrado de T.V.
- * Camarote.

En caso de que se elijan algunos o todos de los aparatos, -
revisar que estén en buenas condiciones y que trabajen adecuadamente.

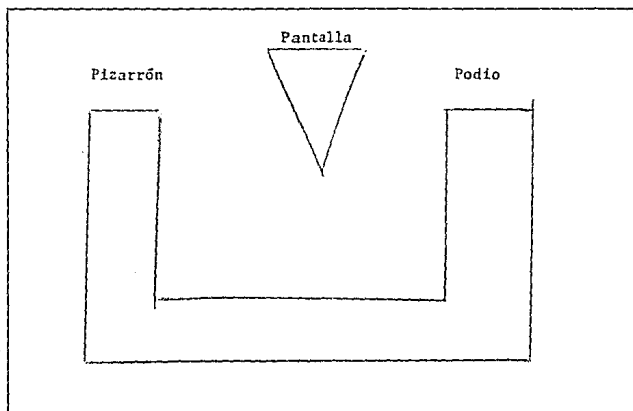
MATERIAL:

- * Letreros de mesa, con el nombre de cada participante.
- * Pizarrón limpio y en buen estado.
- * Dotación de gis y borrador.
- * Rotafolio. Hojas y marcadores.
- * Pantalla lista en el momento adecuado.
- * Listas de asistencia.
- * Apuntes, lápices, plumas, hojas blancas, etc.

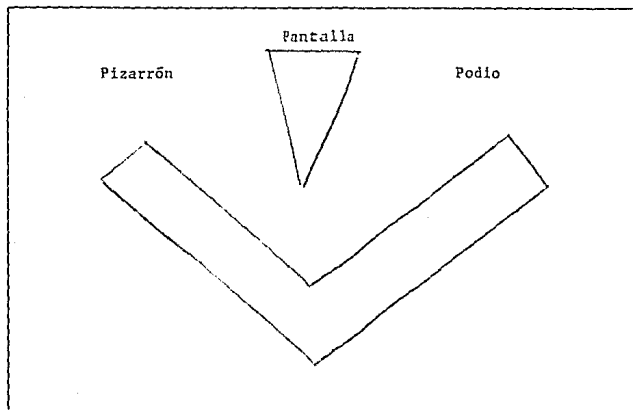
- * Material para demostración.
- * Acetatos elaborados.
- * Acetatos en limpio. Plumones especiales para acetatos.
- * Hojas de rotafolio elaboradas.
- * Engrapadora.
- * Sacapuntas, type, etc.
- * Reloj o cronómetro.
- * Letrero o aviso señalando el lugar de la sesión.

La disposición de sillas y mesas para un curso también es importante dentro de la coordinación. El coordinador se debe poner de acuerdo con el instructor para que éste elija la forma más adecuada, de acuerdo al curso que vaya a impartir.

A continuación se sugiere la disposición para mesas y sillas, que permiten tener mayor contacto con los participantes:



Disposición en Forma de U.

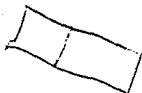
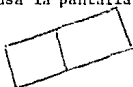


Disposición en Forma de V.

Pantalla

Instructor

Instructor y atril cuando no
se usa la pantalla.



Proyector



Encargado del Proyector.

Otra disposición.

CONCLUSIONES

1. Es importante considerar que la Capacitación consta de elementos que correlacionan entre sí, es decir, el HOMBRE que forma GRUPOS que APRENDEN e INSTRUCTORES que ENSEÑAN al GRUPO a APRENDER. Reflexionando en lo anterior, se podrá tener un mayor conocimiento de cada uno de estos elementos y de su correlación, con el fin que pueda ser aplicado de la mejor forma, el comportamiento de estos dentro de la Capacitación, logrando así su efectividad.
2. Si se tiene cuidado en recabar información auténtica y precisa para la Determinación de Necesidades de Capacitación en una empresa, se está en posibilidades de Diseñar los objetivos más convenientes a la misma, es decir, si una Empresa tiene necesidad de capacitar a su personal para una determinada tarea, se deben diseñar los Objetivos Generales y de Instrucción, que vayan encaminados a cubrir dicha necesidad, tomando siempre en cuenta la correcta utilización de los conocimientos que se tienen sobre los elementos de la Capacitación.
3. El éxito que puede obtener una persona como instructor, está en función a su capacidad para seleccionar el METODO y la TECNICA más acordes a las características de las personas que conforman el Grupo y a los Objetivos que se deseen

alcanzar, ya que su eficiente elección y utilización, apoyará, favorecerá y conducirá a un adecuado proceso de Capacitación.

4. Los Métodos Audiovisuales, como auxiliares de la enseñanza, pueden reportar grandes éxitos o grandes fracasos, dependiendo de la forma en que se planee su utilización y la forma en que se maneje durante el curso. Antes de que un instructor piense en el uso de algún método audiovisual, se debe estar seguro de que este contribuirá al mejoramiento de la sesión. Usar estos por diversión o por novedad, no aumentará el aprendizaje del grupo y puede producir discipación. Pero por otro lado, los medios audiovisuales correctamente planeados y aplicados, pueden ser el punto básico para el desarrollo del aprendizaje.

5. Lo anterior se incluye en los Programas de Capacitación para su posible elaboración. Cuando se requiere que una empresa elabore Programas de Capacitación eficaces, tiene que conocer primeramente a su personal y determinar las necesidades que estos tengan de ser capacitados, en base a ellos se fijan objetivos y se elige al instructor que ha de hacerse cargo de hacerlos cumplir; una vez que se ha procedido hasta este punto, se debe elaborar un Esquema Didáctico, que es una de la partes más importantes de un Programa de Capacitación, eligiendo de entre todos los Métodos y Técnicas,

las más acordes para la estructuración del contenido, que es tará encaminado al logro de los objetivos previstos. Pero no solo es esto lo que implica un Programa, sino que también es de suma importancia la planificación de la evaluación y la -cotización del mismo, con el fin de que se tenga un buen estructurado programa que al ser aplicado, conlleve al éxito.

6. La coordinación de un curso de Capacitación, implica la promoción del mismo y la organización de los elementos del esquema didáctico, así como el dar apoyo al instructor para ha cer cumplir los objetivos previstos en el programa, ya que -al coordinar adecuadamente un curso se logra alcanzar la --- efectividad de la Capacitación.

7. El conocimiento y el correcto entendimiento de los elementos integrales de la Capacitación, la determinación de las Necesidades, el Diseño de los objetivos, la elección del método_ y la técnica acordes a las necesidades y a los objetivos ya -determinados, conllevarán a un eficiente estructuramiento de_ un Programa. y la coordinación adecuada de ese programa, harán que la necesidad de Capacitación dentro de las empresas_ se satisfecha y conlleve al éxito de la misma, además de dar pautas de comportamiento a instructores potenciales.

8. La Capacitación es una Necesidad latente de las Empresas y -para satisfacer esa necesidad se deben planear estrategias -

de Capacitación, ya que esta es un medio para el desarrollo efectivo del elemento humano y de la productividad en las Organizaciones.

B I B L I O G R A F I A

CAPITULO I. 1) Ley Federal del Trabajo, Ar.153-F. Ed. Porrúa. México, D.F. 1987, p.p.929.

2) Diccionario de la Real Academia Española, Ed. Espasa Calpe. Barcelona, España, 1985, p.p.1660.

3) Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Ed. Popular de los Trabajadores, UCECA, México, D.F. 1981, p.p.250

4) Obligaciones de los empresarios Mexicanos en cuanto a Capacitación y Adiestramiento, Colín Núñez Carlos, Boletín CINTERFOR No.66 Montevideo, 1979, p.p.76.

5) La Planeación de la Enseñanza Servicio Nacional ARMO - 1981, Vol.II No.12 p.p.122.

CAPITULO II. 6) Grupos; Teoría y Experiencia, Rodney W.Napier, Matti K. Gerhenfeld, Ed. Trillas, México, D.F. 1980, p.p.324.

7) Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas. La experiencia Vivencial de la Dinámica de Grupos, Jesús Andrés Vela, s.j. Talleres Ed. Stella, Bogotá 1977, p.p.278.

8) La guía didáctica para el Instructor, Folleto servicio_

nacional ARMO no.90 marzo/mayo 1980,p.p. -

120.

Pedagogía para el Adiestramiento.folleto Servicio Nacional ARMO Vol.XI No.44 julio/septiembre 1981 p.p.122

CAPITULO III. 9) Taxonomía de los Objetivos de la Educación, La Clasificación de las Metas Educativas, Benjamín -- Blomm y Colaboradores, Ed.El Ateneo, Buenos Aires, 1972, p.p.355.

10)La Confección de Objetivos para la enseñanza. Robert.F.Mager.Ed.Guajardo,S.A.,México,D.F.1981,p.p. 135.

Formulación Operativa de Objetivos Didácticos.Robert Mayer,Ed.Marova,Madrid,1973 p.p.173.

CAPITULO IV. 11)Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Viven- ciales 1 y 2 Lic.Enrique P.Mora Carrillo Ed.F.N.Ba- jío No.365-104H Condesa,México D.F.1980 p.p.315.

12) Formación de Instructores APUNTES COPARMEX,1987.

CAPITULO V. 13) Apuntes.Sistemas y Modelos de la Capacitación, - ANECAP.1986.

CAPITULO VI. Evaluación del aprendizaje Vol.1,2,3. Benjamín, S. -- Bloom,J.Thomás Hstings George F.Madaus.Ed.Troquel, --

Buenos Aires, 1975,p.p.534.

La Evaluación del Aprendizaje en el Adiestramiento.folleto Servicio Nacional ARMO,Vol.XII Núm.45
octubre/diciembre 1981.