

318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

11
29

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



EL INSTRUCTOR
ADMINISTRATIVO COMO PARTE DEL
DESARROLLO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
Que para obtener el Título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION :
P R E S E N T A :
ALEJANDRO PEREZ AGUILAR



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.

EL INSTRUCTOR ADMINISTRATIVO COMO PARTE DEL DESARROLLO
DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

I N D I C E

	Página
Introducción	1
CAPITULO I	
Metodología de Investigación	4
CAPITULO II	
Antecedentes de la Capacitación	7
Antecedentes históricos	7
Disposiciones Legales	10
CAPITULO III	
El aprendizaje en relación a la Capacitación	15
Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	15
Proceso de Capacitación	20
CAPITULO IV	
El Instructor Administrativo y el Perfil del Puesto	28
Descripción del puesto	40
Herramientas de medición	46
Instructores Internos y Externos	58
CAPITULO V	
Preparación y organización del Instructor	67
Detección de necesidades	67
Programas	71
Ejecución y Administración de los programas	117

	Página
CAPITULO VI	
Evaluación del Instructor	122
Evaluación de la Capacitación	123
CAPITULO VII	
Caso práctico	124
Conclusiones	173
Bibliografía	176

INTRODUCCION

En diciembre de 1977 se elevó a rango Constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento, la mayoría de las empresas medianas y pequeñas no contaban con un Departamento de Capacitación o si lo tenían era muy rudimentario.

En las grandes empresas ya se encontraba estructurado este departamento como parte importante de la organización del cual obtenían logros importantes.

Con el presente trabajo pretendo dar un panorama general y los pasos a seguir del instructor de un Departamento de Capacitación y Adiestramiento que puedan servir a las empresas que no cuentan con él o a las que tengan necesidad de reestructurarlo, como las medianas o pequeñas antes mencionadas.

Pensando que el factor humano es básico en toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, la Ciencia de la Administración de Personal ha dado mayor énfasis a la capacitación del personal. También ha considerado la trascendencia que tiene el desarrollo de los Instructores en la capacitación y adiestramiento de los ejecutivos, empleados y obreros para dar una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre trabajo y empleado, que dé como resultado, un verdadero Desarrollo Integral y una mayor penetración para el logro de los objetivos de la empresa.

Las empresas que no cuentan con adecuados Programas de Capacitación, y tampoco con instructores adecuados, simplemente dejan que los empleados adquieran los conocimientos y habilidades que requieren para la realización de su trabajo como les parezca, cayendo en procedimientos desorganizados y desarrollo imprevisto del trabajo.

Por esto es de suma importancia elaborar estos programas adecuadamente y que estos sean impartidos por instructores capacitados, ya que los empleados más satisfechos con su trabajo, son aquellos que utilizan al máximo sus habilidades en el desempeño de éste.

Una parte esencial del desarrollo de los programas de capacitación dependen del papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción o sea, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal, y con toda seguridad el curso será un fracaso.

Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado se puede llegar a un gran éxito.

La preparación y organización de los programas elaborados por los instructores es básico, ya que se deberá determinar primordialmente:

¿Qué se quiere lograr y hacia quién va enfocada la capacitación? De aquí se fijarán metas a corto, mediano y largo plazo, la gama de materias a impartir, instructores y una serie de aspectos que se tocan dentro de este estudio.

También para la elaboración de los programas hay que hacer notar que los conocimientos y habilidades en muchas áreas se hacen obsoletos en forma muy acelerada por el vance tecnológico tan rápido que vivimos hoy en día. Además el progreso de un individuo dentro de una organización,

hacia nuevos niveles de responsabilidad, requiere continuamente nuevas hab
bilidades y conocimientos de Administración y Dirección.

Las técnicas de enseñanza utilizadas por los instructores son esen-
ciales para obtener buenos resultados en el entrenamiento, de aquí que el
instructor de Capacitación conozca todos o casi todos los métodos para po
der usar el más adecuado en cada situación.

Ya que éstos están cambiando constantemente, el instructor debe man-
tenerse continuamente actualizado.

Hacer periodico y cíclico el proceso de la Evaluación de la Capacita
ción por parte del instructor es muy importante ya que corrigiendo a tiem
po las desviaciones dentro del programa se podrán preparar los que a futu
ro se impartirán y esto redundará en resultados más eficaces y positivos.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Elección del Tema

- | | |
|-------------------|--|
| - Licenciatura | Administración de Empresas |
| - Area General | Administración General |
| - Area Específica | Recursos Humanos |
| - Tema Genérico | Optimización de la capacitación y -
adiestramiento de los Recursos Hu-
nos en una Sociedad Nacional de Cré-
dito. |
| - Tema Específico | El Instructor Administrativo como -
parte del desarrollo de una socie-
dad nacional de crédito. |

Al trabajar en una Sociedad Nacional de Crédito me interesé en utili-
zar mis conocimientos aportando opciones para mejorar la calidad del ins-
tructor, el tiempo y el esfuerzo humano utilizados, resolviendo así la de-
manda de una capacitación veraz y oportuna.

Después de analizar las diferentes situaciones presentadas en la im-
partición de la capacitación, llegué a la conclusión que una opción a la
respuesta se encuentra en la implantación de un buen sistema de selección
de los instructores aplicando diversas pruebas de habilidades pedagógicas
así como definir el perfil de los instructores.

También me resulta de gran importancia:

- * Aumentar mis conocimientos sobre el tema.
- * Presentar diversas opciones pedagógicas para deslindar lo ----
real de lo imaginario.

Por lo que concluyo que al tema que estoy tratando no se le ha dado la debida importancia por lo que escribir sobre el mismo podrá servir de ayuda como fuente de consulta a diferentes instituciones y personas relacionadas con él.

Para lo cual, cumpliendo con los requisitos de relevancia profesional humana y contemporánea, me es posible presentar un índice que comprenda de las diferentes etapas de la capacitación y del instructor

Tipos de Investigación

Se recurrirá simultáneamente a la investigación de campo y a la investigación documental.

Investigación Documental

La recopilación de datos se hará -- buscando y analizando en diferentes fuente bibliográficas, registrando la información resultante en fichas clasificadas de manera alfabética y por capítulos.

Investigación de Campo

Esta se llevará a cabo directamente en algunos de los departamentos de la empresa, mediante levantamiento de información, vía:

Entrevistas, cuestionarios, observación directa, utilizando las preguntas elementales que son:

Qué, cómo, cuándo, a dónde y por qué.

Objetivos

Aportar una opción para enriquecer la calidad de la capacitación, aumentando a la vez los conocimientos sobre administración en base a la investigación de los recursos humanos y aprobar el seminario de investigación para así poder sustentar el examen profesional.

Problema

La calidad administrativa de la capacitación actualmente es deficiente en una Sociedad Nacional de Crédito.

Hipótesis

Si se resalta la función del instructor dentro de la capacitación, ésta coadyuvará al logro de los objetivos fijados de una organización.

Si se destaca la importancia de la calidad de un instructor administrativo, la capacitación alcanzará de manera eficiente los objetivos previamente establecidos.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Antecedentes Históricos

Tradicionalmente se consideraba que los bienes de capital eran los que desarrollaban económicamente a cualquier empresa; sin embargo, es necesario aceptar que el capital humano es más importante y el que realmente promueve el desarrollo económico. Esto, por supuesto, sabiendo como aprovechar adecuadamente los recursos naturales y conociendo la tecnología suficiente para que los bienes de capital, o sea: maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente.

Hasta hace pocos años se empezó a considerar al capital humano como parte esencial de cualquier empresa y a la educación como forma de inversión en los seres humanos.

" Los recursos humanos o dicho de otra manera los conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc., del hombre pueden ser incrementados básicamente por dos métodos:

- a) por el descubrimiento de esos recursos y
- b) por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, etc."

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad, instrufa a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerar

se a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva. Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las industrias.

Por ello fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: 1870 el Código Civil, en 1931 la Ley Federal del Trabajo. Pero fué hasta la década de los 70's cuando se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal y social adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

El estado había propuesto con necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento. Esta forma decretada el

27 de diciembre de 1977, apareció publicada en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos, entre ellos hay que destacar la labor de los instructores.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, y la capacitación y el adiestramiento son factores para que éste se realice adecuadamente al mejorar los niveles de calificación de la mano de obra, es incuestionable que, aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos.

Por otra parte, el desarrollo conlleva una serie de cambios en los sectores productivos, uno de ellos, es la modificación tecnológica, cuyo avance implica que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos del trabajo requieren.

Disposiciones Legales

El Gobierno Mexicano, como se mencionó anteriormente ha dispuesto - que todas las empresas, no importa el ramo a que se dediquen, tienen la - obligación de capacitar a su personal por lo que así queda institucionali - zado el entrenamiento, la Ley Federal del Trabajo en su Capítulo III Bis, se refiere íntegramente a la capacitación y el adiestramiento:

Así podemos transcribir el Artículo 153-A:

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

En los demás artículos dentro de ese mismo capítulo, se mencionan - los planes y programas de capacitación, el objeto de ésta, la obligación de las empresas de crear Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramien - to, la autorización por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión So - cial para las Instituciones o personas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, etc.

Por considerar una parte básica para el buen funcionamiento de la ca - pacitación y el adiestramiento en las empresas, profundizaremos un poco - en los temas de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Estas constituyen la base del Sistema Nacional de Capacitación y - - Adiestramiento y su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la calidad y eficacia de las acciones que en la materia se efectúen en cada empre-

sa del país, ya que conjugan los esfuerzos de los factores de la producción (trabajadores y patrón) para el logro de los objetivos de la capacitación y adiestramiento.

Asimismo, constituyen el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas y exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las acciones de capacitación y entrenamiento implantadas en su centro de trabajo.

La Ley dispone que las Comisiones Mixtas se integren por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón: Artículo 153-1 - Ley Federal del Trabajo; no se determina un número de representantes, éste se establecerá por acuerdo entre ambos factores productivos, para lo cual será preciso considerar aspectos tales como: número de trabajadores necesidades de capacitación y adiestramiento, existencias de áreas de alta complejidad y especialización, etc.

Es conveniente señalar que la designación de un número excesivo de representantes incide negativamente en el eficaz funcionamiento de la Comisión.

Según oficio 01.-5197 suscrito por el Secretario del Trabajo y Previsión Social publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 5 de octubre de 1979, recomienda que los integrantes de las Comisiones cumplan, como mínimo, los siguientes requisitos:

Representantes de los Trabajadores:

- a) Ser trabajadores de la empresa.
- b) Ser mayores de edad
- c) Saber leer y escribir

- d) Tener buena conducta
- e) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo o a falta de éste ser electo en Asamblea de los trabajadores de la Empresa.
- f) Aquellos que acuerden los trabajadores.

Representantes del Patrón:

- a) Ser mayores de edad
- b) Saber leer y escribir
- c) Tener buena conducta
- d) Poseer conocimientos básicos sobre las labores y procedimientos tecnológicos propios de la empresa

A continuación se menciona como funciona la Comisión Mixta:

- J. De la duración de los representantes de la Comisión Mixta a su cargo.

Los integrantes de la Comisión Mixta durarán en su cargo, el tiempo que se determine en el reglamento interno que para su funcionamiento se establezca.

En el caso de empresas con Contrato Colectivo, se sugiere que su periodo de gestión sea de 2 años toda vez que éste podrá ser compatible con la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo, en donde se consignan conforme a la ley, las cláusulas relativas a Capacitación y Adiestramiento pudiendo en su caso, quedar ratificados cuando el plan de capacitación de la empresa sea por un periodo mayor de 2 años.

2. De las atribuciones de la Comisión Mixta.

Conforme a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III Bis, la Comisión Mixta tendrá las siguientes atribuciones:

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales que los capacitadores expiden a los trabajadores.
- Practicar a los trabajadores los exámenes de que se trata el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

3. De las actividades de la Comisión Mixta.

Además de las atribuciones que la Ley concede a la Comisión Mixta y que fueron señaladas en el punto anterior, ésta podrá, para el mejor desempeño de sus funciones, llevar a cabo entre otras cosas las siguientes actividades:

- Dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión Mixta tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido, podrá prestar el apoyo necesario en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento y además, en caso de ser convenient-

te, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programa que se vaya a implementar de acuerdo con el Diagnóstico de Necesidades.

- Elevar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento en la Rama Industrial o Actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el Sistema de Capacitación y Adiestramiento y a los Programas que para esta rama se establezcan.

- Podrá promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, mediante las sugerencias que hagan al patrón para su designación como Instructores Habilitados.

- Recabar en cada uno de los Instructores Internos y/o Externos que aparezcan en el Plan y Programas de Capacitación autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante a efecto de estar en aptitud de autenticar las Constancias de Habilidades Laborales expedidas.

CAPITULO III

EL APRENDIZAJE EN RELACION A LA CAPACITACION

El proceso de Enseñanza-Aprendizaje

El proceso enseñanza-aprendizaje se remonta a los inicios de la humanidad, cuando el conocimiento se transmitía en forma oral de padres a hijos, de los viejos a los jóvenes hasta que al pasar el tiempo, se empieza a sistematizar con la invención de la escritura y el inicio rudimentario de agrupaciones, que desembocan en el concepto de escuela que en nuestros días se perfecciona y se legisla, sobre ella.

El advenimiento de la psicología, que pretende adentrarse en la mente del hombre, para conocer sus secretos y los actos que motivan un estado de ánimo, conducen a desarrollar técnicas más acordes con su conducta. En ese momento se le dá un impulso a la Pedagogía, basada en los estudios de los investigadores de las diferentes escuelas, entre ellas la conductista.

En este cúmulo de acontecimientos surgen una serie de observaciones tendientes a explicar las razones por las cuales el individuo desea adquirir nuevos conocimientos, y la dinámica que se desata en su ser para asimilar ese aprendizaje, así mismo se dan a la luz, los aspectos personales y de su entorno que le proporcionan la motivación para continuar avanzando.

El marco teórico en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, se comprenderá el proceso mental que ocurre tanto en el enseñante como en el aprendiz.

Para entender este proceso, iniciaremos con la definición de los con

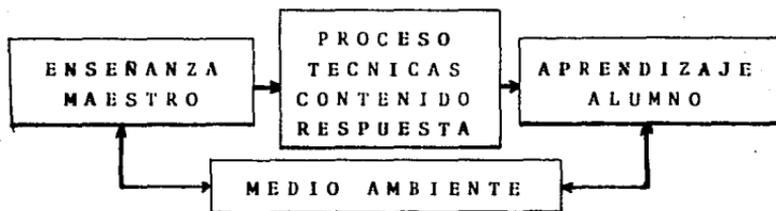
ceptos básicos, de esta manera:

Enseñanza: Proceso o acción de enseñar, actividad que desarrolla una persona con el fin de dar, utilizando su potencial físico, intelectual y afectivo.

Aprendizaje: Proceso o acción de aprender, actividad que desarrolla una persona con el fin de recibir, utilizando su potencial físico, intelectual y afectivo

Como se observa estos dos conceptos se estructuran en un binomio enseñanza-aprendizaje, que es indisoluble porque la ausencia de uno imposibilita la realización del otro. Si no existe el enseñante, ya sea un instructor, maestro, un libro o la misma observación no puede realizarse el aprendizaje, ya que no existiría la cosa que se quiere aprender.

Tomando en cuenta esta consideración, a continuación se expresa en forma de diagrama, el proceso enseñanza-aprendizaje ya citado:



Areas de Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso en virtud del cual se producen cambios en la manera de responder del individuo a consecuencia del contacto con -

aspectos del ambiente.

El aprendizaje se clasifica en tres que son:

1. Psicomotriz

Supone primordialmente, el uso de músculos y recibe también el nombre de aprendizaje de destrezas motoras. Al aprender hábitos motores el individuo adquiere nuevas coordinaciones musculares como un modo de respuesta a alguna situación. Abarca todas las facetas de habilidades y destrezas físicas, incluyendo los siguientes niveles:

- Imitación
- Manipulación
- Condicionamiento
- Automatización

2. Cognositiva

Esta área de aprendizaje involucra todos los procesos racionales, incluyendo en éste el aprendizaje verbal, éste es de vital importancia ya que probablemente pocas de las cosas que hacemos en el transcurso de un día no han sido directamente influidas por un aprendizaje verbal previo. Este aprendizaje verbal comprende cualquier caso de aprendizaje a responder con palabras las palabras. Esta área abarca una amplia gama de tareas de aprendizaje, tales como:

- Conocimiento
- Comprensión
- Aplicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación

3. Afectiva

Gran parte de nuestro aprendizaje dentro y fuera de un aula, supone cambios en nuestras actitudes y en la disposición a dar respuestas favorables o desfavorables ante objetos, personas, situaciones o ideas abstractas.

Por lo anterior, podemos decir que esta área comprende las emociones actitudes y valores que actúan en los diferentes niveles mencionados en la guía:

- Recepción
- Integración
- Respuesta
- Valoración
- Caracterización.

Muchas tareas de aprendizaje abarcan dos o más de los tipos de aprendizaje arriba mencionados.

Gran parte de nuestra conducta verbal depende del aprendizaje motor, así como la parte afectiva tiene una relación directa con las dos. En verdad, la mayor parte de la conducta humana es producida por estructuras muy complejas de respuestas interactuantes de diversas clases, y que solamente por razones de claridad separamos en estas diferentes áreas. Debe reconocerse que en la práctica el conocimiento está íntimamente relacionado con el acervo cultural, las habilidades y las actitudes, por lo que podríamos estructurar un cuadro en el que se señalara en cual de los procesos encajaría cada una de estas características:

Area Psicomotriz	- Habilidades	- Adiestramiento	- Poder hacer
Area Cognositiva	- Conocimiento	- Capacitación	- Saber hacer
Area Afectiva	- Actitudes	- Desarrollo	- Querer hacer

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados.

Estos objetivos de aprendizaje son significativos si se lleva a cabo un proceso en el que se detecten las necesidades de uno o más individuos y se estructure un plan en el que se fijan objetivos, y pautas para valorar si se han obtenido los logros esperados, por lo que creemos que es de gran importancia el desglosar el proceso de capacitación, mismo que enunciaremos a continuación.

Proceso de Capacitación

Las etapas que se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Necesidades de Capacitación

Para que la capacitación sea efectiva, los programas que se deriven de ella, deben estar estrictamente relacionados con la detección de las necesidades existentes en la empresa, definiendo el lapso en que deben satisfacerse, es decir, si serán a corto, mediano o largo plazo.

Del planteamiento anterior, toma el primer plano, la forma en que podemos detectar las necesidades de capacitación inherentes a la empresa. - Para ello, se recurre a diferentes fuentes de información, como pueden ser: la captura directa de datos por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, según sea la naturaleza de las necesidades (encubiertas o manifiestas) y en forma indirecta por medio del análisis de reportes, informes realizados por los diferentes responsables de departamento que detecten algún problema en su área. Como recursos complementarios se pueden utilizar programas de estudio de cursos que imparten diversas instituciones especializadas.

En base al estudio de esas necesidades, podemos establecer una comparación de lo que esperamos con lo existente y en base a esto poder determinar el programa general de capacitación, pensando si lo que esperamos debe ser a mediano o largo plazo. Esto nos da una idea clara de los esfuerzos que debemos realizar al efectuar la detección de necesidades, ya que con esto podremos capacitar a las áreas que nos interese desarrollar, a fin de complementarla con las diferentes actividades de la Empresa, que nos permitirá hacer compatible nuestro programa con la realidad empresarial.

- ¿En dónde se requiere la capacitación?
- ¿Quién necesita la capacitación?
- ¿En qué se necesita la capacitación?
- ¿Cuáles evidencias justifican la necesidad?

Al finalizar la investigación de necesidades de capacitación podremos obtener respuestas, las cuales no serán de mucha utilidad para elaborar el diagnóstico final de lo que se requiere en la empresa, y con esto proponer los objetivos del programa.

Objetivo

Es de suma importancia el establecer nuestro objetivo ya que éste será nuestro punto de referencia para poder llevar a cabo la evaluación del tipo de aprendizaje dado al finalizar el evento.

Para establecer nuestro objetivo podemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones que hacen los diferentes autores de capacitación, - siempre y cuando encajen con la realidad de nuestra empresa y el diagnóstico de necesidades:

- El objetivo deberá ser claro y preciso; ya sea el objetivo general el cual se define como "Es el propósito final a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales, y los demás elementos que interactúan antes, durante y después de la ejecución de las actividades de instrucción". Así como del objetivo particular el cual se refiere al contenido de cada unidad o tema del programa.

Mientras que el objetivo es específico es: "la formulación explícita y precisa de los cambios de conducta inmediatos que se esperan de los participantes en un proceso de enseñanza-aprendizaje".

- Jerarquizar los objetivos según nuestras necesidades.
- Que sean factibles de valuar de alguna manera.
- Analizar si nuestro objetivo nos dará resultados a mediano o largo plazo
- Seleccionar los más convenientes a las circunstancias reinantes.

Al establecer el objetivo podremos decir, que esperamos al finalizar el evento, de cuanto será la duración del mismo, así como establecer el horario y lugar donde se llevará a cabo y cual será la amplitud del curso en el tema que se haya escogido, cuando ya se haya llevado a cabo esta parte del proceso, el resultado nos dará los contenidos indispensables para el desarrollo del programa

Estructuración de contenidos

"El contenido consiste en un conjunto de conocimientos y/o tareas -- que el participante debe conocer, comprender, dominar y aplicar para alcanzar los objetivos de la capacitación".

Como la definición anterior la marca, la finalidad del contenido será la de apoyar el logro del objetivo.

Para lograr una adecuada integración del contenido es recomendable hacer una investigación de los diferentes temas que se van a impartir, recabado este material podremos integrar la información en módulos, para así ir estructurando nuestro programa dependiendo de como se hallan fijados los objetivos, los cuales deben ser analizados perfectamente y jerarquizados, de acuerdo a la naturaleza de las necesidades.

Con esto obtendremos la secuencia a seguir de nuestro contenido, y por lo tanto la formación del programa.

Por lo que podemos entender que el contenido es en sí, la materia -- del curso, o conocimiento que ha de impartirse con el fin de satisfacer -- nuestro objetivo.

Para la formación del programa debemos tomar en cuenta e incluir pri -- mordialmente lo siguiente:

- Datos de identificación; incluyendo en este el nombre del curso, grado o clave, etc.
- Propósito; es el por qué del curso; se puede especificar en este punto alguno de los datos arrojados por la detección de necesidades.
- Objetivo; este debe ser muy claro, tratando que la redacción sea fácilmente comprendida.
- Contenido temático; especifica los módulos que se integran por -- los diferentes temas, ya con un orden establecido.
- Requisitos; se marcará si existe algún tipo de experiencia o cono -- cimiento que deba tener el participante.
- Técnica de enseñanza; se dará una breve explicación del tipo de -- enseñanza que se manejará durante el curso.
- Recursos; son todo lo que se refiere a los apoyos que se pueden -- utilizar durante un evento (salón, rotafolio, proyectores, etc.), así como recursos técnicos que pueden ser material didáctico, ma-- pas, etc.
- Bibliografía; se incluyen todas las fuentes teóricas de donde se -- halla encontrado información.
- Beneficios; es de alguna manera explicar que es lo que se espera -- del evento, lo cual debe estar medido de alguna forma, tanto la evaluación como de los mismos resultados.

Técnicas

En el campo de la conducción de enseñanza-aprendizaje, motivar es -- adecuar las condiciones pedagógicas para propiciar el interés y mantener la atención de los participantes, es por esto que en la actualidad la pedagogía ofrece un gran número de posibilidades, sin ser ya el único, el tradicional método del maestro del cual dependía totalmente el éxito o fracaso del evento, de manera distinta es ahora que se involucra al grupo de manera que participan todos los integrantes, logrando con esto una mayor comunicación y a su vez mayor aprendizaje y que recibe el nombre de Andragogía.

Para la aplicación de estas técnicas es necesario clasificarlas según sea el objetivo y a quien vayan dirigidas, por lo que podemos hablar de:

1. Técnicas individuales o colectivas.

2. Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo,

Dentro de las primeras, al hablar de individuales podemos incluir las siguientes:

- Lectura dirigida.
- Cursos por correspondencia.
- Becas de estudio.
- Promoción temporal.
- Rotación temporal.
- Cuestionarios de auto análisis, etc.

Al hablar de técnicas colectivas, podremos mencionar las siguientes:

- Conferencias
- Mesas redondas, acuarios paneles.
- Cursos internos.

- Cursos externos.
- Seminarios.
- Métodos de casos.
- Tormenta mental.
- Audiovisuales.
- Teatros.
- Juegos de decisiones.
- Puestas en común presentaciones.

La aplicación de esta técnica depende básicamente del objetivo que se persigue y su relación con las actividades de la técnica.

Apoyos

Los apoyos son los medios de comunicación como equipo, materiales y accesorios, por medio de los cuales estimularemos a los participantes dentro del evento, ya que estos apoyos ayudan a imprimir más realismo al evento, y por lo tanto, facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje.

Es imposible desligar las técnicas de los apoyos ya que ningún medio por si solo, aunque sea muy efectivo podrá lograr los objetivos señalados.

Los apoyos, como medios de comunicación deben ser recursos totalmente manejables, pero sin perder de vista el objetivo, por lo tanto deben ser observables y establecerse en una forma concreta y definida.

De los apoyos mas usuales dentro de un evento podemos mencionar los siguientes:

- Películas
- Transparencias
- Acetatos
- Franelógrafo
- Diagramas

- Esquemas
- Apuntes
- Fotografía
- Carteles, Rotafolios
- Pizarrón
- Periódicos Internos, Boletines y Revistas
- Proyector de cuerpos opacos, retroproyector
- Bibliotecas, etc.

Como podemos ver, los diferentes tipos de apoyo ya mencionados, van dirigidos a los diferentes sentidos, por lo que serán usados dependiendo del tipo de evento, el contenido que se va a impartir, así como a quien - va dirigido. En base a esto podemos clasificar los apoyos de la siguiente manera:

- Visuales
 - Auditivos
 - Sensoriales
 - Mixtos
- S E N T I D O S

Es importante hacer hincapié en que la inadecuada selección de los - medios desataría barreras en la comunicación, y por lo tanto no alcanza-- ríamos el objetivo establecido.

Evaluación

La evaluación es el instrumento que nos ayudará a medir si se cum-- plen los objetivos señalados.

El propósito de la evaluación no siempre va a ser el de medir el lo-- gro del objetivo final, también podremos evaluar las diferentes facetas - del evento, por lo que mencionaremos algunas de las diferentes formas de evaluación.

Evaluación Previa. Nos ayudará a diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para poder ajustar el contenido didáctico del curso.

Evaluación durante el curso. Esta proporciona al instructor información constante de los logros que van teniendo, y con esta información se podrán hacer los ajustes necesarios y tener así un mejor desarrollo del programa.

Evaluación Final. Es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso. Esta información es muy importante ya que nos ayudará en la elaboración de futuros cursos.

Los diferentes momentos de evaluación antes mencionados pueden ser en función de:

- Instructor
- Participante
- Técnica
- Contenido
- Cambio
- Condiciones o ambiente en el que se desarrolle el evento.

Dentro de este punto de evaluación cabe mencionar el de "Seguimiento", el cual tiene como objetivo el evaluar la aplicación de lo obtenido en un evento de cambio en el desempeño de una actividad.

Esto es a grandes rasgos el proceso de Capacitación, en donde el instructor juega un papel de suma importancia, ya que sus habilidades y características son decisivas en el logro del objetivo.

CAPITULO IV

EL INSTRUCTOR ADMINISTRATIVO Y EL PERFIL DEL PUESTO

El Instructor

El logro del aprendizaje y el buen desarrollo de la instrucción, se deben en gran parte a la manera como el instructor emplea las técnicas y los materiales en el adiestramiento. Al hablar de aprendizaje en la actualidad, pocas son las personas que lo relacionan únicamente con la adquisición de conocimientos y, afortunadamente, constituyen una gran mayoría los que lo consideran como un cambio en la conducta, es decir, el establecimiento de nuevas conductas, o el poder hacer algo que antes no era capaz de realizar.

Si partimos de la idea de que todo aprendizaje es un mecanismo de adaptación, es decir, una manera en que el organismo elige, entre diversas soluciones probables, aquella que mejor resuelve el problema con que se enfrenta, entonces podemos afirmar que sólo se aprende mediante la actividad personal: lo que yo aprendo es lo que yo hago.

Considerando lo dicho anteriormente, cabría preguntarse: ¿dónde está el instructor? ¿qué papel juega en el aprendizaje de otros?. Debemos recordar que, la ciencia y la tecnología, ambas como aspectos de la cultura son resultados del aprendizaje del hombre como especie. En la actualidad se considera que todas las personas deberían manejar el método o camino que se sigue para obtener conocimientos y no únicamente los conocimientos o sus aplicaciones. De esta manera cada persona, además de conocer las explicaciones, proponiendo inclusive el camino para probarlas. Esto sería muy adecuado, pero resulta que nuestra especie tiene millones de años enfrentándose a los problemas del medio ambiente y poco más de 10,000 años registrando las soluciones elegidas para resolverlos, es decir, aprendiendo. Entonces aparecen los instructores en su papel de selecto-

res y organizadores del ambiente y de las vivencias a las que ha de exponerse un individuo para lograr ciertos objetivos.

El instructor se propone qué hacer, cómo, en dónde y con qué, para alcanzar el objetivo prefijado. Es él quien sitúa al participante dentro del ambiente que propicie la realización de actividades que lo llevarán a aprender. Para esto, debe aplicar técnicas que le permitan controlar esas actividades y presentar la información necesaria para su ejecución.

Partiendo de los objetivos a alcanzar y de las actividades a realizar por que aprende, se pueden obtener algunos criterios generales para la selección de los medios de la instrucción (técnicas materiales). La actividad de la que hablamos compromete el intelecto con la tarea, el individuo piensa, razona, analiza o valora, es decir, la actividad le proporciona experiencias que le permiten ordenar y relacionar sus ideas.

Para iniciar toda labor tendiente a facilitar el aprendizaje es indispensable definir el o los objetivos del mismo, es decir, plantear la conducta que deberá ser capaz de realizar el individuo. De esta manera tendremos claro lo que queremos lograr en los participantes. Nuestro problema es favorecer aprendizajes y al definir los objetivos, estamos concretando la conducta que, al manifestarse en los participantes, nos permitirá comprobar que el aprendizaje se ha dado. Ya con el problema definido, es decir, especificada la conducta que se va a favorecer, y tomando en cuenta las características de los participantes y los recursos materiales con que se cuenta, el instructor debe determinar la estrategia a seguir.

La estrategia implica elegir las actividades que deberá realizar el individuo que va a aprender; de qué manera obtendrá la información o contenido necesario para realizar la acción y por medio de qué actividad llegará a aprender esa acción, proceso o conducta. Las técnicas y los materiales son los medios que favorecen la realización de las actividades, en

una situación de instrucción.

Las técnicas. (En nuestro caso, hacemos uso de las técnicas para propiciar el aprendizaje.) La técnica es una vía organizada y estructurada para controlar las actividades, tanto del individuo como del grupo. Las técnicas que podemos emplear variarán según las condiciones en que el participante debe realizar sus actividades: tamaño del grupo, antecedentes escolares o laborales de los sujetos o condiciones de las instalaciones y del equipo. Todo material está condicionado por la manera elegida por el instructor y los participantes para realizar las actividades de aprendizaje, si se ha decidido unificar criterios sobre cierto contenido, el instructor puede proyectar un audiovisual, pero si lo que interesa es enriquecer la información con la experiencia de los participantes, se puede solicitar a éstos que elaboren algún material que, al ser discutido, proporcionará a todos una información variada sobre el tópico en cuestión.

El material debe seleccionarse de acuerdo a las actividades que se hayan elegido para ser realizadas por quien aprenderá. Esto implica que el material deberá estar directamente relacionado con la técnica, de tal manera que toda información obtenida de un material, sea manejada mediante la técnica por los participantes.

El Instructor y los Medios. El instructor cuenta con gran cantidad de recursos para proponer soluciones concretas y viables a su problema. El paso siguiente es buscar los criterios que permitan elegir la solución más adecuada y con ella elaborar el plan de clases, es decir, proponer un conjunto de actividades en base a cierta información que, al ser ejecutadas por el individuo lo llevarán a aprender.

"El instructor, al inicio de su actividad, cuenta con los objetivos. El objetivo implica, por un lado, conocimiento y por otro habilidad, indica cuando y en dónde ha de llevarse a cabo la conducta. Los objetivos abarcan la dualidad aspecto y acción".

El aspecto se refiere al conocimiento, al dato, a la información necesaria para poder realizar la acción: la acción es el proceso o habilidad mental y física que ha de realizar el individuo con base en esa información.

El instructor durante el desarrollo de las actividades y especialmente al término de éstas, debe evaluar dos cosas: por un lado si el individuo aprendió y, por otro, si los medios que empleó para favorecer ese aprendizaje fueron los más adecuados. Todo instructor puede ir modificando el uso que hace de los medios, conforme vaya evaluando sus experiencias. didácticas.

Selección de Medios. Dos caminos que pueden llevarnos a seleccionar el tipo de medio a utilizar en las actividades de aprendizaje, son el análisis de los objetivos y el de las actividades que hay de realizarse para alcanzarlos.

Todo objetivo nos presenta una cierta acción que ha de realizarse. Es una afirmación en futuro, es decir, algo que deberá suceder. Los objetivos pueden plantearse a diversos niveles, no es lo mismo que alguien identifique, a que alguien clasifique o utilice. Sobre esto, se ha escrito mucho, el libro de Benjamín S. Bloom sobre la taxonomía de objetivos es muy completo. Sin embargo, existen trabajos más sencillos que en nuestro caso, resultan más útiles, como el de John Morris quien propone colocar los objetivos en una escala de seis tipos:

- Habilidad física.
- Conocimiento (de datos y de habilidades).
- Uso de conocimientos y de habilidades.
- Habilidad social.
- Habilidad interpersonal
- Autocomprensión.

Para el instructor es básico saber en qué consiste la dualidad conocimiento-habilidad de los objetivos, ya que de esto dependen las actividades que recomendará para alcanzar los objetivos, las técnicas y materiales que utilizará como medios para que el participante realice las actividades.

La actividad también se diseña pensando en el que aprende, el aprendizaje es un hecho personal: solo yo aprendo con las actividades que realizo.

La actividad es el elemento fundamental que propongo para alcanzar un aprendizaje. Es la acción o conjunto de acciones físicas y mentales que considero debe realizar un individuo para aprender lo expresado en el objetivo.

Para efectos de evaluación de una persona para o en la función de instructor clasificaré los requerimientos de acuerdo al siguiente esquema señalando a su vez el instrumento de evaluación.

1. Personalidad.
2. Habilidades.
3. Conocimientos.
4. Actitudes.

1. Personalidad. "conjunto de características y rasgos que identifican a un individuo y definen su manera particular de percibir la realidad y comportarse ante ella", y de acuerdo al cuadro de actividades los requerimientos en este aspecto son:

REQUERIMIENTOPRUEBA

- Liderazgo	D-S (dominancia-sumisión)
- Seguridad en sí mismo	--
- Estabilidad emocional	GORDON (estabilidad)
- Extrovertido	16 PF-CPF
- Adaptabilidad	MOSS
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	MOSS
- Iniciativa	GORDON (Ascendencia)
- Autoridad	D-S

2. Habilidades. "destreza física o mental necesaria para ejecutar - las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido", y de acuerdo al cuadro de actividades los requerimientos en - este aspecto son:

3. Conocimiento. "conjunto de datos o principios que definen la totalidad del saber humano por medio de clasificaciones específicas de las ramas científicas o la sistematización de fenómenos experimentales y que son susceptibles de ser captados por un individuo", y de acuerdo al cuadro de actividades los requerimientos en este aspecto son:

REQUERIMIENTOPRUEBA

- Conocimientos técnicos sobre temas varias (tecnología y proceso)	Conocimientos técnicos
- Conocimientos técnicos sobre el ser humano, conducta y Relaciones Humanas	Conocimientos técnicos
- Conocimientos técnicos el Proceso Enseñanza - Aprendizaje y tecnología	Técnicas de Enseñanza- Aprendizaje

- Conocimiento sobre información general (cultura) WAIS (información)
- Conocimiento sobre el trabajo
- Conocimiento sobre la empresa.

4. Actitudes. "tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones, disposición afectiva de un individuo hacia su trabajo", y de acuerdo al cuadro de actividades los requerimientos en este aspecto son:

Investigación

Para efectos de este trabajo se reunieron las descripciones de puesto de instructor de 25 compañías y se procedió a una concentración de la información de acuerdo a las siguientes secciones:

- a) Objetivo del Puesto
- b) Descripción Genérica
- c) Descripción Específica.

En esta última sección fué necesario clasificar las actividades en las diferentes fases del proceso de capacitación ya que la esencia de este trabajo es la labor del instructor administrativo, pero en una buena proporción de las descripciones se incluyen actividades, que aún cuando corresponden a la función de capacitación, no lo son propiamente de instrucción.

Para efectos de esta clasificación se siguió la estructura señalada en el punto 2 del segundo Capítulo de este trabajo, quedando entonces la descripción específica como sigue:

1. Detección de necesidades.
2. Objetivos.
3. Programas
4. Técnicas y Recursos.
5. Instrucción.
6. Evaluación.

Presento a continuación la concentración exhaustiva de las actividades del puesto de instructor administrativo de acuerdo al esquema anterior:

Objetivo del Puesto:

Promover, desarrollar e impartir eventos de capacitación a través de un proceso de enseñanza aprendizaje, siendo el titular del puesto un agente de cambio cuyo fin es apoyar el crecimiento de personas en sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Descripción Genérica:

Planear, desarrollar, programar y administrar los planes y programas incluyendo las rutas para cursos, los auxiliares de instrucción y el material didáctico.

- Detección de necesidades de capacitación
- Elaboración de programas
- Impartición de cursos
- Preparación de material didáctico
- Revisión de material bibliográfico
- Preparación de exposiciones
- Elaboración de informes
- Participación de reuniones de trabajo.

- Supervisión y coordinación de cursos
- Asesoría y consultoría.

Descripción Específica.

1. Detección de Necesidades.

- . Detecta problemas de índole funcional
- . Realiza auditorías administrativas para evaluar el desempeño de la actuación de los empleados.
- . Realiza auditorías administrativas de ambiente, para evaluar la moral de los grupos de trabajo.
- . Detecta necesidades de entrenamiento.
- . Diseña los sistemas de evaluación del desempeño del empleado.
- . Investiga en Universidades, Bibliotecas, Empresas, - Centros de Investigación, material para impartir cursos.

2. Objetivos.

- . Desarrolla el temario detallado del curso, los objetivos a cubrir por el mismo y el enfoque que deberá dársele.
- . Determina los objetivos y tipo de orientación para - los participantes.
- . Formula planes claros y alcanzables.

3. Programas.

- . Elabora el material bibliográfico.
- . Elabora el material audiovisual de apoyo.
- . Diseña los distintos sistemas de evaluación de los - cursos, tanto en lo que corresponde al comportamiento

to de los asistentes como el desempeño profesional del instructor.

- . Desarrolla la documentación modular necesaria para impartir los cursos.
- . Elabora manuales de entrenamiento.
- . Elabora el contenido del programa de cada curso analizando y definiendo los objetivos del mismo; diagnosticando las características de los participantes.
- . Selecciona tiempo y lugar adecuado.

4. Técnicas y Recursos.

- . Recopila información técnica y práctica para integrar eventos de capacitación.
- . Coordina lo relacionado con los lugares para celebrar cursos, equipo, horario, facilidades de acceso y servicios complementarios que requieren los eventos.
- . Cuantifica y cualifica los materiales didácticos necesarios.
- . Establece y diseña los ejercicios de trabajo.
- . Realiza investigaciones de nuevos métodos de Enseñanza-Aprendizaje.
- . Coordina esfuerzos para tener en óptimas condiciones de servicio el equipo y material de apoyo para impartir capacitación.
- . Provee el audiovisual de los cursos.
- . Selecciona y maneja con propiedad las técnicas de instrucción y los materiales de apoyo.
- . Prepara las actividades que realizarán mediante la instrucción tanto él como los participantes.

- . Selecciona el medio audiovisual más apropiado.
- . Diseña y selecciona material gráfico.
- . Elabora ejercicios, tareas para grupos.

5. Instrucción.

- . Asiste a conferencias, cursos para actualización for -
mativa e informativa, técnico y tecnológica.
- . Vigila la asistencia a cursos.
- . Divulga y promueve los cursos.
- . Investiga las características, funciones y experien-
cias de los participantes a cursos.
- . Imparte sus cursos de acuerdo a objetivos.
- . Fomenta las relaciones entre los participantes.
- . Mantiene la disciplina.
- . Controla el uso directo de material y herramienta -
que le fueron proporcionados al curso. Supervisa la
adecuada utilización de instalaciones y equipos.
- . Crea y mantiene en alto la moral del grupo.
- . Verifica que el participante cumpla con el método -
asignado para la operación y hace todas las correc-
ciones para acelerar y facilitar el aprendizaje.
- . Conduce y coordina programas.
- . Coordina el entrenamiento, capacitación y desarrollo
de los Recursos Humanos.
- . Actúa como facilitador del Proceso Enseñanza-Apreñdi-
zaje de diferentes disciplinas a fin de transmitir -
los conocimientos al alumno.
- . Atiende las diferencias personales de los asisten-
tes.
- . Estimula la participación individual y de grupo.
- . Emplea técnicas adecuadas de motivación.

- . Controla la disciplina.
- . Solicita sugerencias.
- . Usa el lenguaje con fluidez y sencillez.
- . Tiene paciencia con los miembros del grupo que no pueden expresarse bien.
- . Tiene sentido del humor en situaciones embarazosas.
- . Crea interés dando aspecto novedoso a las distintas situaciones.
- . Actualiza constantemente los avances del conocimiento.
- . Ayuda al grupo a organizarse, satisfaciendo necesidades y logrando objetivos específicos.
- . Dirige al grupo.
- . Genera un ambiente para el aprendizaje.
- . Imparte cursos, pláticas y conferencias.
- . Ayuda a los participantes con técnicas realistas de resolución de problemas.
- . Ejemplifica a través de su propia conducta principios válidos de relación Enseñanza-Aprendizaje.
- . Busca retroalimentación a través de la discusión del grupo y reacciones después de cada sesión.
- . Escucha al grupo.
- . Promueve el saber y enseña a aprender.
- . Promueve apertura y cambio.
- . Promueve la integración entre el grupo.
- . Establece objetivos.
- . Establece compromisos entre el grupo y él.
- . Lleva al grupo al establecimiento de principios, -- criterios y recomendaciones técnicas a partir de la revisión de las prácticas, discusiones y lecturas.
- . Desarrolla una concepción teórica acerca de la formación y desarrollo de la personalidad.

- . Evalua periódicamente el aprovechamiento de los participantes y refuerza los temas que fueran necesarios.
- . Controla eficiencia y calidad.
- . Practica seguimientos.
- . Aplica instrumentos de evaluación inicial y final ajustados a cada situación.
- . Selecciona el medio más adecuado, determina criterios de evaluación, elabora cuestionarios y pruebas situacionales.

Descripción del Puesto

Después de haber separado las descripciones de puestos del Instructor de capacitación en las diferentes fases del proceso administrativo, se observa que donde más funciones hay es en la etapa de Instrucción y a la cual se hará mención posteriormente.

Con esta distribución se pretende determinar la importancia que se dará al instructor de acuerdo a los objetivos previamente establecidos y así clasificar las funciones de acuerdo al proceso de capacitación en su asociación al proceso administrativo.

Previsión	Detectar necesidades
Planeación	Establecer objetivos
Organización	Diseñar programas
Integración	Habilitar programas
Desarrollo	Ejecutar programas
Control	Evaluar proceso.

Como la investigación arrojó un conjunto de funciones que al ser presentadas en su totalidad reflejan una duplicidad de términos y actividades y no siguen un orden lógico, procede la elaboración de una descripción

ción generalizada del puesto, asociando la terminología, afinando su redacción y estructurándola lógica y cronológicamente.

TITULO DEL PUESTO

Instructor Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO.

Promover, desarrollar e impartir eventos de capacitación a través de un proceso de Enseñanza-Aprendizaje siendo el titular del puesto un agente de cambio cuyo fin es apoyar el crecimiento de personas en sus habilidades, conocimientos y actitudes.

DESCRIPCION GENERICA

Detectar necesidades; elabora programas; revisa el material bibliográfico; prepara material didáctico; prepara exposiciones, imparte cursos; supervisa y coordina cursos; participa en reuniones de trabajo; elabora informes; asesora y da consultoría.

DETECTAR NECESIDADES

- Detecta necesidades de entrenamiento y problemas de índole funcional.
- Realiza auditorías administrativas para evaluar el desempeño de los empleados y la moral de los grupos de trabajo.

ESTABLECER OBJETIVOS

- Determina los objetivos y tipo de orientación para los participantes, desarrollando el temario y los objetivos a cubrir, el enfoque que deberá dársele formulando planes claros y alcanzables.

DISEÑAR PROGRAMAS

- Elabora el contenido del programa de cada curso en función a los objetivos del mismo.
- Investiga en Universidades, Bibliotecas, Empresas, Centros de Investigación material para impartir cursos.
- Elabora el material bibliográfico, manuales de entrenamiento y material audiovisual, ejercicios de trabajo y tareas para el grupo, y -material gráfico.

HABILITAR PROGRAMAS

- Prepara las actividades que realizarán mediante la instrucción tanto él como los participantes, recopilando información técnica y -práctica para integrar los eventos de capacitación, seleccionando y manejando con propiedad las técnicas de instrucción.
- Realiza investigaciones de nuevos métodos de Enseñanza-Aprendiza-je.
- Coordina lo relacionado con los lugares para celebrar los cursos, horario, facilidades de acceso y servicios complementarios que requieren los eventos.
- Coordina los esfuerzos para tener en óptimas condiciones de servicio, el equipo y material de apoyo para impartir capacitación, - -cualificando los materiales y equipo.

EJECUTAR PROGRAMAS

- Coordina el entrenamiento, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, conduciendo e impartiendo cursos, pláticas y conferencias de acuerdo a objetivos.
- Divulga y promueve los cursos, investigando las características, - funciones y experiencias de los participantes a cursos y realizando sondeos sobre los temas a tratar.

- Actualiza constantemente los avances del conocimiento asistiendo a conferencias, cursos formativos e informativos, técnicos y tecnológicos.
- Establece objetivos, ayudando al grupo a organizarse, satisfaciendo necesidades y logrando objetivos específicos; estableciendo un compromiso entre el grupo y él; promoviendo apertura y cambio; generando un ambiente para el aprendizaje; ejemplificando a través de su propia conducta principios válidos de relación Enseñanza-Aprendizaje.
- Ayuda a los participantes con técnicas realistas de resolución de problemas y realiza una síntesis cada vez que haya agotado un concepto en su totalidad, reforzando los puntos más relevantes del tema y llevando al grupo al establecimiento de principios, criterios y recomendaciones técnicas a partir de la revisión de las prácticas, discusiones y lecturas a través de retroalimentación de la discusión del grupo y reacciones después de cada sesión para verificar que el participante cumpla con el método asignado para la operación y hacer todas las correcciones para acelerar y facilitar el aprendizaje.
- Actúa como facilitador del proceso Enseñanza-Aprendizaje de diferentes disciplinas a fin de transmitir los conocimientos al alumno, presentando ideas claras, definiendo conceptos con precisión, empleando ejemplos, aclarando y/o reforzando la exposición; usa el lenguaje con fluidez y sencillez, coordinando intensidad, modulación de la voz, analiza, sintetiza y evalúa hechos para tomar decisiones.
- Dirige y promueve la integración del grupo y las relaciones entre los participantes; estimulando la participación y manteniendo en alto la moral a través del sentido del humor.
- Atiende las diferencias personales de los participantes sin dejar la disciplina y vigilando la asistencia.
- Crea interés dando aspecto novedoso a las distintas situaciones y

motivando al grupo, escuchando y solicitando sugerencias.

- Supervisa y controla el uso de material y equipo que le fueran proporcionados al curso y la adecuada utilización de instalaciones.

EVALUAR EL PROCESO

- Diseña los distintos sistemas de evaluación de los cursos tanto en lo que corresponde al comportamiento de los asistentes como al desempeño profesional del instructor y selecciona el medio más adecuado determinando los criterios; aplica periódicamente instrumentos de evaluación inicial y final ajustados a cada situación y refuerza los temas que sean necesarios.
- Elabora reporte final del curso con programa, participantes, desarrollo, costo, evaluaciones, calificaciones y en general, todo lo relacionado con él mismo y sus comentarios personales para mejorarlos en eficiencia y calidad; realiza encuestas de opinión para evaluar la valía de los cursos de capacitación y practica seguimientos.

Como resultado de un análisis de la descripción generalizada del puesto de INSTRUCTOR y tomando en cuenta que las funciones señaladas en él mismo son exhaustivas, es indispensable aclarar que la función principal y esencial del puesto es la instrucción o el conjunto de funciones que están agrupadas en el punto Ejecutar Programas y tomando en cuenta el número de actividades por aspecto, tenemos que en el supuesto de que un INSTRUCTOR realizara por el mismo, todo el proceso de capacitación, dedicaría los siguientes porcentajes.

PREVISION	DETECTAR NECESIDADES	9.09%
PLANEACION	ESTABLECER OBJETIVOS	4.09%
ORGANIZACION	DISEÑAR PROGRAMAS	13.63%
INTEGRACION	HABILITAR PROGRAMAS	18.18%

DIRECCION	EJECUTAR PROGRAMAS	45.45%
CONTROL	EVALUAR PROCESO	9.09%

Por lo tanto y refiriéndose al concepto estricto de INSTRUCTOR, realizaré la definición del perfil solo en los requerimientos y características para el desempeño en la INSTRUCCION O EJECUCION DE PROGRAMAS.

Herramientas de Medición

La instrucción requiere del desarrollo de un conjunto de actividades por lo que se presentaran las mismas con los requerimientos que el candidato debe reunir.

Se seccionará la instrucción por actividad, operación o tarea y se señalarán las características que requiere el ejecutante para desempeñar dicha actividad en forma productiva mencionando la forma de evaluar estos requerimientos.

Para ellos se presentan en los siguientes cuadros esta información.

ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	FORMA DE EVALUACION
Investiga y actualiza aspectos tanto técnicos, humanos y de logística para facultar el desarrollo de la instrucción.	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por la investigación - Conocimientos técnicos 	Prueba KUDER (intereses científicos) Prueba de Conocimientos Técnicos
Establece una adecuada relación humana entre el grupo y él y entre los integrantes del grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en si mismo - Habilidad para establecer relaciones interpersonales - Estabilidad emocional - Extrovertido - Adaptabilidad - Sentido Común y tacto en las relaciones interpersonales - Habilidad para evaluar problemas interpersonales 	MOSS. GORDON GORDON (estabilidad) 16 PF, CPF MOSS MOSS MOSS
Motiva al grupo creando interés por aprender y participación	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de liderazgo - Habilidad de persuasión 	Prueba D-S (Dominancia, sumisión) Aglunos itms del KUDER (intereses Directivos Persuasivos + Servicio Social)
Promueve el curso	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para convencer a otros - Conocimientos técnicos 	KUDER (Intereses persuasivos) Prueba de Conocimientos Técnicos
Define conceptos, situaciones e ideas para la integración del participante al logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de análisis y síntesis de pensamiento - Habilidad para convencer 	Prueba de WONDERLIC KUDER (Intereses persuasivos)

ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	FORMA DE EVALUACION
Dirige y orienta al grupo hacia los objetivos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Autoridad - Liderazgo 	GORDON (ascendencia) D-S D-s
Aplica técnicas de enseñanza-aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos 	Prueba de Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje
Comunica información en forma escrita y preponderantemente oral.	<ul style="list-style-type: none"> - Vocabulario amplio - Facilidad de expresión oral para comunicar en público - Estructura lógica de transmisión de ideas - Expresión corporal - Memoria 	Subtes del WAIS (información) Entrevista y/o Simulacro de Conferencia Entrevista Entrevista Prueba de memoria batería PIC, + Subtest Memoria WAIS
Presenta información gráfica en rotafolio, pizarrón, audiovisual, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura clara en varias dimensiones - Destreza manual 	Prueba de Escritura Prueba de Destreza, batería, PIC
Ejemplifica casos y teorías para reforzar y ser más demostrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Información general (cultura) 	WAIS (subtest información)
Sintetiza información	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de análisis y síntesis 	WONDERLIC, WAIS (comprensión)

Las Pruebas en el Proceso de Selección

En la Selección de Personal la aplicación de pruebas psicológicas han demostrado ser de gran utilidad.

Sin embargo las pruebas psicológicas son una herramienta adicional en el conocimiento de las habilidades y potencialidad de una persona.

El empleo eficaz de las prueba requiere que aparezcan como pieza adjunta de una experta entrevistista, de tal forma que las puntuaciones o resultados de las pruebas puedan interpretarse adecuadamente.

Una prueba psicológica constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

Todas las pruebas, a pesar de sus diferencias, consisten en muestras de la conducta del individuo.

El valor predictivo de una prueba depende del grado en que sirva como indicador de un área de la conducta relativamente amplia y significativa.

Una prueba o test es una medida tipificada, esto se refiere a uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación.

La valoración objetiva de las pruebas psicológicas implica principalmente la determinación de la fiabilidad y validez de las pruebas.

El término fiabilidad significa estabilidad o consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismo individuos o diferentes ocasiones o conjuntos distintos de elementos equivalentes.

La validez de una prueba es el grado en que mide realmente lo que pretende medir.

El valor de las pruebas psicológicas puede considerarse como probabilístico, derivado de una serie de análisis estadísticos, en donde el sujeto es comparado ya sea contra una muestra representativa de la población o contra muestras específicas. En ambos casos estas comparaciones requieren de un respaldo estadístico. Así por ejemplo, se puede comparar a una persona a través de una prueba de inteligencia que sea aplicable a los mexicanos con una escolaridad mínima de primaria (sería una muestra representativa de la población), y una muestra específica sería la comparación de una persona contra un puesto específico de una población limitada como sería por ejemplo de gerencia media.

En ambos casos se requiere de la estandarización de las pruebas a aplicar para que los criterios pudieran ser válidos y fiables.

El empleo de las pruebas psicológicas, así como la venta y distribución está restringida a personas calificadas para esto. Así mismo las puntuaciones de las pruebas sólo deben entregarse a personas que puedan manejar adecuada y confidencialmente la información. Estas restricciones tendrían dos razones principales: la primera, impedir una familiaridad general con el contenido de la prueba, que podría invalidarlo; y la segunda, el asegurarse de que las pruebas son empleadas por un examinador calificado.

Es común clasificar las pruebas psicológicas según los aspectos de la conducta que miden como por ejemplo, pruebas de inteligencia, aptitudes, de personalidad, intereses, actitudes, etc. También pueden clasificarse de acuerdo a la forma de valoración como por ejemplo psicométricas y proyectivas.

Es necesario mencionar que las pruebas y exámenes de conocimientos técnicos deben desarrollarse en forma específica para cada organización. Las pruebas de conocimientos técnicos las podemos clasificar en tres grupos.

- a) Sobre la organización; su misión, objetivos, políticas, estructura, evolución y procesos.
- b) Sobre la tecnología, en su fundamento, aplicación y procedimientos concretos de cada actividad.
- c) Sobre enseñanza-aprendizaje y/o capacitación; de acuerdo a la filosofía de esta en la organización y tecnología propia.

Los exámenes y tests no se incluyen y/o desarrollan en esta investigación ya que es indispensable una estandarización y esta debe ser propia de cada organización para efectos de diseñar la batería adecuada a las necesidades, mismas que son generadas y condicionadas por cada contexto organizacional.

Habilidades

<u>REQUERIMIENTO</u>	<u>PRUEBA</u>
- Escritura clara en varias mensionos	Escritura
- Destreza manual	PIC (destreza)
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales	MOSS, GORDON
- Habilidad para evaluar problemas interpersonales	MOSS
- Habilidad para convencer a otros	KUDER (intereses persuasivos)

- Capacidad de análisis y síntesis de pensamiento	WONDERLIC, WAIS (comprensión)
- Vocabulario amplio	WAIS (información)
- Facilidad de expresión oral para comunicar en público	Entrevista y/o simulacro de conferencia
- Estructura lógica de transmisión de ideas	Entrevista
- Expresión Corporal	Entrevista
- Memoria	PIC, WAIS

Sería importante esta prueba para saber si sus intereses de las siguientes áreas se encuentran arriba a la media:

- Científico
- Persuasivo
- Literario
- Actividad en grupo
- Oficina
- Trabajo directivo
- Trabajo teórico

y por debajo de la media:

- Situaciones estables
- Rehuir conflictos
- Actividades de cálculo
- Actividades al aire libre

CORDON: Pruebas de personalidad, que dan índices como:

- Ascendencia
- Responsabilidad
- Estabilidad emocional

- Sociabilidad
- Cautela
- Originalidad de pensamiento
- Relaciones interpersonales
- Vigorosidad

MOSS: Mide adaptabilidad en el ambiente laboral y da índices como:

- Habilidad en supervisión
- Capacidad de decisión en relaciones humanas
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales

PIC:

- Herramientas
- Memoria
- Números
- Partes
- Bloques
- Dimensión
- Destreza
- CPF
- NPF
- 16 PF
- Bibliografía

De estas se podrían aplicar varias para obtener datos sobre:

- Razonamiento
- Palabras
- Memoria
- CPF (extroversión VS introversión)
- 16 PF (16 factores de personalidad)

KUDER: Prueba de intereses (vocacional y personal) tiene varias áreas:

- Aire libre
- Mecánico
- Cálculo
- Científicas
- Persuasivo
- Artístico
- Literario
- Musical
- Servicio social
- Oficina
- Actividades en grupo
- Situaciones estables
- Trabajo teórico
- Trabajo directivo
- rehuir conflictos

Habilidades

<u>REQUERIMIENTO</u>	<u>PRUEBA</u>
- Interés por la <u>investi</u> <u>gación</u>	KUDER (intereses científicos)
- Interés por servicio social	KUDER
- Interés por la actividad en grupo	KUDER
- Intereses educativos	--

El haber clasificado los requerimientos en estas cuatro áreas nos -- dan un perfil muy claro de lo que debemos buscar en un candidato para ins tructor y poder evaluar a la persona sea para integrarlo a la función o - promover su desarrollo.

WONDERLIC: Inteligencia, pero dá índices de:

- Análisis
- Síntesis
- Percepción visual
- Razonamiento lógico
- Comprensión
- Concentración

Todas estas pruebas son psicométricas, esto es que dan resultados en puntuaciones numéricas, a diferencia de las pruebas proyectivas que sus resultados son de interpretación.

Baterías de Medición

Para poder evaluar las diversas habilidades que requiere un instructor de capacitación se podría formar una batería de pruebas psicométricas con las siguientes pruebas:

WAIS: Coeficiente intelectual (CI)

Incluye once subtest que arrojan resultados por separado como son:

- Información
- Semejanza
- Claves
- Comprensión
- Memoria inmediata de Dígitos
- Ensamble de objetos
- Aritmética
- Vocabulario
- Compleción de figuras
- Dibujos con cubos
- Ordenamiento de cuadros

Independientemente de los resultados del CI se puede analizar cada subtest y obtener:

- Nivel de información
- Capacidad de análisis y síntesis
- Tipo de pensamiento (concreto, funcional o abstracto)
- Memoria inmediata.

PIC: Psicología Industrial de Colombia

Es una batería de varias pruebas, pero constituida cada una como - -
prueba aparte, analiza:

- Términos de ventas
- Razonamientos
- Términos comerciales
- Palabras

Instructores Internos y Externos

La siguiente fase del programa de capacitación, es la preparación de instructores. Aquí, hay que hacer notar lo siguiente:

- Instituciones Privadas y Públicas, donde se otorga entrenamiento.
- Instructores Externos
- Instructores Internos

En nuestro país hay muchas instituciones tanto Públicas como Privadas donde se imparten cursos de entrenamiento.

Entre las Públicas podemos mencionar:

- Secretaría de Educación Pública. Tiene: Institutos Regionales, Escuelas Técnicas y Comerciales y Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.
- Centros de Capacitación: CONALEP
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- El IPN (Instituto Politécnico Nacional)
- UNAM (Órgano Descentralizado)

Entre las privadas podemos encontrar Universidades, Institutos de Enseñanza Superior, Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales, etc.

Así como hay Instituciones en donde se imparte directamente entrenamiento y al cual la empresa envía a los empleados, también hay instructo-

res profesionales externos o directivos de la empresa especialistas en las materias de los cursos.

Así una vez hecha la selección de instructores, se procederá a prepararlos como tales, por medio de talleres que se harán dentro de la empresa e impartidos por el personal del departamento de capacitación. Se les darán temas que los ayuden a tener características de liderazgo que debe tener un instructor, tales como:

- Ser capaz de señalar un objetivo común
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común
- Tener los conocimientos necesarios, estar al día en su especialidad
- Ser agente de cambio
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo.

Habilidades necesaria para el buen manejo y control de un grupo.

En este aspecto es necesario señalar dos puntos:

La conducta individual, o sea la personalidad propia de cada miembro del grupo.

La conducta del grupo, o sea la realidad sociológica en relación con

sus reacciones y comportamiento en general.

El instructor debe estar consciente de estas conductas y tratar con tacto y prudencia sus enfoques.

A continuación señalaré algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presente para lograr el éxito de su labor y que son notas elocuentes de su interés y compromiso.

- Infórmese al máximo sobre su grupo.

El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitarán su función y harán que se identifiquen rápidamente con el grupo.

- Sea puntual.

La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

- Sea elemento para la motivación del grupo demostrando entusiasmo en todo momento.

No olvidemos que todo instructor debe ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Utilice algún comentario interesante, como puede ser alguna noticia, o bien, haga una broma de buen gusto al iniciarse el curso. Esto ayuda a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de la instrucción.

- Tenga un tono amable.

Así se despierta la confianza del grupo.

- Al hablar siempre vea de frente, es decir, diríjase al grupo tanto con la voz como la mirada y comunique con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.

- En el caso de que prefiera exponer de pie, y caminando, según sea la organización física del salón. Colóquese al frente del escritorio o mesa; de esta manera el instructor y el grupo estarán más cerca. Esto promueve también confianza y seguridad.

- Observe una postura adecuada. No demuestre, con su postura, aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo siempre con resultados negativos.

- Evite una mímica exagerada y evite, asimismo, tics nerviosos.

¡ Contrólese al máximo, en bien propio y del grupo !

- Evite acciones que distraigan al grupo. Algunos ejemplos pueden ser: jugar con un pedazo de gis, una pluma u otro objeto o retorcer un clip. ¡ No olvide ! ¡ Contrólese al máximo !

- No se disculpe. Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado o que no tiene la capacidad necesaria. Claro está que ésto no se debe confundir con una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.

- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano, y responda a la inquietud o pregunta. De esta manera no se verá usted interrumpido a la mitad del camino.
- No demuestre en ningún momento nerviosismo
Muchas veces el nerviosismo es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos; por ejemplo:
¡ Como usted acertadamente dijo...!
¡ Ese es un buen comentario ...!
¡ Su opinión nos aclara el camino...!

El instructor debe entender que muchas diferencias de personalidad entre el grupo existe y debe de tratar a cada persona según sea necesario.

También debe estar preparado para tratar a las personas que no quieren contribuir, demuestran descontento o agresividad, o a la persona pasiva, etc.

Se han señalado algunas características que debe tener el instructor, sin embargo, cada uno tiene su propio estilo, personalidad, capacidad, - etc.

En forma general se señalarán algunos puntos importantes que el instructor debe conocer para preparar el contenido de un curso.

Es necesario tomar material e ideas determinadas de diversas fuentes que pueden ser revistas técnicas, libros de texto, periódicos profesiona-

les, revistas de dirección y organización empresarial, etc., que unidas a la experiencia personal de trabajo del instructor, permiten dar todos los conocimientos y habilidades del mismo.

También existen guías teóricas en las que se señala cómo subrayar - los objetivos del curso, cómo puede presentarse el tema en forma que estimule la participación de los alumnos, cuáles son los elementos más importantes a tratar, y la graduación de éstos elementos; cuáles son los elementos mas importantes; cuáles son las preguntas que se pueden hacer para dar mayor eficacia a la lección y para ver si los alumnos han aprendido - y entendido lo que se les ha dicho.

**PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR CURSOS DE
CAPACITACION**

1. SELECCION DE PARTICIPANTES

- a) Obtener lista de participantes
- b) Depurar listado señalando: bajas, cambios, etc.
- c) Analizar características de los participantes, obtenidas en el inventario de Recursos Humanos, y agruparlos de acuerdo a:
 - escolaridad - experiencia
 - categoría - adscripción

Con ésto se precisarán niveles necesarios de conocimientos

- d) Determinar límite de participantes por cursos
- e) Definir departamentos interesados en el curso, de acuerdo a sus programas de trabajo.

2. INVITACIONES

- a) Comunicados a las Jefaturas:
 - Objetivo y contenido del curso
 - Niveles a los que va dirigido
 - Lugar, fecha y horario
 - Nombre y curriculum del Instructor

- Requisitos para participar
- Candidatos (si los hay)
- b) Comunicados a los candidatos
 - Objetivo y contenido
 - Lugar, fecha y horario
- c) Depto. de Publicidad y Difusión:
 - Difusión con cartelones y material diverso de los cursos.

3. RECURSOS MATERIALES

- a) Local
- b) Requisiciones para: servicio de cafetería, carpetas, hojas, lápices, etc.
- c) Carpetas que contendrán:
 - temario - carta bienvenida
 - horario - material impreso (en su caso)
 - Hojas
- d) Otros o rotafolio, pizarrón, proyector, etc.

4. INSCRIPCIONES

- a) Elaborar lista de participantes de acuerdo a las solicitudes recibidas.
- b) Empleado llena formato:
 - Nombre - Puesto
 - Departamento - Acuse de recibo de material
 - Firma

5. INAUGURACION

- a) Encargado del curso debe estar anticipadamente a la iniciación, para checar local y material.
- b) Proporcionar a la persona que inaugura:
 - Objetivo del curso
 - Relevancia del curso
 - Curriculum del Instructor
- c) Encargado del curso informa:
 - Horario de descanso
 - Horario de servicio cafetería
 - Ubicación de sanitarios.
- d) Encargado del curso sugiere al Instructor tolerancias de ingreso
- e) Encargado del curso en conveniente que - asista un 40% del tiempo para que ejecute

funciones como:

- Requisito diario de asistencia
- Vigilar fallas en los recursos materiales
- Apoyo al instructor
- Hacer observaciones al instructor
- Detectar opiniones y circunstancias de poca integración en el grupo
- Solicitar al finalizar el curso que los participantes llenen formato de evaluación.

6. EVALUACION DEL CURSO

- Instructor debe evaluar el aprendizaje de los participantes
- Cuantificar la asistencia
- Elaborar informe final del curso
- Efectuar entrevista con el instructor para darle opiniones del curso
- Elaborar formato en el que se mencionen los participantes aprobados, de acuerdo a exámenes y/o asistencias, etc.

PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR CURSOS DE
CAPACITACION

INSTRUCTOR:

- Solicitar curriculum
- Externo - tener de 2 a 3 cotizaciones
- Interno - proporcionarle guía

Proporcionarles información completa del curso:

- Objetivos y procedimientos del curso
- Participantes (número, puestos, deptos., etc.)
- Apoyarlo cuando solicite ayuda pedagógica
- Orientarlo respecto de los recursos didácticos
- Señalar metodología
- Procedimientos de evaluación

C U R S O

- Contenido
- Objetivos
- Temario

CAPITULO V

PREPARACION Y ORGANIZACION DEL INSTRUCTOR

Detección de Necesidades

Toda persona tiene deseos de aprender algo, cuando siente que ese algo le satisficará una necesidad hasta ese momento insatisfecho.

Todo aprendizaje es una adaptación a una conducta que conduce:

- A la satisfacción de las necesidades
- A la realización de actos que satisfagan esas necesidades.
- A la prevención de la disminución de esa satisfacción
- La persona debe recibir una situación gratificante relacionada con la satisfacción de sus necesidades, en correspondencia al esfuerzo realizado.
- La persona deberá tener una motivación intrínseca o extrínseca que lo conduzca a canalizar sus esfuerzos a una solución.
- La persona debe tener una sensación de éxito y premiada inmediatamente después de obtenerlo.
- La información que se da a los participantes en capacitación y adiestramiento deberá proporcionarse haciendo funcionar tantos órganos de los sentidos como sean posibles.

Una fase importante para iniciar el adiestramiento es la identificación de las necesidades: es un proceso que nunca debe dejarse al azar, o sea debe plantearse esta actividad en forma programada y sistemática, ya que no tendría sentido desarrollar una actividad de adiestramiento sin conocer antes que nada lo que los individuos tienen necesidad de aprender.

Determinar necesidades significa prever el futuro, no limitarse a -- una visión a corto plazo y en una época tan dinámica como la actual, debe considerarse que la fuerza de trabajo tiende a modificarse constantemente; por lo tanto es necesario determinar necesidades presentes y a corto plazo, necesidades a mediano y largo plazo.

También hay que tomar en cuenta que la capacitación no compensa una política errada de promoción o la aplicación de métodos ineficientes, ni puede reemplazar factores tales como un brillante liderazgo, condiciones ambientales favorables, etc. Por otra parte, cuando la capacitación se ve como una panacea, los jefes tratan de justificar sus propias faltas - achacando toda culpa a la falta de adiestramiento de sus subordinados.

Las necesidades de capacitación o entrenamiento se pueden clasificar así:

Las que tiene un individuo.- Se refieren a los datos personales y familiares, a la escolaridad, la experiencia de trabajo, su situación socio-económica y cursos y seminario que haya tomado.

Las que tiene un grupo.- Son las características de la cultura organizacional que se manifiesta en el ambiente de trabajo.

Las que requieren solución inmediata.- Son aquellas que cubren las necesidades de trabajo derivadas de programas que requieren algún tipo especial de adiestramiento.

Las que demandan solución futura.- Son aquellas necesidades de capacitación que deben ser contempladas desde antes de su implantación y deberán basarse en la orientación de los planes de la empresa a mediano y largo plazo.

Las que requieren actividades formales de entrenamiento.-

Son aquellas que atienden directamente necesidades relacionadas con el buen desempeño del puesto.

Las que exigen instrucción sobre la marcha.- Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con las funciones del puesto.

Las que un individuo puede resolver en grupo.- Son todas aquellas - necesidades inherentes al mismo trabajo que en ocasiones requieren la participación grupal.

Las que un individuo necesita resolver por sí solo.- Son aquellas - que se presentan cuando las decisiones personales afectan índices de productividad y bienestar en el ambiente de trabajo.

Es importante mencionar quienes intervienen en la detección de las - necesidades de capacitación. Así tenemos que los que concurren aunque en diferentes medidas son:

- a) Los mismos interesados
- b) Los jefes
- c) El departamento de capacitación.

El primer aspecto es muchas veces descuidado, olvidando que nadie - puede conocer mejor que uno mismo las propias necesidades y puede ser bue no oír las opiniones de los interesados acerca de lo que consideran impor tante con relación al contenido de los programas de capacitación y el mé- todo a emplearlos.

Sin embargo hay que tener en cuenta que nuestras necesidades a menu- do son vagas y contradictorias y sólo con dificultad pasan a un estado de conciencia.

De aquí la importancia, para que el diagnóstico de las necesidades de capacitación sea más preciso, de escuchar a la empresa o en términos más concretos, a los jefes.

Sin embargo, es indispensable que también el departamento de capacitación contribuya a la determinación de las necesidades, aunque por lo general no sea quien decida el tipo de capacitación a impartir. Por lo tanto el siguiente paso será detectar cuáles serán las técnicas para determinar las necesidades.

Hay diversos métodos como:

- Observaciones
- Las solicitudes de los jefes
- La entrevista
- Análisis del contenido de los trabajos desarrollados
- Reuniones de grupo
- Cuestionarios
- Valoración de Méritos y Programación de carreras
- Análisis de situaciones anómalas
- Comités de adiestramiento
- Tests

Programas

Por programa educativo se entiende una guía como elemento de ayuda, en donde se desglosa un tema, materia o contenido, utilizando elementos didácticos con la finalidad de ayudar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ayuda a jerarquizar lógicamente y a ubicar las actividades y el tema a tratar en un tiempo limitado.

Finalidades de los Programas

- a) Facilitar el trabajo del instructor y del participante.
- b) Presentar en forma organizada el contenido del tema a tratar.
- c) Facilitar la comprensión de las actividades educativas en general
- d) Dar a conocer los objetivos del programa, tiempo, subtemas, actividades y recursos con los que se cuenta
- e) Dar secuencia, coordinación y continuidad del contenido
- f) Ayudar a un mejor aprendizaje usando las leyes y principios del aprendizaje
- g) Aprovechar hasta el máximo el total de horas asignadas para el curso.

Las etapas de la enseñanza son:

- a) La planeación
- b) La realización
- c) La evaluación

El diseño de un curso se encuentra dentro de la planeación y dentro de cualquier curso se debe incluir la realización y la evaluación.

Dentro de la didáctica, entendiéndola como el conjunto de técnicas a través de las cuales se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje; existen dos tipos de programas:

- a) Programa sistematizado, se refiere a programas que tienen materias contenidas dentro de un sistema dentro de un sistema como por ejemplo todos los programas del sistema educativo nacional, así como módulos de capacitación que requieren continuidad.
- b) Programa aislado, refiriéndose a los programas no contenidos dentro de un sistema.

Ya conociendo los 2 tipos de programas que existen, es necesario que analicemos los elementos que integran un curso de capacitación. Estos son los siguientes:

- a) Antecedentes
- b) Objetivos
- c) Selección del contenido
- d) Selección de métodos didácticos y sus técnicas
- e) Selección de apoyos didácticos
- f) La evaluación
- g) Guía del instructor.

Antecedentes del Programa

Dentro del diseño del programa es necesario conocer y tener en cuenta constantemente algunos antecedentes como son:

1. Las necesidades a satisfacer con el programa, entendiendo la necesidad como un estado que surge por la carencia de algo.
Ejemplo: Carencia o necesidad: los empleados del área administrativa no conocen lo que es una fianza civil y como se opera en la

compañía afianzadora.

2. Características del grupo: sexo, edades, puestos, antigüedad, etc.
3. Conocimientos previos del grupo: es necesario saber qué conocimientos tiene el grupo sobre el tema con la finalidad de ver en un momento dado en qué subtema es necesario profundizar más y cuáles se darían en forma más general.
4. Conocimientos del tema a impartirse: aquí nos referimos a la necesidad de autoevaluación sobre nuestros conocimientos del tema, para decidir si realmente estamos preparados para impartir el tema.

Objetivos

Entendemos por objetivos:

- El satisfacer una necesidad
Aquello que queremos lograr.
- El fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función o de todo el funcionamiento de una empresa o institución.

Nos contesta a las preguntas:

¿ Qué persigo ?

¿ A dónde quiero llegar ?

Entendiendo el aprendizaje como un cambio observable de conducta, es necesario determinar qué se espera de la conducta, es decir se necesitan señalar objetivos y metas.

Dentro de un curso tenemos que establecer objetivos generales y objetivos específicos.

El objetivo general de un curso es el conjunto de habilidades o conocimientos que el participante debe adquirir al término del mismo y que son parte complementaria de sus funciones y de su realización como persona.

El objetivo específico es la descripción precisa de las conductas que el participante tendrá al terminar cada tema del curso.

Entendiendo un objetivo de aprendizaje como una definición operacional de los cambios propuestos en la conducta de los participantes, éstos deben redactarse considerando varias características.

1. El objetivo debe ir redactado en función de lo que hace o debe hacer el participante, no en función de lo que hace o debe hacer el instructor, es decir que estén en términos de aprendizaje, no de enseñanza.
2. Las conductas deben ser observables, deben estar expresadas en términos conductuales.
3. Deben describirse las condiciones importantes bajo las cuales se espera se verifique el comportamiento: tiempo, material, lugar, etc.

4. Se debe registrar el mínimo aceptable:

Ejemplo: Número de respuesta, mínimo de tiempo, tolerancia de - - errores.

Ejemplos:

El participante durante la sesión explicará los diferentes medios de comunicación en 10 minutos.

El participante resumirá con sus propias palabras en un máximo de - 10 cuartillas la obra "Cain el Hombre", de Emma Godoy.

El participante escribirá correctamente 100 palabras dictadas en inglés con un margen máximo de error del 10%.

Taxonomía Educativa

a) Concepto de taxonomía

Es un procedimiento para clasificar.

b) Propósito de la taxonomía educativa.

Presentar un procedimiento conveniente y preciso para clasificar las conductas de los estudiantes que muestren los resultados del proceso educativo.

El método que siguieron Bloom y sus colaboradores considera los siguientes aspectos:

1. Aspecto metodológico:

Donde explica que la realidad debe ser representada por el sistema taxonómico, o sea basado en un sistema lógico y pedagógico de clasificación de objetivos.

2. El aspecto lógico:

Se refiere a la complejidad del proceso mental implicado.

3. El aspecto pedagógico:

Se refiere al procedimiento que debe seguir el profesor para lograr que el educando tenga oportunidad de ejercer el proceso mental que requiere la conducta enunciada en el objetivo.

El papel de la taxonomía consiste en organizar las categorías en un orden jerárquico para que se clasifiquen los comportamientos de los educandos.

Las funciones de la nomenclatura utilizada en esta taxonomía son:

- a) Precisar la información que se maneja.
- b) Facilitar la elaboración de instrumentos para evaluar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.
- c) Facilitar la planificación de las experiencias de aprendizaje.

Bloom explica que para una plena realización de la persona se exigen:

1. Objetivos cognoscitivos:

Se refieren al conocimiento crítico del mundo circundante, informa-

ciones y relaciones organizadas que el educando debe dominar

2. Objetivos afectivos:

Se refieren al conocimiento de la propia persona, elementos emotivos, ideales, actitudes, sentimientos, preferencias que el educando debe desarrollar, organizar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena realización .

3. Objetivos psicomotores:

Se refiere al dominio de ciertas habilidades específicas, hábitos y destrezas tanto mentales como verbales y de movimiento que los alumnos deben adquirir y desarrollar.

Para el logro de los objetivos en la dimensión cognoscitiva, se -
presentan los siguientes pasos, respetando un orden de complejidad:

1. Conocimiento
2. Comprensión
3. Aplicación
4. Análisis
5. Síntesis
6. Evaluación.

Para el dominio afectivo, respetando un proceso interno, en el cual se presentan las siguientes etapas:

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

En el dominio psicomotor y respetando un orden de complejidad se marcan las siguientes etapas:

1. Imitación
2. Ejercitación
3. Destreza
4. Precisión
5. Control
6. Mecanización.

Selección del Contenido

Algunas veces como instructores internos en la institución se nos -- presentará la responsabilidad de diseñar una serie de experiencias de -- aprendizaje que conformarán un curso o programa concreto, otras veces, di señaremos únicamente alguna parte de un programa, material de lectura, la selección de una película educativa o el apoyo visual para una conferencia, etc.

Sin embargo, cualquier actividad que con nuestra intervención se lleve a cabo, nos veremos frente a la necesidad de utilizar algunos apoyos - didácticos que nos facilitarán el logro de nuestro objetivo.

Otro paso en el diseño de programas educativos es preguntarnos, ¿cuál es el tema o los temas que nos interesa transmitir a nuestros parti cipantes?; y dentro de los temas, ¿cuáles son las principales ideas, los conceptos o habilidades centrales que pretendemos comunicar o desarrollar mediante el evento?

En esta etapa es fundamental que relacionemos los temas con los obje

tivos que nos hemos fijado alcanzar.

Una vez que hemos detectado cuáles son esos temas, conceptos o acciones que nos permiten alcanzar los objetivos es necesario buscar la forma de ordenarlos, darles una coherencia, encontrando una relación entre los diferentes temas, conceptos e ideas y buscar la posible secuencia.

Elección del contenido

El primer problema que encontramos cuando vamos a hablar en público, es elegir el tema más apropiado. Debemos analizar dos factores muy importantes para comunicar bien nuestro mensaje.

1. La finalidad de nuestra actuación que puede deleitar, informar, - capacitar, ordenar, persuadir.
2. Las características del auditorio, como son:
 - Su nivel cultural
 - Su ideología religiosa o política
 - Su posición socio-económica
 - Su prejuicio de edad o sexo.

Preparación del contenido

La preparación adecuada de un mensaje implica la realización de los cuatro pasos siguientes:

1. Investigación.

Es el acopio de la información suficiente sobre el tema a desarrollar mediante: la aportación personal, lectura de libros sobre el

tema, comentarios con otras personas y reflexiones personales con los conocimientos adquiridos. En un mensaje debemos decir lo que sabemos, lo que pensamos y lo que sentimos.

2. Desglose.

La información obtenida debemos clasificarla para apropiarla a -- nuestra argumentación.

Meditemos los aspectos contrarios a nuestros argumentos, de tal -- forma que queden destruidas de antemano todas las posibles obje-- ciones a nuestras ideas.

3. Estructuración del contenido.

De acuerdo con el fin que pretendemos deberemos dar acomodo a -- las ideas elegidas, darles una secuencia lógica, determinar lo -- que debe iniciar y lo que debe terminar y argumentar aquellos pun-- tos que deseamos sean mejor comprendidos, para lograr un mejor im pacto en el auditorio.

4. Asimilación

Una vez estructurado nuestro mensaje, debe ser asimilado lo más -- importante. Es recomendable memorizar las imágenes de lugares -- formas y tiempos de acuerdo con la estructuración que deseamos -- dar.

Es también recomendable que ya estructurado y asimilado nuestro -- mensaje lo escribamos y lo comparemos lo escrito con las ideas -- que teníamos.

Estructuración del Mensaje

La fórmula más sencilla y aplicable para cualquier tema o aspecto -- que se trate, es la fórmula de tres puntos que nos habla de principios, - desarrollo y final.

El principio debe ser una idea que llame la atención que centre todas las mentes para ser informadas o ilustradas con el desarrollo, y por último, debemos dar un final que haga meditar al auditorio, que le haga recordar nuestra actuación.

Para los principios y finales del mensaje daremos algunas recomendaciones.

Principios

- Formular una pregunta
- Contar una breve anécdota
- Mencionar una cita célebre
- Hablar en forma coloquial.

Finales

- Formular una pregunta
- Con una peroración en climax
- Con las mismas palabras de iniciación
- Mencionando una cita
- Con una exhortación.

Para la parte intermedia del mensaje daremos recomendaciones de orden general:

1. No empezar con una declaración o afirmación que nuestros oyentes puedan dudar, resentir o rechazar.
2. Es recomendable no mencionar el tema que se va a tratar para que no decaiga el interés por la comunicación.
3. No es conveniente hacer alusión a la brevedad, profundidad, ligereza, sencillez o cualquier otra característica del mensaje.

Tiempo del Mensaje

Cuando deseamos dar una buena comunicación es recomendable pensar en concretar las ideas de modo que se sucedan en forma progresiva y lo más estrechamente vinculadas, no podemos mantener la atención y concentración de cualquier persona y menos aún de un grupo de personas, durante mucho tiempo.

Hay temas que forman parte de un programa determinado, y deben explicarse en forma amplia y detallada. En este caso lo recomendable será - efectuar la exposición en forma de cátedra, con ayudas visuales (uso de pizarrón, rotafolio, gráficas, proyecciones, etc.).

Además de lo que hemos mencionado en el párrafo anterior, existen diferentes medios para dar estructura al tema o contenido, siendo éstos los siguientes:

- a) Relación cronológica: siguiendo los acontecimientos de un evento a otro, durante un período de tiempo dado, en el orden que sucedieron. Es recomendable cuando el contenido presenta una temática histórica o de progresión cronológica.

- b) Secuencia causal: es aquélla en la que el participante trabaja - en el estudio de una cadena de causas que han producido un efecto, mediante el análisis de las causas se pueden inferir los efectos.
- c) Estructura lógica: es aquélla en la cual la misma estructura del contenido permite describir la secuencia óptima para el aprendizaje, es decir cuando un cierto concepto debe ser entendido antes - de otro mas complejo.

Para la selección del contenido debe conocerse a profundidad el texto u objeto a analizarse.

- d) Algunas unidades dentro de un programa pueden estar planteadas como una situación a resolver. En estas ocasiones, la presentación de la situación al grupo de estudiantes, se usará como generador de una secuencia de ideas, que producirán el aprendizaje. Este principio se basa en el método de casos.
- c) Estructura de Espiral: se inicia dando una visión de conjunto sobre el tema, siguiendo con la profundización que nos interesa. Es decir que va de lo general hasta llegar a lo particular.
- f) Otra manera muy utilizada para dar estructura al contenido es a través de las preguntas:
- ¿ Qué ?
 - ¿ Para qué ?
 - ¿ Cómo ?
 - ¿ Quién ?
 - ¿ Por qué ?
 - ¿ Cuándo ?

- ¿ Qué ? La definición, el concepto de lo que se va a impartir.
 - ¿ Para qué ? La finalidad, los beneficios esperados.
 - ¿ Cómo ? Procedimiento que se debe llevar a cabo.
 - ¿ Quién ? Quien es el encargado; personas, departamentos, áreas.
 - ¿ Por qué ? Justificación, necesidades organizacionales.
 - ¿ Cuándo ? En qué momento se puede llevar a cabo.
- g) Otra manera de seleccionar el contenido es lógicamente a partir - de nuestros objetivos específicos.

Ejemplo:

Objetivo:

El participante conocerá la definición de lo que es una fianza.

Tema: Concepto de fianza

Objetivo:

El participante explicará con sus propias palabras los requisitos para obtener un crédito.

Tema: Requisitos para la Obtención de un Crédito.

Objetivo:

El participante identificará las principales fuentes de ingresos de esta institución.

Tema: Fuentes de ingresos de la Institución

Objetivo:

El participante analizará las principales causas de la inflación en México.

Tema: Principales Causas de la Inflación en México.

h) Cuando el contenido de un tema se refiere a un servicio específico que realiza la institución, éste puede estructurarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- * En qué consiste
- * Cómo opera el servicio
- * Requisitos importantes
- * Beneficios para el cliente
- * Beneficios para la institución
- * Observaciones
- * Recomendaciones

La elaboración de Apuntes

La presentación escrita del contenido que se impartirá representa el apoyo didáctico con que el participante va a contar. Este material le servirá para investigar, esquematizar, discutir, etc., sea dentro del mismo curso o posteriormente.

Normas para su elaboración

Damos a continuación algunas normas de presentación de la materia.

1. Sentido Psicológico:

Toda presentación de un nuevo tema debe iniciarse en sentido psicológico atendiendo a los intereses y a las necesidades de los participantes, explotando la experiencia anterior de los mismos, provocando vivencias del tema de estudio.

2. Sentido lógico:

Poco a poco, empero debe darse sentido lógico a las parte y al todo del tema en presentación.

3. Ordenamiento:

La presentación de las partes debe ser hecha en forma clara y ordenada para facilitar la comprensión del todo por los participantes y a fin de no confundirlos.

4. Ejemplificación:

Es necesario que todas la partes del temario y contenido sean ejemplificadas.

5. Comparación:

Siempre que sea posible, comparar lo nuevo con otras formas ya conocidas, lo que facilita la medida de comprensión de lo que está estudiado.

6. Evidenciar lo fundamental:

Las partes fundamentales del tema deben merecer especial distinción a fin de enfocarlas con realce destacándolas de lo secundario.

Selección de Métodos Didácticos y sus Técnicas

Método

Es el camino que nos lleva al cumplimiento de nuestro objetivo o finalidad.

Existe cuatro familias de métodos didácticos:

- a) Expositivo
- b) Participativo
- c) Demostrativo
- d) Individualizado.

Método Expositivo

El peso de la enseñanza recae en el instructor

Método Participativo

La carga de la enseñanza recae en el participante y en el instructor, quien se convierte en asesor.

Método Demostrativo

La carga recae sobre el participante entrenado en el mismo puesto, - el instructor es también un asesor.

Método Individualizado

Recae totalmente en el participante. El instructor es únicamente un asesor, planeador de actividades o guía.

Técnica de Enseñanza

Es el recurso didáctico al cual se acude para concretar un momento del curso o parte de un método en la realización del aprendizaje. La técnica representa la manera de hacer efectivo un propósito bien definido de la enseñanza. Para alcanzar sus objetivos un método de enseñanza, necesita hacer mano de una serie de técnicas.

Método Expositivo

Técnicas:

- * Técnica Expositiva
- * Conferencia
- * Simposium

Técnica Expositiva

Descripción:

Es una técnica en la cual el instructor presenta un tema ante un grupo de participantes. La constituyen 3 fases: introducción, información y síntesis.

Introducción:

Aquí se presentan los objetivos de los temas a tratar, ilustrando, en forma esquemática el contenido.

Hay que señalar la importancia del tema y relacionarlo con las necesidades personales de los participantes.

Información

Se expone el tema siguiendo una secuencia preestablecida. El contenido debe ser expuesto conforme al esquema que se comentó en la primera fase. Esta parte del desarrollo es de mayor duración.

Síntesis.

Consiste en hacer un resumen de lo tratado destacando los puntos más importantes.

Se recomienda que la comunicación sea en dos sentidos (instructor-participante; participante-instructor).

El instructor debe hacer preguntas al grupo para verificar la comprensión de los temas expuesto y para estimular la presentación de dudas e ideas.

Ventajas.

Permite comunicar contenidos de tipo informativo o teórico en corto tiempo

Es aplicable a grupos numerosos.

Desventajas.

- La participación del grupo es mínima
- No considera en absoluto las diferencias individuales.
- El aprendizaje logrado se olvida fácilmente si no se esfuerza y ejercita.

Material.

Este método puede funcionar sin ningún material, sin embargo es recomendable cualquier material que facilite la comunicación entre el instructor y los participantes y así fomentar que la comunicación sea mas efectiva, ya que habrá mayor retención en los participantes.

Tamaño del Grupo.

Se recomienda no trabajar con grupos mayores de 30 participantes para aumentar las oportunidades de intervención del grupo.

Recomendaciones.

- No debe usarse de manera preponderante en un curso, sino combinar con técnicas más participativas e incluir ejercicios que hagan -- que la información tenga sentido.
- Incluir preguntas para conocer cuál es la comprensión del tema y para estimular al grupo
- Hacer síntesis inicial
- Utilizar siempre material didáctico.

Conferencia

Descripción

Exposición por parte de un experto en algún tema determinado, frente a un grupo de personas.

Objetivos

Presenta información de manera formal y directa.

Proporciona información experta. Estimular al grupo a escuchar.

Requisitos.

El expositor del tema debe ser calificado.

El tema a tratar debe ser de interés para los participantes.

Procedimiento.

El organizador del evento deberá elegir el tópico de la conferencia en base a las necesidades del auditorio.

Contratar al expositor con anticipación.

Hacer del conocimiento del expositor el tema, tiempo disponible y -- lo que el grupo espera al escucharlo.

El conferencista, deberá organizar su exposición acorde a las necesidades del grupo.

Los participantes deberán escuchar atentamente.

Actuación del Instructor:

Preparar y exponer un discurso organizado.

Enfocar su exposición hacia las necesidades del grupo.

Respetar el tiempo establecido para la conferencia.

Ventajas

Permite presentaciones completas y detalladas sin la distracción de interrupciones.

Permite comunicar contenidos de tipo informativo o teórico en corto tiempo.

Es aplicable a grupos numerosos.

Desventajas

Permite únicamente la comunicación en un solo sentido.

Si no se refuerza constantemente lo aprendido, se olvida fácilmente.

Recomendaciones

Esta técnica no permite la aportación de diferentes puntos de vista.

Es relativamente sencillo conseguir un expositor, sin embargo dada la libertad que éste tiene y ejerce, puede desviar al grupo de sus intereses.

Exige gran habilidad por parte del expositor.

Al menos que el grupo tenga gran interés en el tema, responderá pobremente ante una conferencia.

Symposium

Descripción

Un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema, en forma sucesiva ante el grupo.

Objetivos

Obtener información autorizada y adecuada sobre los diversos aspectos de un mismo tema.

Suma información, para aportar conocimientos especializados a los participantes.

Requisitos

Se nombra un coordinador

Se elige el tema: ejemplo: La delincuencia juvenil.

Se determinan los aspectos que se tratarán: social, jurídico, educativo, psicológico, etc.

Se seleccionan los expositores, de 3 a 6; cada uno tratará un aspecto del tema.

Se recomienda tener una reunión previa de planificación.

Procedimiento

El coordinador presenta a los expositores el tema y su importancia, -- los objetivos que se pretenden alcanzar y cuál será la mecánica del trabajo.

El primer expositor inicia su información, aproximadamente en 15 minutos y así sucesivamente lo hará cada uno de los integrantes (no debe -- excederse de 40 minutos).

El coordinador hace una breve síntesis.

Variantes.

Se permite la intervención del público para hacer preguntas a un expositor, sin dar lugar a discusión.

Recomendación

Se parece a la técnica del panel con la diferencia de que un simpo-- sio se caracteriza por ser mas formal.

La exposición de cada "experto" es más larga, y generalmente precede a la realización de una o varias actividades.

Lo importante es que el tema sea visto con profundidad abarcando todos sus aspectos.

Ventajas

Presenta el punto de vista de varios especialistas sobre un tema. - La participación de varios especialistas hace que el ritmo de la sesión - sea estimulante.

Se adquiere una información de conjunto y/o profunda sobre el tema.

Desventajas

Ofrece poca participación del grupo.

Es difícil conseguir un equipo de especialistas.

Requiere un moderador hábil y conocedor del asunto a tratar.

Se requiere de mucho tiempo para la preparación del simposium.

Método Participativo

Técnicas

Dramatización

Dinámica de Grupo

Juegos de Negocios

Técnicas de los Corrillos

Técnica de Phillips 66

Ejercicios Vivenciales

Mesas Redondas

Dramatización

(Escenificación, simulación "roll Playing").

Descripción

Es la interacción entre dos o más personas que representarán papeles de la vida real.

Cada persona puede representar el papel de sí mismo o a otra persona (ya sea real o imaginaria) un papel específico que con anterioridad ha sido diseñado y escrito por el instructor.

Objetivos

- . Comunicar y motivar a un grupo
- . Hacer un juicio crítico más realista
- . Provocar una identificación con el personaje que se está representando.
- . Proporcionar datos inmediatos sobre relaciones humanas comunes.
- . Facilitar la comunicación "mostrando"
- . Establecer un buen clima emocional.

Requisitos

- . Tener claramente presente el objetivo
- . Puede ser planteado o espontáneo
- . Designar a los interpretes de los papeles
- . Preparar el escenario de acuerdo a las necesidades
- . Conceder a los interpretes un lapso para analizar sus papeles.

Procedimiento

- . Designar a una persona que la dirigirá y a la vez fungirá como locutor
- . El instructor dará una breve introducción al tema, señalando su importancia
- . El locutor presentará la escenificación
- . Los interpretes desarrollarán la escena sin perder el objetivo de ésta.
- . No deberá haber interrupciones durante el desarrollo de la dramatización.

- . El instructor "cortará escena" una vez transcurrido el tiempo necesario de representación
- . Posteriormente habrá un período de discusión, guiada por el instructor.
- . Finalmente vendrá un período de conclusiones que deberá tomar - aproximadamente 20 minutos.

Actuación del Instructor

- . Preparar con tiempo el tema y duración de la dramatización
- . Designar un locutor y a los interpretes de la dramatización de entre los integrantes del grupo.
- . Preparar el escenario correctamente.

Ventajas

- . Se puede utilizar en casi cualquier lugar; salones, oficinas, auditorios, etc.
- . Permite la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo
- . Permite espontaneidad y variedad en las respuestas y reacciones de los participantes
- . Involucra a las personas en situaciones apegadas a la realidad.
- . Ilustra conductas y reacciones profundas
- . Permite llevar a cabo varios roles
- . Se pueden clasificar factores que afectan la conducta de un individuo o el grupo.

Desventajas

- . El instructor debe tener amplia experiencia en el manejo de esta técnica
- . Si no se manejan bien las cosas se pueden presentar situaciones de rechazo o de agresividad

- . Se puede perder seriedad y desviar el objetivo propuesto.

Recomendaciones

- . Tener presente el objetivo de la reunión
- . Considerar los medios que pueden emplearse alternativamente para realizar el objetivo
- . En caso de ser la primera vez que se aplica esta técnica, el problema a tratar debe estar bien definido, debiendo ser claro y no muy complejo.
- . Se debe tener cuidado cuando alguno de los papeles a desempeñar sean inferiorizantes, es preferible que éstos sean interpretados por personas con alto status en el grupo
- . No se deben asignar papeles que se aproximen a la realidad de la persona, ya que si el individuo o el grupo tienen un bajo grado de madurez puede ser peligroso y difícilmente manejable.

Dinámica de Grupo

Las dinámicas de grupo son un conjunto de técnicas para interpretar papeles, coordinar sesiones, observar y retroalimentar el proceso de grupo, permitiendo una gran eficacia en el trabajo de equipo.

En los programas de capacitación, las dinámicas de grupo se emplean para mejorar habilidades en las relaciones humanas como:

- . Aprender a hablar y escuchar
- . Participar en toma de decisiones
- . Estimular el diálogo
- . Conocer otros criterios
- . Integrarse a un grupo en forma consciente, efectiva y crítica.

Juegos de Negocios

Descripción

Los participantes trabajan sobre una situación laboral ficticia, llevando a cabo operaciones y tomando decisiones al igual que en la vida real.

Objetivos que pretende

Permite la oportunidad de aprender en base a la experiencia en una situación ficticia sin enfrentarse a los riesgos que tendría el tomar una decisión en la vida real.

Requisitos

- . Planeación para la selección del juego
- . El instructor que dirige al grupo de trabajo debe tener vasta información del caso.

Procedimiento

- . Investigar qué juegos hay en existencia y elegir aquel que se apege a los objetivos del curso
- . El juego seleccionado debe permitir la participación de todos los integrantes
- . Programar el juego seleccionado de manera que tenga el máximo efecto sobre los participantes
- . Antes de desarrollar el juego es necesario planear y establecer el tiempo con el que se cuenta y las metas que se persiguen.

Actuación del Instructor

- . Define las características del curso
- . Investiga sobre el material existente y lo aplica o adapta conforme a las necesidades y metas del curso
- . Evalúa el uso del cursos para cotejar si se alcanzaron los objetivos
- . Establece un ambiente propicio para el desarrollo del juego.

Ventajas

- . Fomenta la comunicación y delegación de autoridad
- . Permite el uso de técnicas ante la toma de decisiones
- . Mejora funciones técnicas
- . Permite la mejor utilización del tiempo
- . Da lugar a una mayor cooperación interdepartamental

Desventajas

- . Puede volverse problemática en caso de surgir rivalidades personales
- . Puede caer, en un momento dado, en subjetividad
- . Requiere de bastante planeación y tiempo
- . No hay investigaciones suficientes con respecto a la efectividad de la técnica

Técnica de los Corrillos

Descripción

Pequeños grupos (desde dos participantes hasta grupos de ocho) discuten durante un tiempo determinado un tema o parte de un tema, hasta llegar a conclusiones. Del informe de todos los grupos se obtienen conclusiones generales.

Objetivos

- . Enseña a estudiar
- . Favorece el diálogo y la integración
- . Fomenta el trabajo en grupos
- . Responsabiliza al participante de su propio aprendizaje.

Requisitos

- . Redactar preguntas sobre el tema que se va a tratar.

Procedimiento

- . El instructor explica a los participantes en qué consiste esta -- forma de trabajo
- . Hace la presentación del tema y fija el tiempo de "corrillos" - - (20 minutos aproximadamente)
- . El instructor o un participante sugiere las preguntas, alrededor de las cuales dialogarán y analizarán hasta llegar conclusiones.
- . El instructor pasea por entre los grupos, orientando y supervisando
- . A la hora de señalada todos regresan a sus lugares, y entregan al instructor sus conclusiones
- . Se realiza una evaluación de las mismas, y el instructor informa al grupo de los resultados obtenidos (15 a 20 minutos).

Ventajas

- . Propicia la participación de todo el grupo
- . Permite que se aprovechen los conocimientos y experiencias de los diferentes miembros del grupo, haciendo que se contemplen las cosas desde diversos puntos de vista
- . Requiere de pocos material (guión de discusión).

Desventajas

- . No funciona cuando los participantes desconocen por completo el asunto a discutir
- . El grupo debe tener alguna experiencia en trabajos de esta naturaleza, ya que de lo contrario la discusión se dificulta y resulta poco motivadora

Técnica de Phillips 66

Descripción

- . Trabajo en pequeños grupos de 6 participantes que permite la participación de todos en un tema determinado

Objetivos

- . Permite conocer lo que opina un grupo de 6 o más personas sobre un tema determinado, en 6 minutos
- . Obliga a sintetizar y ser concretos
- . Desarrolla la capacidad de hablar y expresar ideas
- . Aumenta la responsabilidad
- . Permite conocer otros criterios
- . Asegura la máxima identificación individual con el problema que se trata
- . Ayuda a obtener rápidamente un acuerdo.

Requisitos

- . El instructor o los participantes, deben elegir una pregunta concreta y clara que sea el centro de trabajo y aclarar el objetivo que se propone con ella.

Procedimiento

- . Explicar a los participantes en que vá a consistir el trabajo, -
insistiendo en el tiempo
- . Escribir en el pizarrón, o en sus cuadernos, la pregunta que se -
ha preparado
- . Insistir en el objetivo, que se pretende alcanzar
- . Organizar a los participantes en grupos de 6. Para ello se les -
dará un minuto
- . Cada grupo nombrará a su coordinador y secretario. También un mi
nuto
- . A todo el grupo se le permite un minuto para que cada uno piense
la respuesta que también será de un minuto
- . El coordinador de cada grupo hará la pregunta cada uno de sus com
pañeros y así contestará sucesivamente (en este intercambio se em
plearán seis minutos)
- . El secretario va tomando nota de las respuestas, procurando hacer
una síntesis fiel de cada intervención
- . Se entregan al instructor las respuestas y regresan a sus respec-
tivos lugares
- . Evaluación: el instructor da a conocer los resultados en esa mis-
ma sesión o en otra posterior.

Actuación del Instructor

- . Organizar, asesorar, animar
- . Pasear por los grupos para observar y analizar el trabajo que se
está desarrollando
- . Ayudar a resolver dudas y problemas.

Mesas Redondas

Objetivo

- . Analizar más a fondo algún tema

- . La participación de los miembros de un grupo en su aprendizaje
- . Obtener conclusiones valiosas.

Requisitos

- . Fijar el tema con tiempo
- . Preparar preguntas guía (se les puede pedir a los mismos participantes o bien, el instructor puede hacerlas)
- . Explicar a los participantes en qué consiste este trabajo y proporcionar las indicaciones necesarias
- . Fijar el tiempo aproximado de la discusión.

Procedimiento

- . Indicar el tema y los aspectos en los cuales debe centrarse la -- discusión
- . Motivar a los participantes, indicando el valor y objetivo de este tipo de trabajo
- . Formar los grupos de trabajo por elección, simpatía o sorteo
- . Indicar lugares por cada mesa
- . Elegir un coordinador y un secretario
- . Distribuir las preguntas
- . Al iniciar el trabajo, el coordinador hará la primera pregunta in vitando a que alguien la conteste. Pedir mas intervención sobre la misma
- . Sucesivamente se analizarán las otras preguntas
- . El secretario tomará nota de los aspectos importantes
- . Se entregarán las conclusiones cuando el tema se haya agotado
- . El instructor revisará las condiciones y deberá evaluarlas
- . Dar a conocer a los participantes, para que sigan trabajando y su perándose.

Advertencia

- . Es muy parecida a los corrillos, con las siguientes variantes

Mesa Redonda

- Exige 6 a 10 participantes en un solo grupo de discusión
- Requiere un coordinador y un secretario

Corrillos

- Exige de 2 a 8 participantes en cada uno de todos los grupos
- Es más informal, pueden los alumnos trabajar en pequeños grupos en los pasillos, etc.

Método de Demostración o Demostrativo

La demostración es un poderoso método de enseñanza, cuando se utiliza convenientemente ya que el participante se envuelve en sus sentidos físicos y su mente, e inmediatamente con el ambiente de trabajo.

Se utiliza generalmente en aquellos trabajos que requieren de habilidad o destreza manual.

Método Demostrativo

Técnicas

- Ensayo y error
- Vestibular
- T.W.I.

Ensayo y Error

Descripción

- Esta técnica se utiliza, por lo general, en aquellos trabajos que requieren de habilidad o destreza manual, y consiste en la explicación ilustrada en la cual se muestra cómo funciona o se hace algo.

Procedimiento

El Instructor

- Define los objetivos del adiestramiento
- Desarrolla un plan escrito para llegar a los resultados -- que se esperan
- Elige a la persona más calificada en la tarea que se va a enseñar para coordinar el adiestramiento
- Prepara al participante, animándolo, definiéndole la operación a realizar, despertando su interés de aprender

El Coordinador

- Demostrará el trabajo, explicando e ilustrando las partes importantes
- Subrayará los puntos clave e instruirá con claridad y paciencia
- Comprobará lo aprendido, solicitando al participante que lleve a cabo la acción. Cuando concluya subrayará y corregirá los errores
- Nuevamente, le solicitará que repita la operación, corregirá los errores y así sucesivamente hasta que no se presente error alguno.

Vestibular

Objetivo

Su objetivo es enseñar, rápidamente, las bases de la labor que el trabajador desempeñará

Características

Se caracteriza por tener equipo y mobiliario idéntico al del lugar de trabajo de manera que sea una reproducción exacta.

En este lugar se lleva a cabo la instrucción así los participantes se desenvolverán como si estuvieran en el lugar de trabajo. Es fundamental para el desarrollo de conocimientos y habilidades.

Descripción

Es básicamente una técnica demostrativa en donde el instructor muestra lo que hay que hacer y los participantes lo desarrollan posteriormente.

La teoría es de aplicación inmediata.

El grado de aprendizaje se detecta durante la instrucción.

Los errores se corrigen en el momento en que se presentan.

Ventajas

- El participante interviene directamente en el desarrollo de la tarea
- El aprendizaje generalmente es inmediato
- El instructor puede evaluar rápidamente el grado de aprendizaje
- Los propósitos del entrenamiento son claros

Desventajas

- Es más caro en tiempo y dinero que otros medios
- Puede interrumpir el flujo de trabajo normal y reducir la productividad
- Puede haber alto desperdicio de materiales

T.W.I (Training Within Industry, lo cual significa adiestramiento dentro de la empresa).

Descripción

Consiste en la instrucción en lugar de trabajo, ya no es simulación, sino que se lleva a cabo en la situación real.

Características

Es de aplicación individual. Permite que los errores se corrijan inmediatamente.

Procedimiento

El supervisor o instructor muestra al estudiante el qué y el cómo de lo que debe hacer. Posteriormente se le permite practicar bajo la supervisión del instructor.

Más adelante se le deja practicando solo finalmente se evalúa.

Generalmente el T.W.I. es aplicado después de la técnica vestibular y viene a ser, claramente, una técnica de prueba y error.

Métodos de Enseñanza Individualizada

Investigación o estudio dirigido

Enseñanza Programada

Estudio de casos

Investigación dirigida

Descripción

Como su nombre lo indica consiste en llevar al participante a investigar o estudiar un tema por sí solo con la asesoría del instructor

Objetivos

- a) Enseña al participante a estudiar o investigar un determinado tema

- b) Ayudar a una correcta fijación, ampliación e integración del aprendizaje
- c) Habilita al participante a leer inteligentemente cuestionarios, lecturas, resúmenes, recursos bibliográficos, etc.

Procedimiento

1. Realiza una presentación motivante sobre la unidad o el tema a estudiar
2. El instructor distribuye el temario de estudio
3. Después del estudio, el participante presenta el trabajo completo en secuencia lógica
4. El instructor verifica el aprendizaje por medio de preguntas.

Enseñanza Programada

Descripción

La Enseñanza programada consiste en el estudio de cualquier materia con la debida profundidad, de manera rápida y eficaz.

Consiste en:

El contenido a estudiar, se divide y ordena secuencialmente en pequeñas secciones. El material irá de lo básico a lo mas complejo y se presentará de manera que cualquier persona lo pueda ir asimilando con un mínimo de tiempo y esfuerzo y un máximo de comprensión.

La presentación de las secciones de estudio puede ser: escrita solamente, escrita e ilustrada con historietas, con ejemplos prácticos a resolver, etc.

Características

En la estructura de la enseñanza programada, al concluir el estudio de cada sección, el estudiante hará una autoevaluación, para

qué el mismo compruebe sus aciertos y corrija sus errores. Este aspecto es fundamental, ya que se ha comprobado que cuando uno se equivoca, esto se graba en la mente con la evaluación y rectificación inmediata.

Otra característica de la enseñanza programada es que se ajusta a la capacidad intelectual y velocidad de aprendizaje de cada persona.

Esta técnica está enfocada básicamente al estudio individualizado sin embargo, es posible administrarla grupalmente, teniendo como coordinador a una persona que domine la materia y pueda ampliar conceptos a los participantes.

Estudio de Casos

Descripción

Consiste en la presentación de un caso o problema para que el participante sugiera o presente soluciones según convenga, estudiándose individualmente.

Objetivos

Resolver una situación o problema presentando situaciones.
Despertar el espíritu crítico y de análisis.

Requisitos

El instructor es el orientador general de los trabajos, La presentación de un caso es efectuada por el instructor o por un participante. Las sugerencias, opiniones o soluciones pueden ser dadas individualmente o discutidas o debatidas por todos. Las conclusiones de un participante serán presentadas a todos para su discusión y debate.

Procedimiento

Aunque el estudio es en forma individual, se puede llevar a cabo con un grupo pequeño.

Entregar a cada participante el estudio impreso.

El participante leerá cada caso, lo estudiará y propondrá una solución.

Una vez discutido y dada una solución, ésta se leerá en voz alta a todo el grupo.

Cuando todo el grupo haya leído sus soluciones, se realizará una nueva discusión, para encontrar una solución grupal.

Acción del Instructor

El instructor debe orientar, para que sea objeto de estudio un caso, tema o problema de actualidad, interés e importancia para la capacitación de los participantes.

Durante los debates y discusiones debe el instructor cuidar lo más posible de dar su opinión de modo que ayude al participante a pensar por sí mismo, sólo deberá intervenir cuando advierta que es necesario hacerlo.

Selección de Apoyos o Medios Didácticos

¿ Qué es lo que hace los medios o apoyos didácticos para que un participante aprenda ?

Básicamente le presentan un estímulo que busca provocar una respuesta, obteniendo uno o varios de los resultados siguientes:

- a) Lograr la motivación del participante
- b) Recordar un conocimiento anterior
- c) Proveer un nuevo estímulo de aprendizaje
- d) Activar la respuesta del estudiante

- e) Dar una retroalimentación rápida
- f) Promover una práctica apropiada

Funciones de los Medios o Apoyos Didácticos

- a) Los medios pueden constituirse en útiles aliados para que el estu diante se motive y se comprometa en el proceso de aprendizaje.
- b) Pueden provocar una respuesta activa por parte del participante, facilitando que capte las ideas, les dé forma y las convierta en una experiencia de aprendizaje

Recomendaciones

1. Usar los medios más adecuados para obtener la respuesta deseada.
2. La respuesta debe ser seguida de la retroalimentación (el conocimiento de los resultados). De una forma u otra, los medios deben proveer los resultados o comentarios sobre la actuación.

Criterios para su Selección

Cuando los objetivos específicos están bien señalados, de ellos derivarán el tipo de medios o apoyos a utilizar en nuestro programa, pero para lograr el comportamiento esperado en el participante, es necesario conocer las características de cada medio disponible y sus ventajas y limitaciones.

Hay que evaluar y ponderar comparando, las características del medio que creemos el más adecuado para un objetivo concreto, las ra zonas prácticas pesan muchas veces más que las técnicas.

Ejemplo: Vemos claramente que una película sería el apoyo más recomendable para un determinado objetivo, pero por razones de presupuesto o problemas técnicos, quizás nos tengamos que conformar con una serie de transparencias.

Es necesario seleccionar el medio pensando en las características del grupo.

Considerar las ofertas de un determinado tipo de medios que existan en nuestro país y en la localidad concreta en donde se lleve a cabo el evento, así como la disponibilidad que existe dentro de la organización donde se prepara el programa.

Clasificación de los Medios o Apoyos Didácticos

Gráficas

Apuntes del participante

Gráficas

Esquemas

Ejercicios

Visuales

Los apoyos visuales más comunes son los siguientes:

- . Pizarrón
- .. Rotafolio
- . Acetatos
- . Transparencias

Pizarrón

Es uno de los apoyos didácticos más conocidos. Se caracteriza por permitir espontaneidad en la presentación de un tema.

Es simple su uso y de bajo costo.

Es útil para desarrollar un tema simultáneamente a la participación activa de los integrantes.

Sus desventajas son: si se necesita dejar algo por escrito durante toda la sesión el pizarrón no es lo más indicado, no permite la preparación del material con anticipación.

Es recomendable planear con anticipación lo que se va a escribir en base a lo que se quiere obtener por parte de los participantes.

- Limitar la escritura a palabras claves
- Escribir con limpieza y claridad
- No hablar y escribir al mismo tiempo, ya que se pierde la atención del grupo
- No tapar lo escrito con el cuerpo o brazo, si se va a señalar lo escrito auxiliarse de un apuntador
- Al terminar la explicación, borre inmediatamente lo escrito esto evitará que el grupo se distraiga y tendrá listo el pizarrón para anotaciones posteriores.

Rotafolio

Es un apoyo visual que se usa en forma parecida al pizarrón sin tener que borrar lo escrito, ya que conforme se van usando las hojas se pueden voltear o desprender del rotafolio y continuar escribiendo, esto tiene la ventaja de que si es necesario repasar el tema se pueden regresar las hojas.

El uso del rotafolio permite preparar el material previamente, dándole la secuencia que se requiera (continuidad en lo escrito o intercalar hojas blancas entre cada punto, etc).

Permite ir presentando el tema poco a poco, conforme vaya siendo necesario.

Al terminar la sesión, las hojas de rotafolio pueden quedarse para futuras consultas.

Comparado con el pizarrón es más pequeño y no tiene posibilidades de borrarse lo escrito.

Al igual que con el pizarrón no se debe hablar conforme se escribe en él para evitar la pérdida de atención del grupo. No se debe impedir la visión de lo escrito.

No se debe escribir mucho durante la exposición.

Escriba con letra legible y rápida.

Remueva y voltee la hoja al concluir con la explicación.

Usualmente el caballete y las hojas son portátiles y de poco peso.

Transparencias

Las transparencias vendrían a ser todo material visual estático que se obtiene a través de una cámara fotográfica. Por medio de esta técnica podemos retratar objetos que de otra manera pasarían inadvertidos. Las transparencias clasifican términos propiciando representaciones mentales, ayudan a la comprensión, sobre todo a aquellas personas que desconocen la imagen proyectada. Son buenos motivadores puesto que provocan el interés en un tema.

Cuando se planea una presentación con transparencias, éstas deben seguir un objetivo y tener la relación que hay entre lo representado y el contenido del curso.

El uso de transparencias permite la adaptación de lo narrado o diferentes circunstancias

El proyector de Transparencias

Los hay de diferentes tamaños

Son fácilmente transportables y de uso sencillo. Los más recomendables son los de carrusel.

Apoyos Auditivos

(cintas de carrete abierto y cassettes)

Son un apoyo en el cual se puede suministrar una variedad de temas y sobre todo, aquéllos en los que se requiere que los participantes elaboren una representación mental de lo escuchado.

Presentan homogeneidad en la transmisión de contenido en cuanto a estilo, calidad y ritmo.

Facilitan la instrucción, ya que el contenido de la grabación puede ir de lo más sencillo a lo más sofisticado.

Se usan también para dar retroalimentación a los participantes en el curso.

Permiten llevar al lugar de instrucción prácticas o discursos a los cuales el orador no puede asistir.

Lo grabado se puede reproducir cuantas veces sea necesario con fines de análisis crítico.

Cintas de Carrete Abierto

En capacitación es raro su uso como apoyo auditivo exclusivamente.

Dan una calidad mayor en el sonido.

Son fáciles de editar y reparar.

Son más laboriosos en su manejo que el cassette.

El equipo es pesado y voluminoso.

Cassette

Son fáciles de manejar y transportar.

En cuanto a la calidad en la reproducción del sonido, es menor que en las cintas de carrete abierto.

Como apoyo auditivo, se recomienda más su uso en capacitación, dada la facilidad de su manejo y transportación.

Ejecución y Administración de los Programas

La programación de las sesiones de capacitación es un aspecto muy importante, ya que la fatiga y el aburrimiento son dos enemigos para un aprendizaje eficaz. La primera se produce cuando se requiere del participante un esfuerzo físico o mental exagerado y el aburrimiento se presenta enseguida si las sesiones son poco o mal preparadas o si se alargan mucho - tiempo sin descansos.

El tiempo que se puede programar para cada sesión varía obviamente - según los diversos tipos de adiestramiento; cuando se ha determinado el - tiempo a transcurrir entre dos o más sesiones consecutivas, se debe recordar que cuánto mayor es el intervalo entre ellas, aumentan más las posibilidades de olvidar lo aprendido; por lo tanto más largo es el tiempo necesario para prepararse de nuevo y aprender. Sin embargo, el intervalo de tiempo entre dos sesiones sucesivas debe ser lo suficientemente largo como para permitir el descanso de la mente y el cuerpo. No hay que olvidar que también influye el lugar, el ambiente de los participantes, el método usado, etc., para que la fatiga o aburrimiento se den cada menor o mayor frecuencia.

Los periodos de descanso en una sesión son muy eficaces, ya que, - cuando las habilidades físicas han sido adquiridas, hay que permitir al participante que repose músculos y nervios. Cuando el tema es de naturaleza compleja y requiere una fuerte atención, los periodos de descanso - son de gran ayuda para eliminar tensiones que podrán influir en el aprendizaje.

Tanto los encargados de la capacitación, como los instructores, serán los encargados de organizar las sesiones del adiestramiento y distribuir el horario y los descansos.

Comunicación y Presentación de la capacitación.

El departamento encargado de la capacitación en cualquier empresa, es al que concierne la aplicación y administración del programa de capacitación. Sin embargo el encargado del curso es quien deberá controlar - - que el desarrollo del programa se cumpla correctamente y según lo establecido.

Una parte importante del curso es la comunicación a los participantes acerca del mismo.

Es necesario explicar los objetivos, relevancia, utilidad del mismo que se podrá hacer de acuerdo a las estrategias y forma de administración de cada empresa, como ejemplo menciono: folletos, en grupos por departamentos, etc.

En cuanto a la presentación también depende del estilo de la dirección de la empresa: en algunas un alto ejecutivo o jefes de cierto nivel (también depende del curso y nivel de los participantes) son lo que se encargan de la presentación esto con el fin de que los participantes se den cuenta de la importancia del curso y estimular su interés. En otras ocasiones el departamento encargado de capacitación es quien hace la presentación.

Número de participantes.- Hay que determinar antes que nada el número de empleados interesados en un curso y plantear: una serie de programas individuales o un programa de grupo.

Si la empresa es grande y los interesados son muchos, se tendrá que repetir el curso varias veces para que los grupos no sean muy numerosos, es el caso en las Sociedades Nacionales de Crédito.

Otras veces el problema existe en cuanto a los niveles de personas - interesadas en un mismo curso, ya que si existe gran diversidad en la escala jerárquica, se pueden ocasionar problemas en cuanto al acoplamiento e integridad del grupo; por eso es adecuado homogeneizarlo.

Lugar.- Naturalmente el desarrollo del curso debe ser en una área - adecuada al aprendizaje.

En general las actividades que tienen un carácter teórico se desarrollan en locales como aulas, salas de reunión, pequeños auditorios, etc., - en la mayor parte de las veces en la empresa o cercana a ella, la iluminación, ventilación, lejos de ruidos, humos, etc., son factores importantes para crear un buen clima.

En ocasiones, sobre todo para cursos ejecutivos, se llevan a cabo - lejos de la empresa, en hoteles, lugares con grandes áreas verdes, y centros especiales para este tipo de eventos, ya que se prefiere desarrollar los lejos del ambiente de trabajo que además de aislarlos de las labores cotidianas, propicia una convivencia que es difícil lograr en el trabajo diario.

También la disposición del aula es importante, así como que exista - el equipo necesario que se usará como: rotafolios, pizarrones, pantalla, grabaciones, películas, ilustraciones, etc.

Por último no hay que olvidar el material complementario, como: carpetas, hojas, lápices, material de discusión, etc.

Control del programa.- Una vez dispuesto el programa de capacitación, es necesario por parte del departamento de capacitación, controlar sobre la marcha las diferentes fases. Es adecuado nombrar dentro del personal de dicho departamento, un encargado o coordinador por cada curso, -

quien llevará el control.

Dicho control debe ser ejercido tanto para los participantes, como para el instructor. Con respecto a los primeros, además de tener una lista de asistencia, será necesario señalar el grado de participación y de interés.

Esto se puede lograr si el encargado del curso asiste buena parte del mismo (40% más o menos).

Con respecto a los instructores, también el encargado de permanecer en el curso se da cuenta del desarrollo del mismo y de la actuación de quien lo imparte, además al finalizar se pueden hacer una serie de preguntas integradas en un formato que llenarán los participantes con respecto al instructor y al curso en sí.

Así mismo el instructor al finalizar el curso puede dar sus opiniones y experiencias al departamento de capacitación que servirán para un curso futuro.

En algunas empresas se emplea un formato que deberá llenar el encargado del curso para evaluar al instructor y de ahí obtener el monto de la compensación a otorgar, esto en los casos de que sea interno, ya que los externos tienen una cuota fija.

Registro de las actividades.- Una vez finalizado el curso de capacitación, es necesario dejar constancia de lo realizado, este registro puede hacerse de varias formas. En un fichero sencillo en el que se registre, a mano o máquina, los cursos y actividades de capacitación que cada trabajador ha tenido, señalando también, duración del curso, fecha, instructores, etc., para integrarlo al expediente del empleado. Otra forma es entregando constancia o diploma de la empresa que imparte el curso.

Todo esto es importante ya que puede servir para futuros ascensos, -
promociones, escalafón, etc.

CAPITULO VI

EVALUACION DE LA CAPACITACION

Fecha: _____

Curso: _____

Instructor: _____

Instrucciones: Te invitamos a que nos des información sobre el curso y el instructor para hacer que éstos sean cada vez mejores.
Marca con una cruz la respuesta que te parezca más adecuada. Al final haz las sugerencias y comentarios que consideres pertinentes. Gracias.

CAPACITACION:

- | | | | | |
|--|--|---|--|---|
| 1] OBJETIVO DEL CURSO | a) Cubre ampliamente las necesidades del grupo | b) cubre las necesidades del grupo | c) cubre parcialmente las necesidades | d) no responde a las necesidades |
| 2] APLICABILIDAD | a) Inoperante | b) Poco aplicable | c) Aplicable | d) De gran aplicabilidad. |
| 3] CONTENIDO | a) Muy completo | b) Completo | c) Medianamente completo. | d) Incompleto |
| 4] MATERIAL DE APOYO (esquemas, láminas y películas) | a) No completó los temas y poco atractivo | b) Completó los temas pero poco atractivo | c) Atractivo, pero no completó los temas | d) Atractivo y completó los temas |
| 5] DESARROLLO DEL CURSO | a) Muy ameno | b) Ameno y atractivo | c) Monótono | d) Aburrido |
| 6] SECUENCIA DE LOS TEMAS | a) No hubo orden cronológico | b) Llevaba cierto orden | c) Se llevó secuencia lógica | d) Ordenadas - lógica y - cuidadosamente. |
| 7] APUNTES | a) Completos y actualizados | b) Incompletos y actualizados | c) Completos y desactualizados | d) Incompletos y desactualizados |
| 8] TIEMPO PROGRAMADO | a) Insuficiente | b) Faltó un poco de tiempo | c) Sobró un poco tiempo | d) Adecuado |

INSTRUCTOR:

1] CONOCIMIENTOS	a) Conocía perfectamente el tema.	b) Conocía bien el tema	c) Conocía poco el tema	d) Desconocía el tema
2] TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS	a) No los logra transmitir	b) Confunde a los participantes	c) Le falta claridad y fluidez	d) Con claridad y exactitud
3] CONDUCCION DEL GRUPO	a) Agradable y en orden	b) Con orden	c) Agradable y sin orden	d) Sin orden
4] TRATO A LOS PARTICIPANTES	a) Distante	b) Poco amistoso	c) Amistoso	d) Muy amistoso
5] DINAMISMO DEL INSTRUCTOR	a) Muy entusiasta	b) Entusiasta	c) Poco entusiasta	d) Apático
6] VOCABULARIO	a) No se comprendió	b) Difícil de comprender	c) Se comprendió	d) Se comprendió fácilmente
7] PROMOCION DE LA PARTICIPACION	a) Hubo mucha participación	b) Hubo participación	c) Hubo poca participación	d) No hubo participación
8] RESPETO	a) Muy respetuoso	b) Respetuoso	c) Poco respetuoso	d) Agresivo
9] CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	a) No se cumplieron	b) Se cumpliero parcialmente	c) Se cumplieron	d) Se cumplieron ampliamente.

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

CAPITULO VII
CASO PRACTICO

INVESTIGACION INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El presente estudio nace como respuesta a la solicitud presentada -- por la Gerencia de Servicios Operativos y de las diferentes Subgerencias que la conforman, con el propósito de conocer el estado en el que se encuentran sus Recursos Humanos y dar un ejemplo de las actividades en las que participa el Instructor Administrativo, dándose así planes de acción específicos que son el objetivo de esta Investigación.

De esta manera, con el propósito de detectar dichas necesidades, se elaboró un proyecto de trabajo y se le denominó "Investigación Integral para el Desarrollo de los Recursos Humanos" cuyos objetivos son:

- * Identificar el potencial de conocimiento de los Recursos Humanos que integran la Gerencia de Servicios Operativos
- * Detectar inquietudes del personal
- * Buscar el desarrollo integral del personal
- * Capacitarlo para el desempeño de sus labores

¿ Porqué una Investigación integral ?

El enfoque que se presenta al realizar una investigación de esta naturaleza, es con la finalidad de presentar información relevante, de una manera realista, global, integrada y congruente.

Esto nos lleva a comprender la situación actual que guardan los Recursos Humanos de un área administrativa y por lo tanto poder responder, proponiendo planes de acción tendientes a mejorar la productividad.

En general se tiene por costumbre hacer por separado el diagnóstico de necesidades de capacitación y el diagnóstico del Clima Orga

nizacional, lo que nos dá información parcializada y captada en diferentes momentos, esto hace que también se elaboren programas concretos para cada uno de los diagnósticos realizados, faltando con esto coordinación entre las acciones.

Con lo anterior se justifica el realizar una Investigación Integral que nos permita conocer cómo se encuentran los Recursos Humanos, qué requieren para su desarrollo y de qué manera se puede mejorar su ambiente de trabajo en consecuencia.

Debemos entender que el estudio de los Recursos Humanos tiene necesariamente que darse de manera integral, como en la teoría de sistemas, si se afecta uno de los subsistemas, estaremos también afectando al sistema total

En repetidas ocasiones nos encontramos con un empleado que conoce su trabajo y tiene habilidades para desempeñarlo adecuadamente, pero que lo está desempeñando en forma deficiente. En este caso, si hubiéramos hecho por un lado el diagnóstico de necesidades de Capacitación y por el otro - el diagnóstico del clima organizacional, nos hubiéramos encontrado con resultados parciales que nos llevarían a implementar programas de acción variados, disparado de la realidad; nos tomarían más tiempo y quizá sólo nos dieran resultados pobres.

En cambio, si se realiza el Estudio Integral, podríamos detectar que si existe un problema determinado que está afectando el desempeño del empleado; haciendo un cambio planeado se corregirá el problema de ejecución. Este es un ejemplo de las ventajas que representa una Investigación de esta naturaleza. El presente caso práctico cubre lo relativo a la etapa de diagnóstico donde se desglosan y analizan los resultados y se proponen los planes de acción tentativos.

GERENCIA DE COORDINACION DE SUJURSALES

POBLACION DEL AREA EN ESTUDIO

1. NUMERO DE PERSONAS.

El número de personas que conforman la Gerencia de Servicios Operativos es de 12.

A continuación presentaremos las características principales del Grupo Supervisor.

2. EDAD:

La edad promedio del Grupo Supervisor de la Gerencia es de 37 años, - siendo de 50 años la máxima y de 24 años la mínima.

3. ESTADO CIVIL:

El 100% del personal de nivel Supervisor son casados

4. ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION:

El grupo de nivel Supervisor posee una antigüedad promedio de 19 --- años, siendo de 38 años la antigüedad máxima y de 4 la mínima.

5. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

El promedio de antigüedad en el puesto que desempeñan actualmente es de 1 año, siendo de 1 año 7 meses la máxima antigüedad y de 4 meses la antigüedad mínima.

6. PREPARACION ACADÉMICA:

Con respecto a los estudios con los que cuentan el equipo Supervisor de la Gerencia, tenemos lo siguiente:

Estudios Profesionales	50%
------------------------	-----

Vocacional	50%
------------	-----

Esta información presentada fue tomada de los Curriculum Vitae.

SUBGERENCIA DE COORDINACION ADMINISTRATIVA

POBLACION DEL AREA DE ESTUDIO
(continuación)

1. NUMERO DE PERSONAS:

El número de personas que conforman la Subgerencia de Servicios Operativos es de 9.

A continuación se presentan las características primordiales de las personas de nivel Supervisor.

2. EDAD:

La edad promedio de la Subgerencia de Servicios Operativos es de 37 años, siendo la edad de 42 años la máxima y la mínima de 33 años.

3. ESTADO CIVIL:

El 75% del personal Supervisor son casado y el 25% restante son personas solteras.

4. ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION:

El equipo de nivel Supervisor que conforma la Subgerencia tiene una antigüedad promedio de 9 años 4 meses, siendo la antigüedad máxima de 14 años y la mínima de 4 años.

5. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

El promedio de antigüedad en el puesto que desempeñan actualmente es de 1 año 7 meses, siendo de 3 años la máxima antigüedad y de 1 mes la antigüedad mínima.

6. PREPARACION ACADEMICA:

Con respecto a los estudios con los que cuenta el equipo Supervisor de la Subgerencia, tenemos lo siguiente:

Estudios profesionales	33%
Profesionales sin titular	33%
Vocacional	33%

Esta información presentada fue tomada de los Curriculum Vitae.

TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La capacitación dentro de las empresas tiene como uno de sus principales cometidos propiciar la cobertura de las necesidades del personal, - en materia de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño - adecuado del puesto.

Partiendo de esta base y para efectos de esta Investigación se aplicaron 3 instrumentos de diagnóstico, con el objeto de obtener la información acerca de las características del equipo que integra la Gerencia de Servicios Operativos.

Los instrumentos aplicados fueron:

1. Encuesta de Detección de Necesidades
2. Curriculum Vitae
3. Diagnóstico de Clima Organizacional.

1. Detección de Necesidades de Capacitación:

La evaluación Diagnóstica de necesidades de Capacitación consta de - un cuestionario, basado en la evaluación de desempeño, el cual se divide en tres áreas básicas que requieren cada persona para su desarrollo profesional en el puesto, siendo éstas:

- a) Habilidades en Relaciones Humanas
- b) Habilidades Administrativas y Directivas
- c) Conocimientos técnicos y especializados

- a) El cuestionario sobre habilidades en Relaciones Humanas está formado por 10 reactivos de respuesta cerrada y opción múltiple, los cuales evalúan una determinada área humanística que dan la pauta para corregir deficiencias de comportamiento del individuo a través de cursos como: Comunicación, Relaciones Humanas, Integración de Equipos de Trabajo, Motivación hacia el Trabajo, Manejo de Conflictos, etc.
- b) Las habilidades Administrativas y Directivas constan de 11 reactivos de respuesta cerrada y opción múltiple, los cuales evalúan una determinada área de las personas que desarrollan funciones de supervisión o liderazgo; estas dan la pauta para corregir deficiencias de conocimientos del individuo a través de cursos como: Administración del tiempo, Planeación, Administración general, Administración por Objetivos, Supervisión, etc.
- c) Los conocimientos técnicos y especializados en un área en la cual el supervisor de la persona implicada determina los reactivos que engloban las funciones generales del puesto, y al mismo tiempo - evalúan el desempeño del individuo y da sugerencias acerca de los conocimientos técnicos que se podrían desarrollar a través de la Capacitación y Adiestramiento.

Para la aplicación de este instrumento se realizaron entrevistas individuales partiendo de los niveles jerárquicos superiores hasta terminar con el último nivel que tuviera funciones de supervisión, con el fin de validar la información y aclarar las dudas que surgieran en la aplicación de esta encuesta.

Estos elementos comparados contra el perfil del puesto descrito por el jefe evaluado en la encuesta de necesidades de capacitación, área conocimientos técnicos, nos dan la oportunidad de ver más objetivamente la -

adecuación o inadecuación al puesto que ocupa y detectar conductas positivas a incrementar y negativas a disminuir, de tal forma que se obtenga un mejor rendimiento en la organización; personal satisfecho y con vistas al desarrollo de ambos.

2. Curriculum Vitae

Su objetivo es reunir los principales datos biográficos de la persona, así como su experiencia laboral, profesional y sus expectativas de desarrollo.

Este instrumento es de respuesta abierta y consta de cuatro partes:

- a) Datos Generales: Donde se obtienen generalidades de la persona: - Nombre, edad, estado civil, puesto que ocupa, etc.
- b) Conocimientos: Nos da a conocer el grado académico de cada persona, sus especialidades, sus logros, avances, deseos de actualización, grado de la misma, idiomas y dominio de los mismos.
- c) Experiencia laboral: Se enlistan las instituciones donde las personas prestaron sus servicios, duración en las mismas, puestos - que desempeñaron, descripción de sus funciones, etc. Abarca los últimos diez años.
- d) Conocimientos Específicos: Se recabaron aquellos conocimientos - específicos en los que cada persona se siente experta y también - cual fue el medio a través del cual adquirió dicha experiencia.
- e) Expectativas de desarrollo: Donde se obtuvo la visión a futuro - que posee cada persona, como sería la oportunidad de enriquecer - el puesto que actualmente está desempeñando, desarrollo dentro de

la organización, alternativas de avance en su carrera, limitantes para el logro de sus aspiraciones, etc.

Nota.- Este instrumento se aplicó exclusivamente a nivel supervisor del área correspondientes.

3. Diagnóstico de Clima Organizacional

Este cuestionario intenta proporcionar un marco referencial en base a una escala de agrado o desagrado hacia factores ambientales que favorecen o impiden un buen desempeño de la labor del empleado.

Este instrumento es de escala estimativa, la cual va del 4, lo óptimo, a 1, lo más deficiente.

Los factores que se evalúan y que nos pueden dar a conocer el ambiente entre el personal del área a la que se aplica son:

a) IDENTIFICACION

Identificación con la Gerencia de Servicios Operativos, conocimiento de los objetivos que persigue la Gerencia.

b) SISTEMAS

Actualización y condición de los sistemas y procedimientos utilizados.

c) COMUNICACION E INFORMACION

Calidad de la comunicación: Efectiva, defectuosa, oportuna, ino--

portuna, verídica, falsa. Canales de comunicación: Descendente y horizontal.

Difusión Cultural, Social y de Eventos Deportivos.
Difusión de los cursos de Capacitación.

d) OPORTUNIDAD DE PROMOCION

Oportunidad de promoción dentro de la organización, factores que se requieren para obtener dicha promoción.

e) RELACIONES INTERPERSONALES

Relaciones Interpersonales en el trabajo, con el jefe, con los su subordinados y con los compañeros de trabajo.

f) REMUNERACION

Sistema de remuneración altos o bajos en relación al mercado.

g) TRABAJO EN GENERAL

Definición de funciones del puesto claras o confusas y agrado o -desagrado con que se desempeñan dichas funciones.

h) VACACIONES

Vacaciones a tiempo o no disfrutadas y los motivos.

i) CONDICIONES FISICAS

Condiciones físicas de trabajo: Mobiliario cómodo-incómodo, espa-

cio adecuado-insuficiente, equipo adecuado-inadecuado, en buenas o malas condiciones, iluminación adecuada, insuficiente o excesiva.

PROCEDIMIENTO EN LA OBTENCION DE LA INFORMACION

PROCEDIMIENTOS EN LA OBTENCION DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se procedió a designar tres -- Coordinadores por parte de la Gerencia, Sub'Gerente de Coordinación de Bó vedas, Supervisor de Inspección Operativa, y Jefe de Control Administrativo. Con ellos se contactó la organización a seguir, que consistió en:

1. Coordinación de las entrevistas realizadas al personal de nivel - Supervisor. En las cuales se utilizaron: La encuesta de detección de necesidades de capacitación y curriculum vitae, que se les pidió entregaran ya requisitado a su coordinador respectivo.
2. Coordinación de la Sesión de Diagnóstico de Clima Organizacional.
3. Procesamiento de la información obtenida.
4. Elaboración del reporte "Investigación Integral de los Recursos - Humanos".

RESULTADOS

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La encuesta de Detección de Necesidades aplicada en la Gerencia de -- Servicios Operativos, tiene por objeto diagnosticar las áreas en las cuales se requiere capacitar al personal para que logre un mejor desempeño de -- sus funciones, ayudando de esta manera a la consecución de los objetivos ge_{nerales} de la Institución.

Los datos obtenidos del instrumento se analizaron bajo un total de -- 32 personal de nivel supervisor que a su vez nos dan una visión global de -- las 149 plazas con las que cuenta la Gerencia.

Los resultados de la Gerencia se presenta a continuación por áreas, en el orden siguiente:

RESULTADO DE LA GERENCIA DE COORDINACION DE SUCURSALES

- Individuales

RESULTADO DE LA SUBGERENCIA DE COORDINACION ADMINISTRATIVA

- Individuales ,

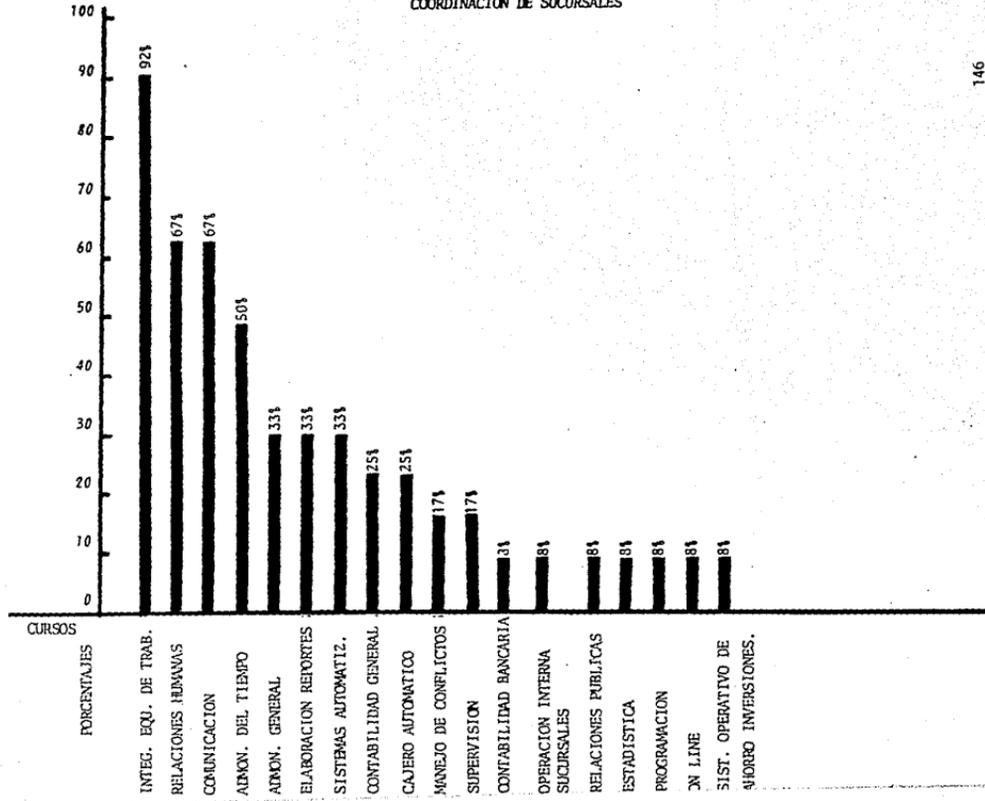
**RESULTADO DE LA GERENCIA DE COORDINACION
DE SUCURSALES**

GERENCIA DE COORDINACION DE SUCURSALES

CURSOS	NOMBRES									
	SUJETO N° 7	SUJETO N° 8	SUJETO N° 9	SECRETARIA						
HUMANISTICOS:										
RELACIONES HUMANAS	X	X	X							
COMUNICACION	X	X	X							
INTE.EQUIP.DE TRABJ. MANEJO DE CONFLICTOS	X	X	X	X						
ADMINISTRATIVOS										
ADMON. DEL TIEMPO	X	X								
ADMON. GENERAL	X									
SUPERVISION										
TOMA DE DECISIONES										
TECNICOS:										
PERFEC. SECRETARIAL										
HABILIDAD NUMERICA										
CAJETO AUTOMATICO	X	X	X							
TELEPROC. Y PROC.MATOS	X	X	X							
ON LINE		X								
SISTEMAS OPERATIVOS DE AHORRO INV.		X								

NOTA: POR ETICA PROFESIONAL, NO SE MANEJAN NOMBRES REALES

COORDINACION DE SUCURSALES



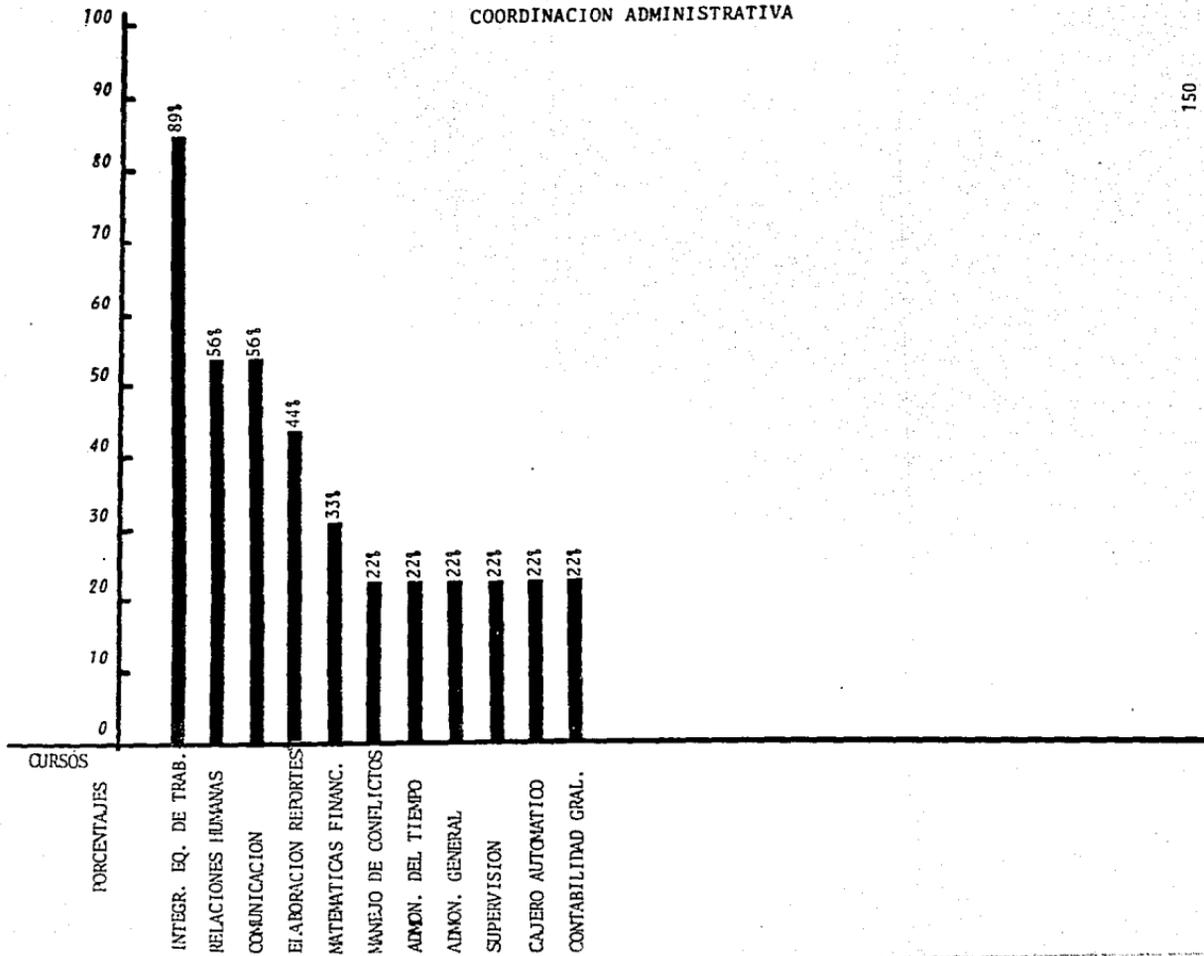
**RESULTADOS DE LA SUBGERENCIA DE COORDINACION
ADMINISTRATIVA**

SUBGERENCIA DE COORDINACION ADMINISTRATIVA

C U R S O S	N O M B R E S											
	SECRETARIA											
HUMANISTICOS:												
RELACIONES HUMANAS												
COMUNICACION												
INTE.EQUIP.DE TRABJ.	X											
MANEJO DE CONFLICTOS												
ADMINISTRATIVOS:												
ADMON. DEL TIEMPO												
ADMON. GENERAL												
SUPERVISION												
TOMA DE DECISIONES												
TECNICOS:												
PERFEC.SECRETARIAL	X											
HABILIDAD HUMERICA												

NOTA: POR ETICA PROFESIONAL NO SE MANEJAN NOMBRES REALES.

COORDINACION ADMINISTRATIVA



S = Supervisores
L = Línea

1	2	3	4
---	---	---	---

IDENTIFICACION CON EL AREA

- 1.- Identificación con la Gerencia
2.- Objetivos de la Gerencia

S 91	NADA	L 101	S 31.811	L 801	S 40.901	L 101	S 18.181	L 01
S 13.661	DESCONOCI	L 301	S 31.811	L 401	S 36.361	L 201	S 18.181	GRACE

SISTEMAS UTILIZADOS

- 3.- Los sistemas son:

S 01	DESACTUALIZADO	L 01	S 01	L 201	S 86.561	L 801	S 13.631	L 01
								EJECLENTE

- 4.- Su jefe se comunica

<u>COMUNICACION</u>								
S 91	DEFECTUOSAMENTE	L 101	S 18.181	L 301	S 501	L 405	S 18.181	L 201
S 4.31	INDORTUNO	L 01	S 13.631	L 201	S 08.181	L 301	S 18.181	L 301
S 4.341	FALSO	L 01	S 91	L 401	S 41.451	L 301	S 40.901	L 301

- 5.- Jefe-Subordinado

S 4.541	INTERRUPTAMENTE	L 01	S 91	L 401	S 63.631	L 201	S 21.211	L 401
S 01	INDORTUNO	L 01	S 22.721	L 601	S 63.631	L 201	S 15.651	L 201
S 4.541	FALSO	L 01	S 13.631	L 401	S 45.451	L 401	S 36.361	L 201

- 6.- Compañeros

S 91	EFFECTUOSA	L 101	S 22.721	L 201	S 45.451	L 401	S 27.241	L 301
S 01	INDORTUNO	L 01	S 27.271	L 201	S 501	L 601	S 22.721	L 301
S 01	FALSA	L 01	S 31.811	L 401	S 40.901	L 501	S 27.271	L 101

- 7.- Comunicación formal-Infomal

S 4.541	Rumores	L 01	S 31.811	L 401		L 601	S 03.031	
								JEFE SUPERIOR INFORMADO

- 8.- Información de los sucesos de la Institución.

S 45.451	NO	L 401					S 51.511	L 601
----------	----	-------	--	--	--	--	----------	-------

- 9.- Participación en eventos informales.

S 40.901	NO	L 801					S 59.091	L 101
----------	----	-------	--	--	--	--	----------	-------

- 10.- Conocimiento de los cursos de capacitación de la inst.

S 40.901	NO	L 801					S 59.091	L 201
----------	----	-------	--	--	--	--	----------	-------

- 11.- Satisfacen las funciones los cursos ya impartidos.

S 77.771	NO	L 801					S 17.771	L 201
----------	----	-------	--	--	--	--	----------	-------

OPORTUNIDAD DE PROMOCION

- 12.- Desarrollo

S 4.541	NO SE DESARROLLA	L 101	S 45.451	L 601	S 36.361	L 201	S 13.631	L 01
								NO SE FAVORECE LA PROMOCION

- 13.- Entre personal y Jefe

<u>RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO</u>								
S 4.541	MULAS	L 101	S 22.721	L 401	S 63.631	L 301	S 91	L 301

- 14.- Compañeros

S 01	MULAS	L 01	S 13.631	L 201	S 54.541	L 701	S 31.811	L 101
------	-------	------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 15.- Con Jefe inmediato

S 01	MULAS	L 201	S 27.271	L 701	S 40.901	L 401	S 31.811	L 201
------	-------	-------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 16.- Jefe Superior-Immediateo

S 01	PROMUEVE REINTEGRACION	L 101	S 40.901	L 201	S 40.901	L 301	S 15.151	L 401
								NO REINTEGRAR

- 17.- Trabajo y logros

S 4.541	INDIFERENCIA DEL AREA	L 101	S 27.271	L 501	S 36.361	L 201	S 18.181	L 201
---------	-----------------------	-------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 18.- Opiniones

S 36.361	INDIFERENTES	L 301					S 36.361	L 701
								COMUNAS EN CUENTA

SISTEMAS DE ADMINISTRACION

- 19.- Sueldos

S 4.541	ALIOS EN RELACION AL JERARCO	L 01	S 4.541	L 301	S 501	L 601	S 40.901	L 101
---------	------------------------------	------	---------	-------	-------	-------	----------	-------

- 20.- Horas extras (razones)

S 45.451	CARGAS DE TRABAJO	L 301	S 36.361	L 301	S 4.541	L 01	S 13.631	L 101
								NO EXISTEN

- 21.- Funciones del puesto

S 4.541	INDEFINIDAS	L 101					S 45.451	L 901
---------	-------------	-------	--	--	--	--	----------	-------

- 22.- Realiza sus funciones

S 01	DESAGUADO	L 01	S 01	L 01	S 95.951	L 101	S 4.541	L 901
------	-----------	------	------	------	----------	-------	---------	-------

- 23.- Las funciones son

S 4.541	ALTERNATIVAS	L 201	S 13.631	L 101	S 40.901	L 301	S 40.901	L 201
---------	--------------	-------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 24.- Las prestaciones son

S 01	MULAS	L 01	S 4.541	L 101	S 40.901	L 601	S 44.541	L 401
------	-------	------	---------	-------	----------	-------	----------	-------

- 25.- Periodos vencidos

S 77.771	NO	L 401					S 22.771	L 01
----------	----	-------	--	--	--	--	----------	------

CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO

- 26.- Mobiliario

S 91	INDORTUNO	L 01	S 91	L 301	S 59.541	L 301	S 27.271	L 401
------	-----------	------	------	-------	----------	-------	----------	-------

- 27.- Espacio físico

S 18.181	INSUFICIENTE	L 101	S 22.721	L 101	S 27.271	L 501	S 36.361	L 301
----------	--------------	-------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 28.- Equipo

S 4.541	BUENA CALIDAD	L 01	S 4.541	L 201	S 68.681	L 601	S 27.271	L 201
---------	---------------	------	---------	-------	----------	-------	----------	-------

- 29.- Iluminación

S 01	INADECUADO	L 01	S 18.181	L 101	S 40.901	L 301	S 40.901	L 401
------	------------	------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

- 30.- Limpieza

S 4.541	MULAS ADECUADAS	L 01	S 13.631	L 201	S 63.631	L 601	S 13.631	L 201
---------	-----------------	------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

S 4.541	INSUFICIENTE O EXCESIVA	L 01	S 13.631	L 101	S 27.271	L 601	S 44.541	L 301
---------	-------------------------	------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

S 01	DESAHO	L 01	S 4.541	L 201	S 36.361	L 401	S 59.091	L 401
------	--------	------	---------	-------	----------	-------	----------	-------

A N E X O S

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

FECHA: _____

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

No. de Empleado _____

Fecha de Ingreso: _____

Fecha de Nacimiento: _____

Estado Civil: _____

No. de Hijos: _____

Puesto Actual: _____

Reporta a: (puesto) _____

Le reportan: (puesto y plazas) _____

I. CONOCIMIENTOS

1. Preparación Académica

Carrera Técnica o Presional	Años Terminados	Fecha de Inicio/Terminación	Promedio	Fecha Obtención Título	Escuela o Universidad
--------------------------------	--------------------	--------------------------------	----------	------------------------------	--------------------------

Post-Grado y Especialidad	Créditos Obtenidos	Fecha Terminación	Promedio	Fecha Obten ción Título	Escuela o Universidad
------------------------------	-----------------------	----------------------	----------	----------------------------	-----------------------

2. Idiomas

Institución	Años Estudio	Lee %	Escribe %	Habla %

3. Asociaciones a que pertenece y fuentes de información o de ayuda a que acude

Nombre	Giro	Relación

4. Cursos o seminarios

Nombre del curso	Institución	Duración	Diploma

III. EXPERIENCIA LABORAL

(De los últimos 10 años, empezando por el trabajo actual).

Nombre de la Empresa: _____

Actividad o Giro: _____

Ventas Anuales _____

Puesto: _____

Fecha Inicio en eses Puesto _____ Fecha en que dejó de prestar sus Servicios _____

Puesto del Jefe Inmediato _____

Actividades o Funciones _____

Personal a su cargo (puesto y plazas). Descripción genérica del puesto.

Logros sobresalientes:

Sueldo Mensual

INSTRUCCIONES

Para el llenado de este cuestionario, deberá realizarse conjuntamente con el supervisor, recomendándole ser lo más objetivo posible.

La evaluación está considerando cuatro rangos, los cuales significan:

- 4 Excelente.- Cuando va más allá de los requisitos del puesto. Un trabajo notable por su gran creatividad y desempeño.
- 3 Sobresaliente.- Cuando cumple con los requisitos del puesto de una manera superior a lo normal. Un trabajo bueno, que lo distingue por encima del nivel de la mayoría.
- 2 Aceptable.- Cuando cumple con los requisitos normales de la función del puesto. Un trabajo bueno, pero sin sobresalir de entre los demás.
- 1 Deficiente.- Cuando no cumple con los requisitos normales de la función del puesto. Un trabajo que aún le falta para alcanzar el nivel de la mayoría.

HABILIDADES EN RELACIONES HUMANAS

NOMBRE	1	2	3	4	calif
* Transmite de manera oportuna y clara la información requerida dentro de su trabajo.					
* Brinda colaboración y posee habilidad para obtener colaboración de los demás					
* Demuestra interés y se esfuerza por su superación, así como aprovecha los medios a su alcance para el óptimo desempeño de su puesto.					
* Soluciona los conflictos que se le presentan					
* Realiza su trabajo de manera ordenada					
* Establece relaciones con compañeros y personas de otros niveles, logrando actitudes favorables.					
* Cumple sus actividades en cuanto a calidad y cantidad de trabajo dentro de un tiempo razonable sin requerir supervisión adicional					
* Conoce las necesidades de su clientela y promueve el servicio de su área					
* Muestra seguridad y disposición al realizar su trabajo					
* Su arreglo personal es:					
SUMA TOTAL					
PROMEDIO					

Calidades sobresalientes: _____

Deficiencias que deben ser corregidas. _____

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y DIRECTIVAS

NOMBRE	1	2	3	4	Calif
* Analiza en forma clara y objetiva los problemas que surgen en el desarrollo del trabajo, dándole una solución rápida y efectiva					
* Dedicar tiempo para revisar el trabajo de los otros					
* Considera perspectivas a largo plazo					
* Termina todo su trabajo a tiempo					
* Confía en sus ideas					
* Reconoce los problemas importantes					
* Confía en sus subordinados					
* Aporta con frecuencia nuevas ideas					
* Equilibra las cargas de trabajo					
* Solicita información antes de tomar decisiones					
* Reacciona favorablemente ante las situaciones de presión					
SUMA TOTAL					
PROMEDIO					

Calidades sobresalientes: _____

Deficiencias que deben ser -
 corregidas: _____

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

Instrucciones: A continuación usted encontrará una serie de reactivos a los cuales deberá responder como se indica - en cada uno de ellos. Procure contestar con la mayor honestidad, esto nos ayudará a realizar un estudio más completo y profundo. Gracias.

I. Identificación con el área de trabajo

Encierre en un círculo la escala que a su parecer dé la mejor - respuesta a la pregunta y en los casos en que se haga una pregunta explicativa procure contestar lo mas amplio y claro posible.

1. ¿ Se siente usted identificado con la Gerencia ?

Mucho				Nada
4	3	2	1	

¿ Por qué ?

2. Los objetivos de la Gerencia

Los conoce bien

Los desconoce totalmente

4	3	2	1

II. Sistemas Utilizados

3. Opina que los sistemas operativos y/o administrativos de su área son:
 Excelentes y Actualizados Malos y Desactualizados

4	3	2	1

4. Si manifestó que los sistemas son buenos y actualizados enumere a conti
nuación los factores positivos de dichos sistemas

5. Si expresó que los Sistemas son malos y desactualizados, enumere los fac
tores negativos de dichos sistemas.

III. Comunicación

6. Considera que su jefe se comunica en el trabajo:

Efectivamente				Defectuosamente
4	3	2	1	
Oportunamente				Inoportunamente
4	3	2	1	

Verídica				Falsa
4	3	2	1	

7. Considera que la comunicación en el trabajo entre jefe-subordinado es:

Efectiva				Defectuosa
4	3	2	1	

Oportuna				Inoportuna
4	3	2	1	

Verídica				Falsa
4	3	2	1	

8. Considera que la comunicación entre compañeros de su área es:

Efectiva				Defectuosa
4	3	2	1	

Oportuna				Inoportuna
4	3	2	1	

Verídica				Falsa
4	3	2	1	

9. ¿ Por cuáles medios se entera usted de los sucesos que ocurren dentro de su área de trabajo ?

(marque con una cruz la respuesta que considera más adecuada)

a) Le informa su jefe superior inmediato

b) Sus compañeros le informan

c) Otros (especifique cuáles)

10. Considera usted que se encuentra bien informado de los eventos y sucesos que ocurren a nivel Institución.

Si

No

¿ Por qué ?

11. ¿ Ha asistido o participado en algún evento deportivo, cultural o social de la Institución ?

Si

No

¿ Por qué ?

IV. Capacitación

12. ¿ Tiene conocimientos de los cursos de Capacitación que se imparten en la Institución ? (Conteste afirmativa o negativamente según sea el caso)

Si

No

13. Considera usted que la Institución le ha proporcionado cursos de capacitación suficientes para poder desempeñar adecuadamente sus funciones.

Si

No

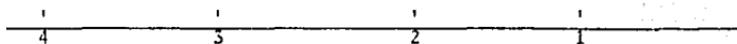
14. En caso de que no haya asistido a ningún evento de capacitación o que inclusive desconozca los programas de capacitación existentes, explique los motivos:

V. Oportunidad de Promoción

15. Considera que en su Institución

(marque la escala que mejor represente su respuesta)

Se favorece bastante la oportunidad de promoción y desarrollo del personal



16. Mencione los factores que realmente se necesitan en cuanto a capacitación en su área

VI. Relaciones Interpersonales en el área de trabajo

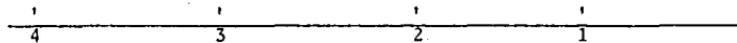
17. Las relaciones entre el personal de su área son:

(Marque la escala que mejor califique a su respuesta)



18. La relación con sus compañeros de trabajo son:

Excelente, existe compañerismo, ayuda mutua y confianza



19. La relación con su jefe es:

Excelente existe
apoyo y confianza

Mala, existe indiferencia
y desconfianza



24. Cuando usted trabaja horas extras se debe a:

- a) Cargas de trabajo
- b) Trabajos imprevistos
- c) Motivación Personal

Especifique de acuerdo al inciso elegido las causas que lo originan

25. Cuándo fue su último aumento y a qué se debió

26. Enumere los factores que se requieren realmente para obtener un aumento de sueldo.

27. Tiene bien definidas las funciones de supuesto

Si

No

En caso de que haya respondido negativamente, ¿por qué considera que no han sido definidas y cómo le afectó (explique los motivos)

28. Las funciones de su puesto de trabajo:

las desempeña con agrado - le son desagradable

4 3 2 1

29. Las funciones de su puesto de trabajo son:

Creativas y Rutinarias y
variadas Tediosas

4 3 2 1

30. Le gustaría que existiera un programa de rotación de funciones

VIII. Prestaciones

31. Las prestaciones de que ha hecho uso, le han parecido:

Excelentes Malas

4 3 2 1

32. Ha disfrutado sus vacaciones en la fecha correspondiente

Si No.

Explique los motivos:

33. Tiene períodos de vacaciones vencidos

Si No

En caso afirmativo qué sugiere para evitar que el personal tenga períodos de vacaciones atrasadas.

X Condiciones físicas de trabajo

(marque las escalas que mejor definan la respuesta que usted desea dar).

34. El mobiliario en que trabaja le parece:

Comodo			Incomodo
4	3	2	1

35. El espacio con que cuenta es:

Adecuado			isuficiente
4	3	2	1

36. El equipo que se le ha proporcionado:

Es de calidad			Es malo
4	3	2	1

Es el adecuado			Es inadecuado
4	3	2	1

Está en excelentes condiciones			Está en malas condiciones
4	3	2	1

37. La iluminación de su lugar de trabajo es:

Adecuada			Insuficiente o excesiva
4	3	2	1

38. Su lugar de trabajo siempre lo encuentra

Aseado			Deseaseado
4	3	2	1

CONCLUSIONES

La función de la capacitación en México se presentó como una necesidad surgida del desarrollo económico, que en su momento ha sido resuelta en la práctica y sin los recursos técnicos y materiales adecuados para ello y por sobre todo sin elemento humano preparado.

La capacitación es ya en la actualidad una función que exige tecnología y profesionalismo en su realización y no se puede seguir actuando en forma práctica y sin conocimientos y formación adecuada para la misma, comentario fundamentado en resultados obtenidos de encuestas sobre capacitación, en base a cuestionarios dirigidos al responsable del área de Recursos Humanos de diversas organizaciones.

Las condiciones económico-sociales imperantes en México y en el mundo entero requieren de una capacitación para la productividad y esta conciencia ha generado en nuestro país la elevación de la capacitación como una obligación de rango constitucional y la reglamentación para el cumplimiento de la misma en la Ley Federal del Trabajo.

Es cierto que en nuestro medio ya se cuenta con la tecnología para la capacitación, existen modelos y sistemas para su realización y se ha hecho una amplia difusión y promoción de la misma pero ésta no presenta los resultados esperados.

Ya se desarrollaron procesos de capacitación, pero es quizá la ejecución de los mismos donde todavía no se satisfacen los requerimientos para hacerla eficaz. Es necesario contar con elementos humanos capaces de convertir en realidad efectiva los resultados y beneficios de la capacitación.

El instructor administrativo, al ser encargado de convertir en realidad todo un proceso y llevar de una etapa a otra de desarrollo a los individuos de una organización, se convierte en elemento esencial de la función.

Por lo que retomando mis hipótesis, en la actualidad, es muy relativa la validez con la que se eligen a las personas que desempeñan esta función y la forma en las que se les prepara: es indispensable un procedimiento técnico que permita la adecuada elección y sea una base para la formación del instructor.

Es indispensable que las organizaciones definan las funciones del instructor administrativo y se determine el perfil que requiere la persona que desempeñara el puesto haciendo una evaluación de la misma, de tal manera que pueda garantizar la calidad de los resultados de su actuación en la función en beneficio del ser humano, la organización y la sociedad.

Contamos ya con la capacidad tecnológica para hacerlo, de aplicarlo dependerá el llegar a las metas para obtener los beneficios que coadyuvarán al desarrollo humano como una forma del progreso personal, organizacional y nacional.

RECOMENDACIONES

Creo en la capacitación y es necesario hacer una promoción de la misma como fórmula de desarrollo.

Debemos considerar el elemento humano de la organización y en especial al instructor administrativo, como aquel capaz de evolucionar y realizar procesos de cambio.

Esta investigación es un instrumento que coadyuvará en su aplicación a la identificación y valoración de las capacidades reales y potenciales de un individuo para el desempeño de la función de instrucción; requiere de adaptaciones concretas para las necesidades de cada organización y como consecuencia un esfuerzo, a veces grande, pero que traerá como resultado el beneficio para muchos.

Es mi deseo que este trabajo de investigación sea útil ya que lo hice pensando en el hombre y para beneficio del hombre.

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

- ARIAS GALICIA, FERNANDO.
Administración de Recursos Humanos,
2a. ed. México Ed. Trillas, 1976.
- CRAIG, ROBERT Y BITTEL, LESTER.
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
México Ed. Diana, 1973.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
26 ed. México Ed. Porrúa, 1975
- SILICEO, ALFONSO.
Capacitación y Desarrollo de Personal.
1a. ed. México Ed. Limusa, 1973.
- DE TORO Y GISBERT, MIGUEL.
Pequeño Larousse Ilustrado.
Ed. Larousse, México 1976.
- ESPONDA, ALFREDO.
La Obligación Patronal de Capacitar y sus Consecuencias para la
Empresa.
Ed. Expansión, 1979.
- ESPONDA, ALFREDO.
Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley sobre Capacitación y Adiestra-
miento.
Ed. Expansión, 1979.

- BELL, GEORGE M. BEAL JOE M. BOHLEN.
Conducción y Acción Dinámica del Grupo.
Ed. Kapelusz, Buenos Aires, Argentina.

- LLARROYO, FRANCISCO.
Sistema de la Filosofía de la Educación.
2a. ed. México Ed. Porrúa.

- GARCIA HOZ, VICTOR.
Principios de Pedagogía Sistemática.
9a. ed. Madrid, España. Ed. Rialp.

- LLARRO, FRANCISCO.
La Ciencia de la Educación.
Ed. Porrúa, México 1978.

- BLOOM, BENJAMIN.
Taxonomía de los Objetivos de la Educación.
Ed. El Atenco, Buenos Aires, Argentina.

- GOMEZ LOJERO, EULALIA.
Actitudes del Instructor.
Servicio Nacional Armo, México, 1971.

- A.R.M.O.
Manual de Detección de Necesidades de Capacitación.
México, 1977.

- A.R.M.O.
La Selección de los Medios para la Instrucción.
México, 1981.

- A.R.M.O.
Conducción de la Enseñanza.
México, 1981.

- GARCIA HOZ, VICTOR.
La Tarea Profunda de Educar.
4a. ed. Madrid, España, Ed. Rialp.

INSTITUCIONES CONSULTADAS

- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Banca Serfín, Sociedad Nacional de Crédito.
- Banco del Atlántico, Sociedad Nacional de Crédito.
- Dirección de Capacitación y Productividad.