



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Psicología**

✓  
**MANUAL DE CAPACITACION  
(GUIA PARA INSTRUCTORES)**

02

**Tesis Profesional**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P r e s e n t a n :

**Gutiérrez Ramírez Gloria Adriana**

**Monroy Amador Ernesto**

Director de Tesis: Lic. Amelia Turrubiates Huacuja

M-0114487



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A MI ESPOSO :

Por su amor, comprensión  
y apoyo constante para  
la elaboración del presente  
trabajo.

A MIS HIJOS :

Por el amor que trajeron  
a mi vida y la fuerza que  
me dieron para concluir  
este trabajo.

T.Ps. 5100

5-2100

A MIS PADRES :

Por su ejemplo, y gran  
impulso que me han dado  
para alcanzar mis metas.

A MIS HERMANOS

Por su amistad y  
cariño que me han  
demostrado através  
del tiempo.

A MIS PADRES :

Que por su amor y confianza  
vieron concluir una de mis  
metas en la vida.

A MIS HERMANOS :

Por su entusiasta apoyo,  
el cual se los agradezco,  
no saben como

A MIS SOBRINOS :

Por sus constantes porras de aliento  
a fin de concluir este trabajo

A JESUS :

Por lo que representa  
para mí.

## I N D I C E

	Pag
INTRODUCCION _____	1
CAPITULO 1	
QUÉES LA DETECCION DE NECESIDADES _____	3
OBJETIVOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO _____	5 ✓
TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION _____	5 ✓
TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO _____	6 ✓
CAPITULO II	
QUÉ ES LA CAPACITACION _____	21 ✓
PROPUESTA DE SILICEO DE LA CAPACITACION _____	23
QUÉ ES LA MOTIVACION _____	25
TIPOS DE NECESIDADES _____	26
MODELO DE HEZBERG _____	29
FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS _____	31
TEORIA "X" Y TEORIA "Y" _____	33
PLANEACION _____	35

M-0114487

CAPITULO III	
IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	38
DEFINICION	38
CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS TAXONOMICOS	40
REDACCION DE OBJETIVOS	42
PROCEDIMIENTO PARA LA REDACCION DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES	43
CAPITULO IV	
FUNCION DE LAS TECNICAS GRUPALES	53
CONCEPTOS DE DINAMICA DE GRUPOS	54
PAPELES QUE DESEMPEÑAN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO	55
TIPOS DE LIDERAZGO Y SUS CONSECUENCIAS	58
PPINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DE GRUPO	60
TECNICAS GRUPALES	61
TECNICAS PARA LA INTEGRACION GRUPAL	63
TECNICAS PARA DINAMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	64

## CAPITULO V

QUE ES UN MATERIAL DIDACTICO	77
PAPEL DE LOS MATERIALES EN LA INSTRUCCION	78
ALCANCES DEL MATERIAL CON RELACION AL TIPO DE APRENDIZAJE	80
LOS MATERIALES EN RELACION CON LAS TECNICAS	82
APLICACION DEL MATERIAL	84
SELECCION DE LOS MATERIALES	88
EL INSTRUCTOR ANTE LOS MATERIALES DIDACTICOS	92
SINTESIS Y RECOMENDACIONES GENERALES	93

## CAPITULO VI

IMPORTANCIA DE LA EVALUACION	96
DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE LA EVALUACION	97
MOMENTOS DE LA EVALUACION	98
TIPOLOGIA PRELIMINAR DE EVALUACION	99
MODELO EVALUATIVO DE STAKE	102
MODELO EVALUATIVO DE AKLIN	102

MODELO EVALUATIVO DE KAUFMAN	103
CONCLUSIONES	104
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	105
PIE DE PAGINAS	106
BIBLIOGRAFIA	109

## INTRODUCCION

Al existir en nuestro país la necesidad de contar con personal calificado y de regular las acciones en materia de capacitación y adiestramiento, en el año de 1978, el Gobierno - Federal otorga a ésta el carácter de obligatoria en todas - las Empresas, buscando con ello la superación de los trabajadores y el incremento de la Productividad.

Consecuentemente se generó la necesidad de formar instructores de nivel técnico y profesional para el desempeño de esta actividad, que si bien tienen conocimientos muy amplios en sus diversas especialidades se han detectado carencias - en su formación didáctica. Todo ello demanda una mayor preparación en el ámbito educacional, ya que si un instructor funge como conductor de un grupo, su repertorio debe incluir todas las habilidades que requiere esa posición.

Lo anteriormente expuesto, motivó la elaboración del presente trabajo, el cual no pretende ser un tratado didáctico general, su objetivo consiste en proporcionar a instructores y administradores de la capacitación alternativas útiles y - válidas que los ayuden en el desempeño de su actividad.

La tesis ha sido estructurada en los siguientes 6 capítulos:

En el primer capítulo, se señala la importancia de conocer de una manera clara y precisa los problemas que dan origen a la capacitación. Esto se da a través de la instrumentación de una serie de técnicas que sirven para apoyar adecuadamente la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento.

En el segundo capítulo, se destaca la relevancia de proporcionar a los trabajadores una capacitación y/o adiestramiento de tipo integral; en otras palabras, que vea al trabajador como ser meramente productivo, sino que se contemple como un recurso humano. Por medio de la capacitación y/o adiestramiento puede desarrollarse en él otras potencialidades, que generalmente son descuidadas.

El tercer capítulo, se aboca a destacar la utilidad que aportan los objetivos instruccionales dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje, y la estructura adecuada para que sean claros.

El cuarto capítulo, trata las técnicas grupales y se desglosa en dos áreas que son: la Integración Grupal por un lado y por otro la Dinamización del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

En el quinto capítulo, se describen los diferentes tipos de apoyos didácticos, así como su utilidad en el proceso antes mencionado.

El sexto capítulo, versa sobre la evaluación, su aplicación y la importancia que esta tiene dentro del proceso de capacitación y/o adiestramiento.

Es importante señalar que este trabajo se realiza a través de un enfoque sistémico, ya que el empleo de una herramienta de análisis como ésta, surge de la necesidad misma de descomponer el todo (Proceso de Capacitación), para comprender mejor cada una de sus partes y así mismo, estudiar la relación que en el desarrollo de sus funciones tiene con las demás, en este sentido la teoría general de los sistemas aporta un marco de referencia amplio y útil para llevar a cabo tal estudio.

## CAPITULO I

### DETECCION DE NECESIDADES

#### SUMARIO:

- 1.1 *¿QUE ES LA DETECCION DE NECESIDADES?*
- 1.2 *OBJETIVOS DE LA D.N.C.*
- 1.3 *TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION*
- 1.4 *TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA D.N.C.*
  - 1.4.1 *Encuestas y Entrevistas*
  - 1.4.2 *Inventarios de Habilidades*
  - 1.4.3 *Comités*
  - 1.4.4 *Test o Pruebas*
  - 1.4.5 *Análisis de Puestos*
  - 1.4.6 *Las Tarjetas*
  - 1.4.7 *Análisis Comparativo*

## 1.1 ¿Qué es la D.N.C.?

### DEFINICION.

*Proceso por medio del cual se identifican las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes positivas de los trabajadores con relación al puesto que ocupan.*

*La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en materia de capacitación, siendo esta una de las partes más importantes dentro del proceso de capacitación, deberá realizarse una adecuada investigación de carácter permanente; encaminada a detectar necesidades reales que nos permitan identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes indispensables para --coadyuvar al desarrollo humano y a las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo de las personas. También es importante tomar en consideración las necesidades y objetivos de la empresa, así como los recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuenta, ya que de esta forma las decisiones que con miras a satisfacerlas se tomen, serán esfuerzos que reeditarán en el mejoramiento integral de los trabajadores y de la organización.*

*Es importante resaltar que la detección de necesidades es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad. La realidad muestra que cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar necesidades de capacitación y adiestramiento ya sea por negligencia, falta de recursos o desconocimiento de procedimientos; se suscita el fenómeno de capacitar por capacitar traduciéndose en una actividad que, además de no cumplir con su objetivo primordial propicia el desperdicio de recursos humanos y económicos.*

*Hasta aquí nuestro principal objetivo ha sido el hacer énfasis en la importancia de realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, sin embargo, la detección en sí deberá estar orientada por una serie de objetivos, mismos que deberán abarcar el mayor número de requerimientos que demanda este proceso y que a continuación relacionamos.*

### *1.2 OBJETIVOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.*

- Proporcionar los elementos indispensables para la elaboración de los planes y programas anuales de capacitación.*
- Definir si los problemas corresponden al área de capacitación y/o adiestramiento.*
- Permitir que las actividades de la capacitación y/o adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.*
- Determinar prioridades.*
- En que niveles de aprendizaje deberá de impartirse la instrucción.*
- Desarrollar una actitud favorable de los directivos y del personal hacia la capacitación, al solucionar problemas reales y específicos.*

### *1.3 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.*

*A continuación se mencionan algunas clases de necesidades de entrena-*

miento que pueden ser enlistadas de la siguiente forma:

- "Las que tiene un individuo.
- Las que tienen un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por si misma.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- Las que el individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por si mismo." (1)

#### 1.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA D.N.C.

A continuación se describen algunas de las técnicas e instrumentos que pueden ser empleados en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento. Esta elección puede llevarse a cabo respaldándose en una gran cantidad de parámetros como pueden ser:

- El presupuesto asignado.
- La población que se capacitará o adiestrará.
- Las demandas que deberán satisfacerse de inmediato a mediano y a largo plazo.
- A que tipo de necesidades obedece, entre otras; pasando de lleno a las técnicas e instrumentos estos son:
  - Encuestas
  - Entrevistas
  - Inventario de habilidades

- *Comités*
- *Tests o pruebas*
- *Análisis de puestos*
- *Tarjetas*
- *Análisis de comparativo*

#### 1.4.1 ENCUESTAS

*Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la empresa denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.*

*"La encuesta es, a menudo, una de las fases del estudio. Se usa para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados, o para prever los efectos de planes a largo plazo. Como en el caso del estudio, la encuesta puede cubrir un sector de la compañía o una combinación de datos. Y como el estudio, no se realizan a menos que haya verdadera necesidad, pues son métodos muy caros. Parte de los datos obtenidos por una encuesta son - pasos de la secuencia de un estudio." (2)*

*Para su aplicación puede elaborarse un cuestionario estructurado, de manera tal que nos proporciona la información requerida, y que al integrar esta información se encuentren los requisitos de validez y confiabilidad necesarios que nos aseguren el éxito de nuestra tarea, y que consecuentemente redundará en beneficio*

de los propios trabajadores y de la empresa.

### ENTREVISTAS.

"La entrevista es una conversación directa entre dos personas, de las cuales una es el entrevistado y la otra el entrevistador.

La clase de información que se presente en la entrevista depende de los objetivos que se persigan en ésta. Así por ejemplo, el objetivo de una entrevista para detectar necesidades de capacitación, será obtener información sobre las posibles deficiencias que puedan presentar los trabajadores en cuanto a sus habilidades, aptitudes o actitudes en la empresa. Para así mismo poder estructurar sobre bases sólidas cursos de capacitación y adiestramiento. El objetivo de una entrevista de selección de personal será conocer las aptitudes y posibilidades de una persona para confrontarlas con las características que se requieren para determinado puesto y con base en la información obtenida otorgarle o no el puesto, etc." (3)

### TIPOS DE ENTREVISTA.

La entrevista puede ser de tres tipos:

1. **ENTREVISTA NO DIRIGIDA O ABIERTA.** En este tipo de entrevista se deja prácticamente la iniciativa al entrevistado, -- permitiéndole que vaya narrando sus necesidades, sus problemas, puntos de vista, etc. Esto no significa que el entrevistado hable sin dirección alguna saltando de un tema a otro acerca de algo que no tenga que ver con el objetivo de la entrevista, por lo que el entrevistador se vale de -- preguntas abiertas, es decir, son aquellas en las que el -

entrevistado no tiene que escoger una respuesta concreta, sino que puede contestar de manera más amplia. La mayoría de las preguntas surgen durante el desarrollo de la entrevista, no suelen estar formalmente planteadas de antemano.

2. *ENTREVISTA DIRIGIDA O CERRADA.* En esta entrevista las preguntas se encuentran previamente formuladas; la iniciativa que se permite al entrevistado, en lo que concierne al contenido de la entrevista es muy reducido.

La entrevista dirigida está muy relacionada con la estructuración de un cuestionario, pero no lo supone necesariamente.

3. *ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA O MIXTA.* En la entrevista semidirigida se preparan de antemano preguntas específicas y se guía al entrevistado para que hable libremente, procurando encausarlo hacia el tema de interés. En estas condiciones suelen darse preguntas situacionales, es decir, preguntas no contempladas, que surgen por la información más allá de las preguntas que se tenían preparadas, constituye una de las ventajas de este tipo de entrevista.

#### 1.4.2 INVENTARIO DE HABILIDADES.

"Instrumento que se utiliza para determinar las áreas o tareas en que se requiere adiestramiento y para precisar quienes lo requieren.

El inventario de habilidades consta de un cuadro de doble entrada en el cual el personal se enlistará en una de ellas y las --

tareas que deberán realizarse en la otra. De manera tal que el jefe inmediato les asigne calificaciones a los trabajadores sobre el desempeño de sus labores.

Este inventario de habilidades es generalmente llenado por supervisores, jefes de línea, etc. quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados. -- Las tareas o actividades a incluir varían según el puesto y debe procurarse que sean definidas en forma amplia" (4)

#### 1.4.3 COMITES.

"Los Comités consultivos formados por personas responsables de una actividad de la organización, o con un interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de entrenamiento. Algunas compañías tienen comités consultivos de entrenamiento para toda la empresa. Otras los tienen para cada área de la capacitación: orientación, aprendizaje, ventas, oficinas, capacitación técnica, capacitación a gerentes, capacitación a directores. Y en algunas más, cada curso tiene su comité por separado.

Estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, a intervenir en la instrucción, o a evaluar los resultados. Los miembros de estos comités deben ser cuidadosamente seleccionados y hay que estar seguros de que cada uno de ellos tiene un interés personal en el éxito de la actividad por la cual el comité es responsable. O sea que un gerente que controla políticas y relaciones de personal y un operador especializado autoridad en la materia serían ideales. El mismo entre-

nador puede ser consultos "ex officio". Y las necesidades irán indicando las personas que deban incluirse en estos grupos" (5)

#### 1.4.4 TESTS o PRUEBAS.

"Con estos instrumentos se miden los conocimientos y las habilidades. También, alguno miden actitudes.

Hay pruebas que requieren respuestas orales, otros precisan respuestas escritas; otros más cuya respuesta es el desarrollo de cierta actividad. En los resultados podemos encontrar la falta de eficiencia o bien la carencia que requiere ser corregida con entrenamiento" (6)

Así mismo, tienen la función de proporcionar un sistema de control de calidad; el cual consiste en vigilar el logro de los objetivos del trabajo, a fin de detectar en que área se necesita adiestramiento o capacitación. Para crear este tipo de material se debe tomar en consideración una serie de lineamientos indispensables, con el propósito de que estos instrumentos de medición sean una fuente fidedigna de recabación de información. Estos puntos son: un test o prueba es válido si resulta útil a la causa para la que fué creada.

Un test o prueba es confiable si las puntuaciones que se obtienen con ellos son estables y consistentes.

También es importante resaltar que en la construcción de estos instrumentos se cumpla con una validez de contenido. Este tipo de validez es aplicable cuando estimamos el grado en que un test o prueba, por ejemplo, abarca algún campo de estudio. Los ítems

del test, o prueba pueden considerarse como una muestra de la población que representa el contenido y las metas del curso. La validez de contenido se determina entonces por el grado en que la muestra de los items de test o prueba es representativo de la población total.

Ahora bién, de pasar por alto estos criterios en la conformación de los test o pruebas se corre el riesgo de estar trabajando en vano ya que dichos instrumentos carecen de alcance deseado.

#### 1.4.5 ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de un puesto es un método que tiene como objetivo el delimitar las actividades que se dan en el mismo, los requisitos (conocimientos, habilidades, etc.) que tiene que cubrir la persona que va a desempeñarlo satisfactoriamente, y las condiciones ambientales con que cuenta el sistema donde se encuentra -- situado. Dada la naturaleza de la técnica, es recomendada según los expertos en materia de Administración de Recursos Humanos; como el método básico para dar comienzo a una labor de estructuración, delimitando con precisión el área demandante de capacitación o adiestramiento.

La recabación de la información se hace por conducto de los siguientes medios: la observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos. Es aconsejable el uso de varios medios para recopilar los datos; ya que de esta práctica se obtiene un rango más amplio y por ende más ilustrativo del puesto.

"De manera general las partes de que consta un análisis de puestos son:

- Descripción de puestos. Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.
- Descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un método.
- Descripción analítica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.
- Puesto. Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades que integran una unidad de trabajo, específica e im-personal.
- Categoría. Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- Requerimientos. Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.
- Denominación del puesto. Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.
- Clasificación de los puestos. Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus -

funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etc.

- Ocupación. Familia de puestos semejantes; por ejemplo mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro de las "ocupaciones de oficina". El troquelador, el prensador, el fresador, etc., se clasifican dentro de "obreros", y así sucesivamente." (7)

#### 1.4.6 LAS TARJETAS.

"Este es un procedimiento de selección forzada. Se organiza -- primero un grupo de tarjetas de tamaño fácilmente manejable y -- en cada una se escribe una frase que empiece con "Cómo...". No deben ser más de diez tarjetas. Estas se entregan a cada persona, cuyas ideas nos interesan para que las ponga en orden de -- importancia. Las puede también dejar fuera si la idea escrita carece por completo de importancia para ella.

A un grupo de supervisores les daríamos las siguientes tarjetas por ejemplo: "Cómo planear", "Cómo organizar", "Cómo asignar tareas", "Cómo escribir reportes", "Cómo delegar", "Cómo entender el contrato de trabajo", "Cómo entrenar", "Cómo combatir el tor-tuguisimo", "Cómo obtener más cooperación", "Cómo combatir los -chismes", etc.

El orden en que son colocadas las tarjetas nos da la clave no -- solo de las necesidades de entrenamiento, sino que nos dice en que secuencia programarlo. Si ha dado las tarjetas a un grupo y no a una sola persona, haga un cuadro de los resultados" (8).

#### 1.4.7 ANALISIS COMPARATIVO.

*El análisis comparativo pretende alcanzar con el uso de la metodología que se propone entre otros los siguientes objetivos:*

*Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.*

*Precisar los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.*

*Seleccionar y agrupar al personal a instruir de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeñe.*

*Fasando propiamente a lo que es la metodología; se empieza por determinar qué debe hacerse en la empresa. Teniendo como punto de partida uno de los dos parámetros de confrontación llamado - esta Situación Idónea la cual dice: La situación de la empresa en la que los recursos materiales sean suficientes; aprovechados en su totalidad y se desarrollen las actividades de manera eficiente, para obtener el máximo de productividad. "Por lo cual los factores que se toman como base para plantear la Situación Idónea de la empresa son:*

*Recursos Materiales. Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, Viáticos, etc., que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo.*

*Actividades. Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, para que el proceso de producción se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos o para realizar la descripción de -- puestos.*

1. El modo de organización (geográfico, por producto, etc.)
2. Amplitud de la centralización o descentralización.
3. La relación entre el personal asesor y el de línea.

- d) Gráficas divisionales o departamentales.
- e) Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.
- f) Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección. tales como:
1. Planeación
  2. Comunicaciones
  3. Control
  4. Desarrollo del personal directivo
- g) Índice (lista alfabética del personal directivo).

Manual de políticas. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actitudes, objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.

El método para el desarrollo de un manual de políticas comprensivo que abarque toda la compañía, puede ser como sigue:

Desarrollar una lista de políticas, por funciones, aplicable a la empresa que se trate. Utilícense textos especializados y manuales sobre finanzas, ventas, fabricación, compras, personal, etc., el examen de los manuales de compras, por ejemplo, hará resaltar temas como son: relaciones con los proveedores, compras contra finanzas, concentración contra diseminación de las compras, calidad y compras centralizadas contra compras hechas por las sucursales.

Discutir la lista anterior con los correspondientes ejecutivos de la compañía para:

Requerimientos. Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores no están vinculados a una persona determinada. Estos son: escolaridad o conocimientos, habilidad o experiencia, edad , sexo, estatura, etc.

Indices de eficiencia. Abarcar todos aquellos resultados ya -- sean cualitativos que reflejan de alguna manera el estandar de eficiencia de la empresa. (índices de producción, número de -- ventas, etc.).

Ambiente laboral fisico. Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de -- las labores, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario -- distribución, higiene, etc.

Medidas de seguridad. Considerar bajo este rubro el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo" (9).

Manual de Organización. Es un documento de planeación y control donde se plasman los objetivos (metas, logros, expectativas) a corto y mediano plazo. Se determina lo que se desea alcanzar y se fijan las condiciones (políticas) es decir, las normas o principios que hay que seguir y respetar para alcanzar esos objetivos que se han propuesto.

"La siguiente lista define los principales aspectos que deben -- tenerse en cuenta al diseñar un manual de organización:

- a) Prólogo o introducción.
- b) Carta de organización de la alta dirección.
- c) Interpretación de la estructura básica de organización en el cual el ejecutivo en jefe explica cosas tales como:

- 1 *Establecer una lista de las políticas que se necesiten.*
- 2 *Precisar los límites a que llegan las políticas existentes.*
- 3 *Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas (una lista de prioridad deseable se podría basar en las necesidades inmediatas de la compañía expresadas por los ejecutivos).*
- 4 *Arreglar que los especialistas elaboren borradores de las políticas en combinación con el personal de línea correspondiente.*
- 5 *Aprobación de las políticas por la alta dirección.*
- 6 *Emitir un manual de políticas a medida que éstas vayan siendo aprobadas. (dado que la aprobación de las políticas toma mucho tiempo, no es conveniente esperar a -- que estén aprobadas para emitir el manual" (10).*

*"Entrevistas, cuestionario, observación directa, encuestas, --- pruebas, análisis por discusión de grupo, quejas, registros de personal, índices.*

*Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas propuestas, la información recabada se clasifica de la siguiente manera:*

- a) *Se separan los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño del puesto.*
- b) *Se organiza toda la información que con respecto a las actividades se tenga, procurando clasificarla de acuerdo a - los puestos de trabajo dentro de la empresa.*
- c) *Se ordena de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad; se tenga de - los trabajadores de la empresa.*

- d) *Se clasifican los resultados que se hayan obtenido del --- análisis del registro del personal e índices, para tener los datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.*
- e) *Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico.*
- f) *Se agrupa toda la información que acerca de accidentes --- equipos de seguridad, conductas de los trabajadores, se -- hayan recopilado.*

*Ya clasificada y ordenada toda la información de esta manera, se continúa a compararla contra los factores que se establecieron como la Situación Idónea; para localizar discrepancias, y poder decidir si las necesidades son de la empresa como tal, de los - trabajadores en lo que se refiere a capacitación o adiestramiento, o conjuntamente de los trabajadores y de la empresa."(//).*

## CAPITULO II

### CAPACITACION

- 2.1 ¿ QUE ES LA CAPACITACION ?
- 2.2 PROPUESTA DE SILICEO DE LA CAPACITACION
- 2.3 ¿ QUE ES LA MOTIVACION ?
- 2.4 TIPOS DE NECESIDADES
- 2.5 MODELOS DE HEZBERG
- 2.6 FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS
- 2.7 TEORIA "X" Y TEORIA "Y"

## 2.1 ¿QUE ES LA CAPACITACION?

*De capacitación como de adiestramiento existen infinidad de definiciones de las cuales hemos seleccionado 2 que sirven para introducirnos en el tema.*

### CAPACITACION

*Proceso de enseñanza - aprendizaje para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, encauzada a un incremento de la productividad de la empresa.*

### ADIESTRAMIENTO

*Adquisición de destreza para mejorar, mediante entrenamiento dirigido las habilidades prácticas en la ejecución de operaciones específicas.*

*Si bien se puede considerar que la capacitación y/o el adiestramiento se remontan al origen mismo del hombre, al heredar subsistencias, utilizando métodos de transmisión de conocimientos totalmente empíricos y rudimentarios, la evolución ha obligado a las sociedades de todos los tiempos a organizar, cada vez mejores métodos los procesos de capacitación a fin de que estén a la altura; desde luego, en relación a la época y a los avances científicos, tecnológicos y administrativos, para poder así satisfacer las necesidades de un mundo tan cambiante y cada vez más sofisticado, en lo que se refiere a la maquinaria y equipo moderno que se utiliza en los procesos productivos y administrativos, hasta llegar a esta era de la cibernética, en la que la capacitación y/o adiestramiento para el trabajo, adquieren una vital importancia para la dinámica del desarrollo organizacional.*

En nuestro país el Gobierno Federal, convierte en un derecho de los trabajadores el recibir capacitación, sentando sus bases legales; primero en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123 "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación". La Ley Federal del Trabajo utiliza para reclamar la capacitación sus artículos 3, 132, 153, 159 y 184 (12).

Por lo anterior, debemos mantenernos en acción constante, preocupándonos de nuestra actualización y perfeccionamiento, para integrarnos, asimismo, de manera enérgica a nuestros grupos de trabajo y a la sociedad en general; lo contrario, es fácil suponer nos marginaría del progreso y bienestar.

Es importante tener en consideración que nuestro país se encuentra en vías de desarrollo y consecuentemente representa un reto "La capacitación a todos los niveles". Ya que la estructura organizacional que no se ejercita constantemente, es decir, sin una capacitación permanente y sistemática, cae pronto en procedimientos y métodos de trabajo, obsoletos, envejece, se debilita por falta de actualización, dando rendimientos deficientes, deteriorando además el ambiente social interno, que se vuelve áspero, y fractura las relaciones interpersonales, destruyendo el espíritu de grupo.

## 2.2 PROPUESTA DE SILICEO DE LA CAPACITACION

*Siliceo propone la observación de la capacitación en 3 niveles que son:*

a).- *"La capacitación para hacer. Es la más común la que generalmente se practica y descansa ca si siempre en el adiestramiento". Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas.*

*Su objetivo es la transformación de la mate--  
ria. Sus condiciones son lo observable, lo -  
cuantificable, lo dominable. Es la capacita-  
ción que parece ser la más útil y de resulta-  
dos más inmediatos, pero no debemos de limi--  
tar un recurso tan valioso, para el trabaja--  
dor, ya que la capacitación la debe dar el em  
presario sin costo para el trabajador, pero -  
es la única manifestación que existe, ya que  
hay:*

b).- *La capacitación para llegar a ser. Esta capa-  
citación es generalmente ignorada; no obstan-  
te es esencial para la vida de la empresa. -  
Descansa en motivos principalmente éticos se  
refiere entre otras cosas a la conciencia de  
responsabilidad personal en el trabajo, a la  
autovaloración de la dignidad humana, al acre-  
centamiento del sentido del deber y del desa-  
rrollo del espíritu de justicia.*

c).- *La capacitación para hacer y llegar a ser. -  
Simultáneamente se refiere al obrar humano en  
la convivencia de la empresa; tiene un doble*

objetivo; el hacer trabajar en conjunto, esto es, el trabajo organizado; o por otra parte, - el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general". (13).

También es importante manifestar que los trabajadores, gracias a la capacitación, al trabajo bien ejecutado como resultado del adiestramiento, se sienten más realizados y pueden aumentar los índices de productividad. La productividad de un trabajador es el resultado de su habilidad, cuidado y esfuerzo que aplica en el desempeño de sus labores. Si se mejora uno o varios de esos factores, eleva la productividad individual, pues la mayor habilidad del trabajador aumenta esta. Además mejorando el cuidado al realizar sus actividades se reducen las pérdidas de tiempo y de materiales, dado el caso. Mejorando su esfuerzo y cooperación con sus compañeros, proporciona más contribución general al trabajo; todos estos factores en su conjunto constituyen la productividad individual.

No debe desconocerse que, la capacitación que intenta elevar la productividad individual debe darse dentro de un marco dinámico y permanente, que cuenta con la participación activa y efectiva de los recursos humanos. Al hablar de una capacitación integral, además de, considerar el beneficio que representa la adecuada preparación del trabajador para coadyuvar a elevar la productividad de la institución en que labore, también es necesario conocer, - que otras necesidades, además de comer, beber, dor-

*mir, etc., tiene el trabajador como ser humano, integrante de una sociedad y que merece ser ayudado a su desarrollo personal. Estas áreas están estrechamente relacionadas y sus funciones determinan, en gran parte nuestra vida, de ahí que nuestro bienestar depende, entre otras causas de la forma en que podamos establecer relaciones entre ambas.*

*Con el objeto de llevar a cabo una capacitación integral, es necesario que el trabajador sea considerado en cualquier empresa como un recurso humano valioso, por ende, la capacitación no debe únicamente enfatizar en los aspectos técnicos sino debe contemplar las áreas conductuales, puesto que aún el empleado altamente calificado no desarrolla su potencial cuando existen deficientes o inadecuadas relaciones interpersonales trayendo consigo un decremento en su productividad.*

*Por lo cual, no debe olvidarse que la capacitación no sólo se emplea para mejorar las aptitudes sino también las actitudes, con ello se resalta la trascendencia de la motivación en el ámbito laboral.*

### 2.3 ¿QUE ES LA MOTIVACION?

*En los últimos años, la palabra motivación se ha empleado indiscriminadamente en diversos ambientes con muy variadas acepciones. Para muchas personas motivación es:*

PERSUADIR  
TENTAR  
SUGESTIONAR

ESTIMULAR  
 AVIVAR  
 INSTAR  
 SUGERIR  
 Etc.

*Pero es muy diferente la connotación que esa palabra tiene en la parte que atañe a la psicología, -- misma que estudia el fenómeno, para la cual la motivación "Es la fuerza que orienta la conducta hacia la consecución de un fin o una meta".*

#### 2.4 TIPOS DE NECESIDADES

*Por lo que, para motivar a alguién para que haga o deje de hacer algo, se busca conocer las motivaciones básicas de la persona, determinar cual o cuales se relacionan causalmente con la conducta que se --- quiere modificar o establecer, por lo que es importante recurrir a ellas para lograr el comportamiento deseado. ( 14 ).*

#### NECESIDADES FISIOLOGICAS

*Hambre  
 Sed  
 Sexo  
 Etc.*

#### NECESIDADES DE SEGURIDAD

*Protección  
 Seguridad  
 Orden  
 Etc.*

## NECESIDADES SOCIALES

*Sentimientos de pertenecer*  
*Aceptación*  
*Amor*  
*Etc.*

*Se revisará a continuación algunas de las más importantes necesidades en el hombre:*

### NECESIDAD DE PRESTIGIO

*Prestigio. Del latín Praestigium, "juego de manos" ilusión con que se impresiona a alguien. Actualmente significa renombre, ascendiente, influencia, -- reputación.*

*La búsqueda de prestigio puede tomar diferentes formas, como el deseo de ser importantes, afán de sobresalir, necesidad de llamar la atención.*

*Por lo que para muchos trabajadores es de suma importancia que se les reconozca la relevancia de su trabajo y se les estimule afectivamente.*

*El prestigio que otorgue el elogio frecuente y merecido, hace que el trabajador se esfuerce más que -- con sanciones o regaños.*

### NECESIDADES DE SEGURIDAD

*Del latín securus "tranquilo", "sin cuidado", "sin peligro". Derivado del cursu, cuidado.*

### NECESIDADES DE ACEPTACION

*Proviene del latín acceptare, derivado de accipere y éste, a su vez, de appere "coger", "tomar".*

*Por lo general, las personas que se consideran no aceptadas tienen dificultades para aceptar a sus semejantes. Por el contrario las personas que se sienten aceptadas tienen mucha facilidad para aceptar a las demás.*

*Un empleado sintiéndose inadecuado, tiene dificultad para acercarse a los demás, es agresivo, huraño y poco comunicativo. Con conflicto interior, establece relación tímida con otra persona en la oficina donde trabaja, interfiriendo en su buen desempeño laboral.*

*Como contraparte sintiéndose adecuado, un empleado, tiene facilidad para acercarse a los demás, no es agresivo, es sociable y comunicativo, estableciendo adecuadas relaciones interpersonales que darán como resultado un buen desempeño laboral.*

### NECESIDADES DE PERTENECER

*Del latín partinere (y este a su vez, de tenere, "tener asido", haber relación de una cosa con otra o ser parte integrante de ella).*

*Es una motivación psicológica que arranca del instinto gregario del ser humano. El impulso a formar parte de una sociedad o grupo ha permitido al hombre no sólo sobrevivir, sino acelerar su evolución.*

*Si aquello a lo que se pertenece se devalúa a los ojos del sujeto, éste tendrá un conflicto y busca rá pertenecer a algo que sea más valioso para él.*

*Ejemplo: Cuando un trabajador no encuentra un su centro de trabajo satisfacción adecuada a sus motivaciones de prestigio, aceptación, aprobación, etc., buscará integrarse "pertenecer" a otras ins tituciones afines a sus necesidades.*

*Ahora bien, la manera de interpretar la jerarquía de las necesidades de acuerdo con Maslow es: Que las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) se satisfacen mediante recompensas económicas.*

*Las necesidades de orden superior son satisfechas por medio de recompensas psicológicas y sociales (sociales de estima y de realización personal).*

*Además del modelo de Maslow, hay otros modelos -- que son importantes conocer como el de Herzber.*

## 2.5 MODELO DE HERZBER

*"Herzber desarrolló un modelo de dos factores para la motivación. Pidió a sus participantes que pensarán en algún instante en que se habían senti do particularmente satisfechos en sus trabajos, y otro momento en el que se hubieran sentido muy -- mal respecto a los mismos. Asimismo, les pidió -- que le describieran las condiciones que los ha--- bían orillado a esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados enumeraron tipos diferen tes de condiciones para sus sentimientos agrada--*

*bles y desagradables. Dicho de otra manera, si - una sensación de logro los llevaba a sentirse muy bien, la falta de logro rara vez se daba como causa para sentirse mal.*

*Por el contrario, algunos factores, tales como las normas de la compañía se citaban como causas de malos sentimientos". (15).*

*Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación.*

*Los factores higiénicos o factores de mantenimiento y los factores motivadores o satisfactores.*

#### *FACTORES HIGIENICOS*

*Insatisfactores*

*Factores de mantenimiento*

*Contexto del empleo*

*Factores extrínsecos*

#### *FACTORES MOTIVADORES*

*Satisfactores*

*Motivadores*

*Contenido de empleo*

*Factores intrínsecos*

*Ejemplo de factores higiénicos:*

*Política administrativa de la compañía*

*Calidad de la supervisión*

*Relaciones con los supervisores*

*Relaciones con los compañeros*

*Relaciones con los subordinados*

*Pago*

*Seguridad en el empleo*

*Condiciones en el trabajo*

*Posición social*

*Ejemplos de factores motivacionales:*

*Logro*

*Reconocimiento*

*Progreso*

*Trabajo mismo*

*Posibilidad de desarrollo*

*Responsabilidad*

## 2.6 FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS

*Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que la persona siente al realizar un trabajo, de manera que se trata de una relación directa entre este y las recompensas. En esta situación el empleado está automotivado.*

*Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren en forma independiente del trabajo y no proporcionan una satisfacción directa en el momento en que este se realiza. Como ejemplo de ellos se sitará los planes de jubilación, seguro de salud y vacaciones.*

*Los modelos de Maslow y Herzberg son complementarios dado que el propuesto por el primero se aboca a las necesidades de la persona en sí, tanto que el segundo concentra su atención en las condiciones de trabajo para la satisfacción de las mismas.*

Otros estudios de este campo, Taylor y Fayol, demostraron la importancia del factor humano en la producción. Frederick Winslow Taylor demostró en el año de 1885 por medio de ejemplos prácticos que el rendimiento de las fábricas aumentaba a medida que se acomodaban más adecuadamente la maquinaria y herramienta, los métodos de trabajo y se elegía a los hombres más aptos para cada una de las labores. -- También introdujo las "primas" como incentivo económico, echando por tierra el viejo concepto que se tenía de que se trabajaba únicamente para satisfacer necesidades básicas.

Fayol trabajó en la reforma de la estructura de la parte directiva conocida actualmente como Gerencia.

Partiendo de los trabajos de estos investigadores, se han establecido un conjunto de incentivos con el supuesto de que aplicación conlleva a un mayor rendimiento en la tarea laboral.

Estos incentivos pueden ser de tres tipos:

- Material
- Económicos
- Sociales

Estudios estadísticos han corroborado que no son suficientes los incentivos económicos, ni los beneficios materiales, ni las mejoras sociales, ya que -- existen otras motivaciones que influyen poderosamente en la conducta de los trabajadores. Como son el reconocimiento y la autorrealización.

*Estas motivaciones son de tipo psicológico que ya hemos revisado en el presente capítulo y que no deben de olvidarse si deseamos que el trabajador reciba una capacitación de tipo integral, dado -- que el factor que más influye sobre la moral de los empleados consiste en las buenas relaciones humanas.*

## 2.7 TEORIA "X" Y TEORIA "Y"

*Se dice también que dentro de la dinámica organizacional en las empresas, existen diferentes ---- aproximaciones para coordinar el trabajo de los empleados. A continuación se hace mención de las teorías Gerenciales "X" y "Y"; mismas que nos sirven para tratar de ubicar de acuerdo a las características propias de la empresa y al tipo de personal, el sistema a implantar a fin de funcionar adecuadamente en el ámbito laboral; y no tratar -- de operar con una norma que en determinado momento obstaculice el desarrollo laboral, social y -- cultural de la población.*

## TEORIA "X"

## TEORIA "Y"

## SUPUESTO:

- |  |   |
|--|---|
| a) A las personas no les gusta trabajar                    | a) La gente tiene <u>iniciativa</u> y es responsable                            |
| b) La gente sólo trabaja por dinero                        | b) Quiere ayudar a lograr objetivos que consideran valiosos.                    |
| c) La gente es irresponsable y carece de <u>iniciativa</u> | c) Es capaz de ejercitar <u>autocontrol</u> y <u>autodirección</u> .            |
|  | d) Posee más habilidades - de las que está empleando actualmente en su trabajo. |

## POLITICAS:

- |  |  |
|--|--|
| a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas                   | a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.   |
| b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos. | b) Los subalternos deben participar en las decisiones.   |
| c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.                      | c) El jefe debe tratar constantemente que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejercen su <u>autocontrol</u> y <u>autodirección</u> |

## ESPECTATIVAS:

- |   |   |
|---|---|
| a) Controlada estrechamente la gente alcanzará los estandares que se le han fijado. | a) La calidad de las decisiones y las actuaciones, mejorará por las aportaciones de los subordinados. |
|   | b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.           |
|   | c) Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.                          |

## PLANEACION

*Consiste en la determinación de los procedimientos más adecuados, así como en el establecimiento del orden en que deben ser utilizados los recursos necesarios con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los objetivos previstos.*

*La planeación es primordial para el éxito de la -- instrucción porque simplifica el trabajo u constituye una guía que precisa cuales son los propósitos de la instrucción, cómo se deben realizar y cómo se pueden evaluar.*

*La planeación debe ser clara, realista y flexible. Para planear en forma adecuada se deberá tomar en consideración como función primordial el preveer los requerimientos, definir los objetivos, escribir las instrucciones, determinar el orden de los temas para ser aprendidos y calcular el tiempo disponible.*

*En la planeación para evitar imprevistos en la ejecución de la instrucción, contamos con el "ESQUEMA DIDACTICO", llamado también "PLAN DE INSTRUCCION", que es un cuadro en el que se anota detalladamente la secuencia de las actividades y sus necesidades en tiempo y recursos para realizarlas a continua--ción se presenta a manera de ejemplo dicho cuadro.*

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES O TECNICAS DIDACTICAS	TIEMPO
<p>Los participantes describirán la obtención, composición y extracción del gas natural, -- con el 90 % de eficiencia.</p>	<p>1.- Definición del gas natural. 2.- Composición. 3.- Obtención 4.- Extracción</p>	<p>Exposición del tema a cargo - del instructor</p>	<p>Técnica expositiva. Cartulinas y plumines de colores. Elaboración de un diagrama para ejemplificar la composición, obtención y extracción de dicho gas.</p>	<p>15' Para la exposición - del tema</p>

### CAPITULO III

#### ELABORACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

3.1 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

3.2 DEFINICION

3.3 CUADRO COMPARATIVO DE  
MODELOS TAXONOMICOS.

3.4 REDACCION DE OBJETIVOS

3.5 PROCEDIMIENTO PARA REDACTAR  
OBJETIVOS INSTRUCCIONALES.

### 3.1 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

*El primer paso para la estructuración de un curso de capacitación es la definición clara y precisa de los objetivos del mismo. La justificación de este planteamiento radica en la necesidad de una comunicación precisa entre el instructor y los capacitandos involucrados en los contenidos y las conductas que corresponden a un tema, una asignatura o una disciplina.*

*Fué el enfoque por sistemas el que los educadores adoptaron para proceder sistemáticamente tanto en el proceso de enseñar como en el de aprender "( 15 )*

*Otra de las justificaciones consiste en la ayuda que los objetivos proporcionan para la selección de los métodos y las técnicas de enseñanza (las cuales se explicarán en el capítulo V), y además como criterios con los que se debe evaluar el logro del aprendizaje.*

*Para mejorar la instrucción en los cursos de capacitación es necesaria la definición y delimitación previa de las conductas que deseamos logren los capacitandos relacionados con los contenidos del curso.*

### 3.2 DEFINICION

*Un objetivo de aprendizaje "Es un enunciado que expresa en términos de comportamiento y contenido, los aprendizajes que logrará el alumno" ( 16 )*

## A N E X O I

*La capacitación involucra un proceso de enseñanza - aprendizaje, por lo tanto es de vital importancia el establecer las - intenciones o propósitos que describan en términos conductuales que se espera del participante al finalizar el curso de capacitación.*

*A estas intenciones o propósitos se les denomina objetivos y su función primordial es la de guiar la conducta tanto del - instructor como del participante. Es importante que el capacitando sepa que es lo que se espera de él durante y al finalizar la instrucción, de esta forma también se le involucra en el proceso de enseñanza - aprendizaje, ya que de antemano sabe lo que va a aprender.*

*Al respecto se han elaborado varias taxonomías, que en el -- siguiente cuadro comparativo se ejemplifican.*

CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS TAXONOMICOS MAS UTILIZADOS DE OBJETIVOS EDUCACIONALES

ANEXO 2

AUTOR	G U I L F O R D ( 1 9 5 9 )	BLOOM, ENGLHART, FURST, HILL Y KRATHOHL	G A G N E ( 1 9 7 1 -- 1 9 7 9 )
BASES DE SU MODELO	a).- <b>OPERACIONES</b> ACTIVIDADES O PROCESOS INTELLECTUALES, LO QUE HACE EL ORGANISMO A PARTIR DE LA INFORMACION RECIBIDA ( COGNICION, MEMORIA, PRODUCCION INSTRUMENTAL, COMPRENSION Y LA EVALUACION.	ES UN SISTEMA DE CLASIFICACION EDUCACIONAL LOGICO-PSICOLOGICO. INTENTA IMPLICAR UNA JERARQUIA CON BASE EN LOS SIGUIENTES NIVELES TAXONOMICOS. 1.- CONOCIMIENTO 2.- COMPRENSION 3.- APLICACION	PROPONE UN MODELO QUE ESPECIFICA LAS CONDICIONES INTERNAS DEL APRENDIZAJE CON LAS SIGUIENTES CATEGORIAS: DIFERENCIACION DE RESPUESTAS ASOCIACION DISCRIMINACION MULTIPLE CAPACIDAD DE CONDUCTA CONCEPTOS DE CLASE PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS
	b).- <b>C O N T E N I D O S</b> TIPO DE INFORMACION CON LA QUE TRABAJA EL SUJETO ( FIGURATIVA, SIMBOLICA, SEMANTICA, CONDUCTUAL ).	4.- ANALISIS 5.- SINTESIS 6.- EVALUACION	LA LOGICA DE TAL MODELO IMPLICA QUE LAS CONDICIONES PREVIAS SON NECESARIAS PARA LA ADQUISICION DE LAS SUBCATEGORIAS.
	c).- <b>P R O D U C T O S</b> SON LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES QUE SE HAN REALIZADO CON LOS CONTENIDOS ( UNIDADES, CLASES, RELACIONES, SISTEMAS, TRANSFORMACIONES, IMPLICACIONES ).	LOS OBJETIVOS REPRESENTAN CAMBIOS CLASIFICABLES PRODUCTO DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE.	
VENTAJAS	LA IDEA INTEGRACION DE CONDUCTA PRODUCTO CONTENIDO IMPLICA GRANDES POSIBILIDADES EN EDUCACION. LA IMPORTANCIA DE ESTE MODELO RADICA EN QUE SE VISLUMBRA LA POSIBILIDAD DE INTEGRAR CONTENIDOS OPERACIONES Y PRODUCTOS.	ES LA TAXONOMIA QUE HA SIDO MAS ESTUDIADA Y LA DE MAYOR DIFUSION. ES DE FACIL COMPRENSION A PERSONAS QUE NO HAN TENIDO UNA FORMACION DIDACTICA.	DE GRAN VALOR PRESCRIPATIVO QUE ESPECIFICA LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL APRENDIZAJE. HA SIDO USADO AMPLIAMENTE EN INSTRUCCION PROGRAMADA, ENSEÑANZA DE PRECISION, TECNOLOGIA CONDUCTUAL, RETARDO EN EL DESARROLLO, ENTRE OTRAS.
	NO TODOS LOS FACTORES IMPLICADOS EN CADA COMBINACION DE TRES DIMENSIONES SUGIEREN HABILIDADES INTELLECTUALES ESPECIFICAS. HAY AUSENCIA DE DEFINICIONES CLARAS DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES PROPIAS DE LOS CONTENIDOS. NO SE HAN GENERADO INDICACIONES SOBRE TALES APLICACIONES DESPUES DE LA ASOC.	NO EXHAUSTIVA, YA QUE NO IMPLICA PROCESOS COMO RECEPTIVIDAD Y SENSIBILIDAD ( ORWELL 1974 ) HABILIDADES PERCEPTUALES Y MOTORAS. EL QUE CUANTAS DEMANDAS PARA LA REALIZACION DE TAREAS DE CONOCIMIENTO SEAN MAS COMPLEJAS QUE LAS GENERADAS PARA ANALISIS O EVALUACION. EXISTEN PROBLEMAS EN LA VALIDEZ JERARQUICA.	LA JERARQUIZACION PUEDE REALIZARSE DE MANERA INDEPENDIENTE DEL CONTENIDO FACTOR QUE ALGUNOS AUTORES HAN SEÑALADO COMO ESENCIAL.

T A X O N O M I A : SE HA UTILIZADO PARA REFERIRSE A LA TEORIA DE PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS CLASIFICATORIOS, LO QUE IMPLICA UN SISTEMA QUE DIVIDE A UN CONJUNTO EN SUBCLASES, MISMAS QUE SE REFINAN EN TERMINOS DE CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES DE RESPUESTAS. (HEMPFL 1965).

M O D O : MINIMUNO DE LOS MODELOS INCLuye DENTRO DE SUS CATEGORIAS ASPECTOS DE CONTENIDO Y PSICOLOGICOS DE UNA MANERA INTEGRADA.

FUENTE : ESTE CUADRO LO ELABORAMOS CON BASE EN LA LECTURA DEL ARTICULO "UN MODELO DE ORGANIZACION DE METAS INSTRUCCIONALES". REVISTA MEXICANA DE PSICOLOGIA.

## A N E X O    I I I

Como se puede observar en el cuadro anterior, los modelos -- presentados tienen limitantes, y ninguno de ellos es la Panacea para elaborar objetivos, sin embargo, hemos escogido para el presente trabajo, la taxonomía propuesta por BLOOM, ENGELHART, FURST, HILL y KRATHWOHL, no porque no tenga deficiencias, sino porque ha sido la más difundida y consideramos que de fácil comprensión, así como una de las más estudiadas, por ejemplo, en la Secretaría de Educación Pública se ha aplicado en la evaluación de las pruebas de rendimiento del sistema abierto de enseñanza (Subdirección de Acreditación y Certificación de Estudios) En la U.N.A.M., en las facultades de Pedagogía y Psicología; y debido a que la población a la que va dirigido este manual en su mayoría es -- personal Técnico y Profesionistas de disciplinas diferentes a las arriba mencionadas, hemos considerado que es la más -- apropiada.

Por lo que a continuación nos estaremos apoyando en ella.

### 3.4 REDACCION DE OBJETIVOS

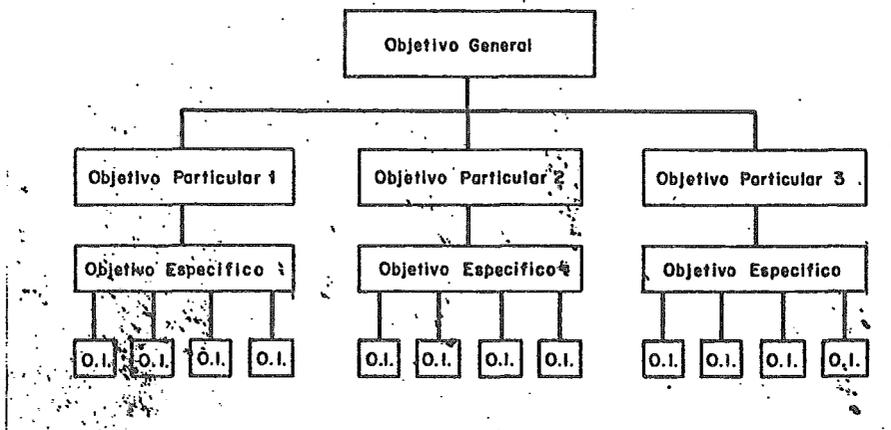
*Este paso consiste en que el instructor en base a los requerimientos detectados, redacte o formule los objetivos de aprendizaje que deberán lograr o alcanzar los capacitandos durante y al término del curso.*

*No obstante en el presente trabajo se centra la atención en la redacción de objetivos de aprendizaje, cabe aclarar que también pueden ser redactados objetivos de enseñanza, mismos que se formulan para orientar las actividades del instructor, pero como señala Antonio Gago; en un sistema cuyo núcleo es el aprendizaje, interesa más lo que hará el alumno que lo que se espera que haga el profesor.*

*Los objetivos de aprendizaje pueden ser de tipo general, particular y específico; se les clasifica de esta forma por el grado de generalidad o especificidad con que se redactan y por el tiempo que se requiere para lograrlos en este sentido, los objetivos de aprendizaje de tipo general "expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el alumno cuando todo el proceso de aprendizaje (un curso completo) ha concluido" ( 17 ).*

*Los objetivos de aprendizaje de tipo particular se redactan en función del objetivo general y "expresan aquellas conductas básicas que, integradas, nos llevan al logro de los objetivos generales" ( 18 ).*

*Por último, los objetivos de aprendizaje "expresan conductas observables que se manifiestan en el alumno como evidencia de haber logrado el aprendizaje" ( 19 ). Los objetivos específicos son llamados de diferente forma (dependiendo de la bibliografía que se consulte), así pues, algunos autores los llaman objetivos operacionales, otros objetivos conductuales, etc. En este caso se les denominará: objetivos instruccionales. Ver esquema 1.*



El objetivo general corresponde a la conducta última que deberán lograr los capacitandos al término del curso; en función de éste, se redactan tantos objetivos particulares como temas o unidades constituyan el curso (en el ejemplo hay 3 objetivos particulares, uno por tema); y los objetivos instruccionales (los cuadritos más pequeños) que se redactan a partir de un objetivo de tipo particular.

### 3.5

#### PROCEDIMIENTO PARA REDACTAR OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

Debido a que la redacción de objetivos instruccionales es como dice - Gago Hugot "la parte más laboriosa (de la planeación puesto que) el de - talle es lo importante, detalle que evite distintas interpretaciones de lo que se pretende (para) que (se) propicie (una) evaluación con- - fiable y válida" (20) Se sugiere un procedimiento para facilitar - su redacción; dicho procedimiento consiste en responder a las si- - guientes interrogantes:

*Quién va a lograr el objetivo instruccional ?*

*Qué va a aprender ?*

*Dónde se facilitará el aprendizaje ?*

*Con qué se puede demostrar que se aprendió ?*

*Respuestas:*

- *Quién ? Los objetivos instruccionales deben iniciar su redacción especificando quién va a lograrlo, es decir, el ejecutor; con esto, - sabe lo que se espera de él y dirigirá su esfuerzo al logro de lo mismo.*

*Dependiendo de la actividad laboral que desempeñen las personas a las que se dirige el curso, el ejecutor puede ser: la secretaria, el dibujante, el cabo, etc., forma directa de llamarlos; o los participantes o capacitandos, forma genérica que se utiliza para llamar a las personas que deberán lograr el objetivo instruccional.*

- *Qué ? Con base en las necesidades de capacitación detectadas, se especifica la conducta que deberá ser adquirida. La conducta que los capacitandos pueden demostrar haber logrado puede ser de tres tipos: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.*

*COGNOSCITIVA.- Según Bloom "incluye aquellos objetivos que se requieren a la memoria o evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual" ( 21 ).*

*PSCICOMOTRIZ.- Se refiere al "área manipulativa o de habilidad motora" ( 22 ); alude fundamentalmente a las destrezas, habilidades o aptitudes de tipo motor.*

*AFFECTIVA.- "Incluye aquellos objetivos que describen cambios en los intereses, actitudes y valores, el desarrollo de apreciaciones y una adaptación adecuada" ( 23 ).*

Los dominios a áreas cognoscitivas, psicomotriz y afectivas, "interaccionan dinámicamente" conformando la personalidad de un individuo.

Cabe aclarar que en un medio altamente técnico como el de la industria, los aprendizajes que se requieren son básicamente de tipo cognoscitivo (conocimientos, teorías, tecnología en general), y psicomotriz (habilidades, destrezas de tipo físico). No obstante, es importante no perder de vista el dominio afectivo, es decir, aunque no se redacten objetivos para este dominio, el instructor lo debe tener siempre en cuenta creando un ambiente de confianza y respeto entre el grupo, puesto que "una emoción negativa reprimirá el conocimiento, y una emoción positiva impulsará el conocimiento a crecer" (24).

Una vez que se tiene claro el tipo de conducta -- que deberá ser adquirida (cognoscitiva y/o psicomotriz), se debe especificar la misma, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones para redactar objetivos instruccionales.

- a) Utilizar un sólo tipo de verbo para indicar la conducta o acción que deberá ser ejecutada por los capacitandos, por ejemplo: dibujará. No se debe utilizar verbos auxiliares como: será capaz de dibujar o podrá dibujar.
- b) El verbo que se utilice debe expresarse en tiempo futuro del modo indicativo, ejemplo: dibujará, explicará, identificará, etc.

- c) *El verbo que se utilice para designar la conducta o acción debe ser observable y medible así el instructor podrá observar como ejecutan los capacitandos la actividad y contará con criterios para la evaluación.*

*Gago se refiere a esto cuando dice:*

*"El enunciado de un objetivo debe incluir un verbo, una acción particular que indique la conducta que el alumno debe ejecutar para mostrar que logró dicho objetivo. (El) verbo debe corresponder a una actividad fácilmente observable (y además) los objetivos deben ser unitarios, es decir, cada enunciado debe referirse a un sólo proceso, sólo a una actividad o conducta" (25).*

*Ver esquemas que contienen verbos recomendables para redactar objetivos instruccionales de tipo cognoscitivo, psicomotriz, y*

- *Dónde. El cambio de conducta que se espera no ocurre por el simple hecho de proponerla, se requiere la previsión de "circunstancias o situaciones (donde) la conducta debe efectuarse" (26).*

*Por ejemplo: en el taller, en el patio de manio--bras, de acuerdo al procedimiento explicado en el esquema.*

- *Con qué. Son los materiales didácticos de uso que se debe disponer para facilitar el logro de los objetivos, por ejemplo: manua-*

les, equipos, herramientas, pizarrón, pelliculas, etc.

Estas dos interrogantes dónde y con qué, se refieren a las condiciones de ejecución de un objeto.

- *Cómo. Una vez cumplidas las condiciones anteriores, se debe especificar cómo deberá ser logrado el objetivo, es decir, el nivel de eficiencia. Esto consiste en aclarar "el número de errores permitido, el porcentaje mínimo de ejecuciones correctas que se requieren, la combinación de los criterios anteriores con un límite de tiempo, las características cualitativas que debe tener el producto elaborado, o cualquier indicación equivalente" (27).*

*Es importante que el instructor indique "en que forma cuantitativa y/o cualitativa el grado de exactitud o precisión (cómo) debe ejecutarse la conducta" (28).*

*Para que cuente con criterios que le permitan llevar a cabo una evaluación confiable. A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos instruccionales redactados de acuerdo al procedimiento explicado así como una forma de análisis del mismo, que le permita al instructor corroborar su adecuada formulación.*

(El capacitando) (reparará) motores Diesel marca Ford.  
 quién/ejecutor qué/conducta

(con el equipo de taller, herramientas y manual de servicio)  
 con qué/condiciones de operación

en un (lapso no mayo de dos horas)  
 cómo/nivel de eficiencia

(El participante), (con base en las observaciones realizadas  
 en él

quién/ejecutor con qué/condiciones de operación

microscopio) (determinará la posibilidad de diferentes mues  
 tras

qué/conducta

de agua) (en el 100 % de las cosas)  
 cómo/nivel de eficiencia.

(La enfermera), (realizará una apendicectomía con un corte  
 quién/ejecutor con qué/condiciones de operación

de 6 cms. (saturará) (lo que sea necesario en 5 minutos)  
 qué/conducta cómo/nivel de eficiencia

(El técnico), (a partir de la explicación del circuito  
 quién/ejecutor con qué/condiciones de operación

electrónico) (identificará en el diagrama) (los semiconduc  
 quién/ejecutor con qué/condiciones de operación

res electrónico) (identificará en el diagrama) (los semicon  
 qué/conducta cómo/nivel  
 de eficien-  
 cia.

que lo componen sin error).

(los capacitandos) (trazarán) (con precisión)  
quién/ejecutor qué/conducta cómo/nivel de eficiencia

plantillas para trabajo de tuberías (de acuerdo a las indi  
caciones proporcionadas)  
con qué/condiciones de operación.

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA REDACTAR  
OBJETIVOS DE TIPO COGNOSCITIVO

Esquema 2

ESTE CUADRO FUE ELABORADO POR PERSONAL  
DE LA DIRECCION, ACREDITACION Y CERTI-  
FICACION DE ESTUDIOS DE LA S.E.P.

VI. EVALUACION

V. SINTESIS

- Juzgar
  - Evaluar
  - Clasificar
  - Estimar
  - Valorar
  - Calificar
  - Seleccionar
  - Escoger
  - Medir
  - Descubrir
  - Justificar
  - Estructurar
  - Pronosticar
  - Predecir
  - Detectar
  - Describir
  - Criticar
  - Argumentar
  - Cuestionar
  - Debatir
  - Emitir Juicios
- V. SINTESIS
- Planear
  - Proponer
  - Diseñar
  - Formular
  - Reunir
  - Construir
  - Crear
  - Establecer
  - Organizar
  - Dirigir
  - Preparar
  - Deducir
  - Elaborar
  - Explicar
  - Concluir
  - Reconstruir
  - Idear
  - Reorganizar
  - Sumarizar
  - Resumir
  - Generalizar
  - Definir
  - Reacomodar
  - Combinar
  - Compilar
  - Componer
  - Relacionar

IV. ANALISIS

- Distinguir
- Analizar
- Diferenciar
- Calcular
- Experimentar
- Probar
- Comparar
- Contrastar
- Criticar
- Discutir
- Diagramar
- Inspeccionar
- Examinar
- Catalogar
- Inducir
- Inferir
- Distinguir
- Discriminar
- Subdividir
- Desmenuzar
- Destacar

III. APLICACION

- Aplicar
- Emplear
- Utilizar
- Demostrar
- Dramatizar
- Practicar
- Ilustrar
- Operar
- Programar
- Dibujar
- Esbozar
- Convertir
- Transformar
- Producir
- Resolver
- Ejemplificar
- Comprobar
- Calcular
- Manipular

II. COMPRENSION

- Interpretar
- Traducir
- Reafirmar
- Describir
- Reconocer
- Expresar
- Ubicar
- Informar
- Revisar
- Identificar
- Ordenar
- Seriar
- Exponer

I. CONOCIMIENTO

- Repetir
- Registrar
- Memorizar
- Nombrar
- Relatar
- Subrayar
- Enumerar
- Enunciar
- Recordar
- Enlistar
- Reproducir

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA REDACTAR  
OBJETIVOS DE TIPO PSICOMOTRIZ

Esquema 3

ESTE CUADRO FUE ELABORADO POR PERSONAL  
DE LA DIRECCION DE ACREDITACION Y CER-  
TIFICACION DE ESTUDIOS DE LA S.E.P.

I. IMITACION	II. MANIPULACION	III. PRECISION	IV. CONTROL	V. EJECUCION	VI. CREATIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imitar gestos</li> <li>- Repetir movi- mientos.</li> <li>- Reproducir - trazos.</li> <li>- Imitar soni- dos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mover diferentes partes del cuer- po según indica- ciones.</li> <li>- Manipular herra- mientas.</li> <li>- Manejar instru- mentos.</li> <li>- Seguir la secuen- cia de un proce- so establecido.</li> <li>- Confeccionar</li> <li>- Elaborar</li> <li>- Construir</li> <li>- Bosquejar</li> <li>- Diseñar</li> <li>- Armar</li> <li>- Desarmar</li> <li>- Escribir</li> <li>- Leer en voz alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar movi- mientos <u>sincro- nizados</u>.</li> <li>- Gesticular se- gún indicacio- nes.</li> <li>- Manejar u ope- rar herramien- tas o maquina- ria con <u>destre- za</u>.</li> <li>- Elaborar mate- riales confor- me a especi- ficaciones.</li> <li>- Producir soni- dos ritmicos.</li> <li>- Entonar cantos sencillos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los movimientos al; danzar saltar correr</li> <li>- Manejar herra- mientas.</li> <li>- Operar maquina ria.</li> <li>- Dramatizar</li> <li>- Tocar un ins- trumento musi- cal.</li> <li>- Coordinar las acciones de: un equipo de trabajo, un - equipo depor- tivo, un con- junto coral, corregir o - rectificar mo- vimientos o - acciones.</li> <li>- Rectificar pro- cesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar con <u>na- turalidad y - soltura al:</u> dramatizar danzar cantar declamar</li> <li>- Actuar con <u>des- treza y natura- lidad al:</u> manejar herra- mientas.</li> <li>- Operar maquina ria.</li> <li>- Utilizar ins- trumentos.</li> <li>- Hacer gimnasia o deporte.</li> <li>- Leer en voz <u>al</u> ta.</li> <li>- Realizar tra- zos o modelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar pro- blemas prácti- cos.</li> <li>- Diseñar herra- mientas maqui- naria.</li> <li>- Idear nuevo pro- cesos.</li> <li>- Inventar nuevos pasos.</li> <li>- Idear coreogra- fias originales.</li> <li>- Crear nuevas me- todías.</li> <li>- Improvisar ac- tuaciones.</li> <li>- Idear nuevas - técnicas pictó- ricas.</li> </ul>

## CAPITULO IV

TECNICAS GRUPALES

- 4.1 FUNCION DE LAS TECNICAS GRUPALES
- 4.2 CONCEPTOS DE DINAMICA DE GRUPO
- 4.3 PAPELES QUE DESEMPEÑAN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
- 4.4 TIPOS DE LIDERAZGO Y SUS CONSECUENCIAS
- 4.5 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DE GRUPO
- 4.6 TECNICAS GRUPALES
- 4.7 TECNICAS PARA LA INTEGRACION GRUPAL
- 4.8 TECNICAS PARA DINAMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

*Dentro del proceso de capacitación y para lograr los objetivos que - esta persigue y que ya han sido revisados en el Capítulo III, es inportante saber por qué es necesario utilizar las técnicas grupales y qué podemos esperar de ellas.*

4.1 *Las técnicas grupales tan mencionadas en esta época, tienen dos funciones:*

- 1.- *Sirve como medio para integrar grupos de trabajo.*
- 2.- *Ayudan a dinamizar el proceso de enseñanza - aprendizaje.*

*Es usual que se les confunda a ambas y que se les nombre por igual, sin embargo, es conveniente delimitar las características de cada -- una de ellas para su mejor aplicación.*

1.- *TECNICAS GRUPALES PARA DINMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDI ZAJE.*

*Es de vital importancia tomar en consideración la adecuada selección de las técnicas que utilizará el instructor para impartir el curso, pues depende en gran medida de esta elección la participación activa y consciente de los capacitandos. Ya que estas técnicas nos. facilitan que el individuo: informe, dialogue, analice, discuta, sintetice y evalúe tanto su trabajo personal como el de los demás integrantes del grupo de trabajo.*

2.- *TECNICAS PARA LA INTEGRACION GRUPAL.*

*Las técnicas de integración grupal, son las que preparan al indivi-- duo para el trabajo en pequeños grupos.*

*El ser humano va adquiriendo madurez personal en la medida de su re-- lación con los demás, desde el punto de vista psicológico termina -- con su etapa infantil para dar y recibir en sus múltiples relaciones*

*estas técnicas son muy útiles cuando los integrantes de un curso de capacitación no se conocen y nos sirven para romper el hielo.*

*Antes de proceder a la explicación de las técnicas que han sido seleccionadas, es importante conocer: qué es un grupo, quienes lo integran, cuáles son sus objetivos, que roles desempeñan cada uno de sus integrantes, qué es dinámica de grupo, etc.*

*Los elementos antes mencionados, sirven para entender mejor cómo y cuando utilizar las técnicas que ayudan a dinamizar el proceso de capacitación.*

*Por lo que para que exista un grupo, se requiere un número determinado de personas, objetivos comunes y relaciones interpersonales entre ellos.*

*El término dinámica connota las energías y las fuerzas que se derivan tanto de los individuos, como de su interacción recíproca, y la suma y conversión de estas fuerzas en actividad.*

#### 4.2 CONCEPTO DE DINAMICA DE GRUPO.

*Según Villaverde, la dinámica de grupo está constituida por las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma que lo manifiesta. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos en un grupo dado, constituyen su dinámica.*

*Estas fuerzas son de dos tipos: las que nacen dentro del grupo (internas), y las que influyen al grupo desde el exterior (externas).*

*DINAMICA INTERNA. Los individuos llegan al grupo con características propias; influirán en la dinámica del mismo, características tales como habilidades, intereses, deseos, frustraciones, etc., es decir, lo que constituye su personalidad.*

Además de estas se desarrollan otras fuerzas como resultado de la interacción de los individuos que son propias del grupo en su totalidad estas son:

Atmósfera grupal, identidad, dimensión del grupo, actividades, esquema de conducción, definición de papeles, normas de operación, control de grupo sobre sus miembros, evaluación grupal, papeles para la productividad grupal, participación, fines, metas y objetivos, aptitudes para las relaciones humanas, comunicación y heterogeneidad.

La suma e integración de todas estas fuerzas se denomina "Dinámica - Interna del Grupo".

DINAMICA EXTERNA. Existen fuerzas que aunque son externas al grupo, ejercen influencia sobre él, afectando los intereses de sus integrantes, los objetivos, los medios y actividades que están en marcha.

Estas fuerzas constituyen la dinámica externa y son: los valores y esperanzas de la comunidad, los valores institucionales, las afiliaciones y controles de los grupos básicos (primarios), la competencia intergrupala y el prestigio y status.

Desde otro punto de vista, "la dinámica de grupo es un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias" (29).

En cuanto a la dinámica de grupo aplicada, algunos autores la definen como los métodos que nos permiten conducir eficazmente a los grupos, basados en el estudio de los mismos.

#### 4.3 PAPELES QUE DESEMPEÑAN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO

En el grupo, cada uno de sus miembros manifiesta determinadas conductas que los hacen desempeñar una función específica dentro de él, es

tas funciones que adoptan los miembros del grupo se denominan: papeles o roles, los cuales varían según la situación social en que actúa el individuo, según el tipo de actividad que realiza, según el tipo de trabajo asignado, según el tipo de relación o comunicación que tenga con los demás integrantes del grupo.

En términos generales, se clasifican los papeles o roles que se representan en el grupo en:

- Papeles positivos
- Papeles negativos

#### PAPELES POSITIVOS.

ACLARADOR. Hace una expresión nacional del tema o de la idea sugerida e intenta deducir los resultados de cualquier idea o sugestión que fuera adoptada por el grupo.

INTERROGADOR O CRITICO. Pone una duda en la practicabilidad, la lógica, los hechos o el procedimiento de una sugestión o tema de discusión del grupo.

OPINANTE. Externa su opinión atinadamente a una sugestión hecha y hace hincapié en su propuesta de cual debe ser el punto de vista del grupo principalmente en base a los hechos o a la información pertinente.

INFORMADOR. Expone hechos o sus propias experiencias que se relacionan con el problema que está tratando el grupo.

ORIENTADOR. Trata de girar al grupo señalando los pasos necesarios para solucionar los problemas que se presenten con el objeto de que se llegue a un resultado satisfactorio.

*Define la posición del grupo en relación a sus objetivos, los puntos que se apartan de estos o hace preguntas respecto a la dirección que toma la discusión.*

*ARMONIZADOR. Demuestra compañerismo y solidaridad con los demás elementos del grupo: de diversas maneras indica comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas o sugerencias.*

*ACTIVADOR. Insta al grupo a una acción o decisión, lo estimula para realizar actividades mayores o de calidad superior.*

*INICIADOR. Propone al grupo nuevas ideas o formas de considerar los problemas, puede ser en relación a sugerencias para un nuevo objetivo del grupo, una nueva forma de enfrentar una dificultad, un nuevo procedimiento o una nueva manera de organizar al grupo para realizar una tarea futura.*

#### *PAPELES NEGATIVOS.*

*AGRESOR. Esta persona actúa de diversas maneras: menospreciando el status de otros, desaprobando los valores; capacidades o acciones de los demás, atacando al grupo o al problema que se está tratando, desviando las contribuciones de otros.*

*DOMINANTE. Intenta manipular a los demás o lograr alguna ventaja sobre el grupo valiéndose de la adulación, las promesas condicionadas, las alianzas, etc., adopta la posición de un status superior alardeando de sus propias cualidades, afirmando que tiene gran experiencia o que ha logrado grandes cosas.*

*Hace preguntas constantemente y aprueba o desaprueba la actuación de los demás de tal forma que le permite mostrar su aparente "superioridad".*

*OBSTRUCTOR. Este individuo tiende a ser negativista, está siempre -*

en desacuerdo, se opone más allá de toda razón, o entorpece cualquier acción que el grupo desea emprender.

*DEPENDIENTE.* Es una persona indefensa que necesita obtener respuestas de simpatía de otros miembros del grupo manifestando inseguridad confusión personal o subestimándose.

*SUMISO.* Es un seguidor pasivo de las acciones del grupo, aceptando sin discusión las ideas de los otros.

*DISCRIMINADOR.* Esta persona se siente en un nivel superior y funda su seguridad emocional en la aprobación de los demás, sólo acepta a las personas que le son simpáticas por considerar que de alguna forma están en su nivel. Repudia a las que considera inferiores, creando así una división perjudicial para el grupo.

*JUGUETON.* Es un individuo que no asimila los procedimientos del grupo y por ello asume conductas evasivas indiferentes, y algunas otras formas de conducta inapropiadas.

*AISLADO.* Es una persona apática, se muestra indiferente y lejana. - Considera que no tiene necesidad de los demás. Esta actitud se debe en gran medida a su incapacidad de sociabilidad, por lo que no puede desempeñar papeles constructivos para el grupo.

#### 4.4 TIPOS DE LIDERAZGO Y SUS CONSECUENCIAS.

La palabra líder aceptada en nuestra lengua, procede del vocablo inglés leader, y que originalmente significa: el jefe, el conductor -- que alienta al grupo, el animador del grupo que en su momento dado -- da a este un estilo y un espíritu propio.

En todo grupo humano, existen ciertas funciones que llevar a cabo y en parte son las que dan vida al grupo.

*Estas funciones de liderazgo serían:*

- *Función de organización*
- *Función de decisión*
- *Función de mando*
- *Función de Control*

*En la medida en que todas estas funciones sean asumidas por una persona o por el propio grupo, este determina su propia naturaleza, dando lugar a los siguientes tipos de grupos, en función del líder del grupo o bien del instructor.*

*AUTOCRÁTICO. Es el dirigente quien ejerce el control del grupo y sobre él reside la responsabilidad de las actividades. Dentro de este tipo se puede considerar al líder paternalista, que recibe este nombre porque adopta una postura paternal y formal. Puede existir una serie de lazos afectivos y de agradecimiento, implicando mayor peligro, en el sentido de que oculta mejor sus intenciones pudiendo llegar al abuso.*

*DEMOCRÁTICO. En este caso la responsabilidad recae en el grupo, lo que permite compartir responsabilidades, actuar con mayor disciplina por el bien común y por la eficiencia del grupo en sus actividades.*

*ANARQUICO. (laissez - faire) Existe aquí una falta de dirección, - es decir, el líder asume una política de no intervención. La responsabilidad es de cada individuo como entidad separada.*

*Algunos autores han hecho experimentos con estos tipos de liderazgo. Ronad Lippit y White encontraron que en los grupos autocráticos surgen 2 tipos de conducta: una apática y la otra agresiva. En el grupo democrático las relaciones entre sus miembros son de carácter más*

amistoso y se orientan hacia los intereses del grupo, y en el grupo anárquico, se nota falta de incentivos para el trabajo.

#### 4.5 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DE GRUPO.

Jack R. Gibb, Psicólogo norteamericano ha elaborado ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo de grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas.

- 1) **AMBIENTE.** El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, como, propicio para el tipo de actividad que ha de desarrollarse.
- 2) **REDUCCION DE LA INTIMIDACION.** Las relaciones interpersonales - deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración.
- 3) **LIDERAZGO DISTRIBUIDO.** Todo grupo tiene una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos; pero esta conducción ha de ser distribuida en todo el grupo con el fin de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.
- 4) **FORMULACION DEL OBJETIVO.** Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo. Pero esto debe hacerse con la participación directa de todos los miembros, pues de tal modo se incrementa la conciencia colectiva, el sentido del "nosotros" indispensable para el buen funcionamiento del grupo.
- 5) **FLEXIBILIDAD.** Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido. Pero si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación de los mismos, deben existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los

nuevos requerimientos.

- 6) *CONSENSO.* El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite los antagonismos y la polarización, los "bandos" y que haga posible, en cambio, llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre los miembros — (consenso).
- 7) *COMPRESION DEL PROCESO.* El grupo debe de aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en sí — misma, entre "lo que se dice" y la forma "como se lo dice". El desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actitudes y reacción de los miembros.

Los tipos de interacción y de participación, constituye el proceso del grupo.

- 8) *EVALUACION.* El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades corresponden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una evaluación continua que indague hasta que punto el grupo se encuentra satisfecho y las tareas han sido cumplidas. Esto permite hacer cambios de acuerdo con el principio de flexibilidad antes espuesto

#### 4.6 *TECNICAS GRUPALES:*

Las técnicas grupales son medios basados en la teoría de la dinámica de grupo, que se emplean en diferentes situaciones para desarrollar la actividad de los grupos, con menor esfuerzo y mayor economía de recursos.

En la búsqueda de un nuevo tipo de escuela, las técnicas de dinámica de grupo buscan la integración del aprendizaje en el aula con el — aprendizaje en la realidad social, pues el verdadero aprendizaje es aquel que transforma la vida, no el que sólo acumula conceptos en la

mente. Hemos comprobado constantemente que sólo se aprende bien - - aquello en lo que tenemos posibilidad de ser creativos.

Las técnicas grupales ofrecen muchas posibilidades entre ellas tenemos que: se inyecta mayor vitalidad a un grupo; se incita a los capacitandos a un servicio a la comunidad; se aprovechan mejor las potencialidades individuales y se facilita el trabajo con grupos numerosos.

No todas las técnicas son útiles para resolver todos los problemas - que el grupo se plantee, algunas son más adecuadas que otras en función de las tareas y de los objetivos que se pretendan alcanzar.

Es por esto que el éxito de un grupo en la consecución de sus metas, depende en gran medida de la elección oportuna de la técnica grupal.

Para seleccionar una técnica es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.** Existen técnicas muy precisas en función de los diferentes objetivos que este pueda plantearse.
- **EL TAMAÑO DEL GRUPO.** Es un factor importante ya que muchas técnicas sólo se pueden aplicar a grupos numerosos.
- **DISPONIBILIDADES FISICAS Y MATERIALES.** Algunas técnicas requieren algún local adecuado, y esto es importante preverlo antes de elegir la técnica que se utilizará.
- **MADUREZ DEL GRUPO.** Un factor determinante; algunas técnicas suponen más dirección por parte del conductor que otras. Cuánto mayor sea la madurez del grupo se facilitará el empleo de técnicas más participativas.
- **NIVEL DEL CONOCIMIENTO DE LA TECNICA POR PARTE DEL CONDUCTOR O DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.** Es necesario que el conductor tenga

*seguridad en cuanto al manejo de la técnica, pues de lo contrario, es posible que no se llegue al resultado esperado.*

- *CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO. En la elección de la técnica se debe tomar en cuenta también: la edad de los participantes, el grado de instrucción, la práctica anterior en la misma y las actitudes personales.*

*Es importante tomar en consideración los puntos tratados, ya que del conocimiento y aplicación de los mismos se podrán obtener resultados significativos que coadyuvarán al buen desarrollo de los cursos de capacitación.*

#### 4.7 *TECNICAS PARA LA INTEGRACION GRUPAL. (30)*

##### *CUATRO ASPECTOS DE MI PERSONA*

*OBJETIVO: Esta técnica nos sirve para romper el hielo, crea un ambiente cordial, que los participantes se conozcan entre sí y despertar el interés en las actividades que le seguirán.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: Libre.*

*TIEMPO: 30 minutos*

*MATERIAL: Una hoja blanca para cada participante.*

##### *DESARROLLO:*

- *Se reparten las hojas*
- *Se indica a los participantes que doblen su hoja en 4 partes iguales.*
- *Se les pide que en el cuadro superior izquierdo anoten su nombre o la forma como les gusta que les llamen.*

- *En el cuadro superior derecho, anotarán "lo que me gustaba hacer cuando iba a la primaria".*
- *En el cuadro inferior izquierdo, anotarán 5 cosas que sean características de su personalidad.*
- *En el cuadro inferior derecho, pintarán algunas figuras (un triángulo por ejemplo) con el color que más les guste.*
- *Buscarán a las personas que hayan seleccionado el mismo color y se reunirán para comentar los distintos aspectos que señaló cada quién.*
- *Por último, comentarán ante el grupo la experiencia que acaban de vivir.*
- *Se obtienen conclusiones.*

#### 4.8 *TECNICAS PARA DINAMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE (31)*

##### *ACUARIO.*

*OBJETIVO: Esta técnica propicia que los participantes manifiesten sus habilidades para participar en las discusiones de grupo además, el tema de discusión puede ser tratado con profundidad manteniendo el interés de todo el grupo.*

- *Optimiza el uso de los recursos materiales.*
- *Transfiere conocimientos.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: De 20 a 30*

*TIEMPO: Entre 30 u 60 minutos, en función del tema.*

**DESARROLLO:**

- 1.- *El conductor pide a los participantes que se numeren en forma progresiva:*

*1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, etc.*

- 2.- *Divide el grupo en dos subgrupos.*

*Los números pares forman un grupo y los números ones forman otro.*

- 3.- *El grupo de los pares forma un círculo al centro del salón para discutir el tema que se les asigna (peces)*

- 4.- *El grupo de los ones, entre tanto, formará un círculo mayor alrededor de los pares para escuchar la discusión y anotar sus observaciones en la guía de observación que les otorgará el conductor (tiburones)*

- 5.- *Una vez que dé por terminada la discusión de los pares, los ones darán a conocer sus observaciones.*

- 6.- *Los papeles se invierten; la parte del grupo que funcionó como observador pasa a ser participante en la discusión.*

- 7.- *Al terminar la discusión, el grupo observador da a conocer lo anotado en la guía de observación.*

- 8.- *Finalmente se realiza un comentario grupal respecto al desarrollo de la técnica y se dan sugerencias para mejorarla.*

**OBSERVACIONES:**

*La técnica de acuario puede realizarse con otra modalidad, que consiste en dividir al grupo en tres secciones: peces, tiburones y observadores.*

*Se recomienda emplearla cuando el grupo es numeroso, En este caso los observadores centran la atención en la actuación, tanto de los peces, como de los tiburones.*

#### *GUIA DE OBSERVACION PARA LOS TIBURONES.*

##### *INSTRUCCIONES:*

*Lea cuidadosamente las siguientes cuestiones, observen la discusión que se va a desarrollar y, al finalizar esta, darán sus respuestas.*

##### *a) PARTICIPACION*

- Participó todo el grupo en la discusión?*
- La discusión fué monopolizada por unos cuantos participantes?*
- Fué mayor el abstencionismo que la participación?*
- Utilizó el grupo los conocimientos y las experiencias de todos los miembros?*

##### *b) LIDERAZGO*

- La discusión fué dirigida por algún participante?*
- Disputaron los miembros del grupo por el orden?*
- El líder o líderes en caso de haberlos se mantuvieron al margen de la discusión?*

##### *c) ATMOSFERA*

- Trabajaron los miembros del grupo con entusiasmo o con indiferencia?*

- *La atmósfera formada fué de tensión o de libertad para expresar opiniones?*

d) *OBJETIVOS*

- *Los propósitos de la discusión fueron definidos antes de la misma?*
- *Hubo desviaciones?*
- *Se lograron los propósitos de la discusión?*

e) *VENTAJAS*

- *El grupo comparte las experiencias.*
- *Se desarrolla la capacidad de observación.*

f) *DESVENTAJAS*

- *En la mayoría de los casos, no todos los miembros del grupo ejercitan la instrucción.*

g) *CORRILLOS*

- *Esta técnica consiste en dividir al grupo en equipos de 5 a 7 personas, quienes deberán sacar conclusiones precisas sobre la información proporcionada.*

*LOS OBJETIVOS QUE SE DERIVAN SON LOS SIGUIENTES:*

- *Apoya a liberar sus inhibiciones a los participantes a través de la aceptación de sus ideas con un equipo que puede ser el protagonista central.*
- *Evitar el aburrimiento, la fatiga y la rutina de las grandes -*

*reuniones cuando tiende a estancarse.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: De 15 a 20 personas.*

*TIEMPO: Aproximadamente de 25 a 30 minutos.*

*DESARROLLO:*

- 1.- El grupo mayor se divide en equipos de aproximadamente 5 a 7 integrantes, de modo que todos los miembros puedan participar.*
- 2.- El tema o problema por discutirse puede señalarse a priori, o bien surgir espontáneamente dentro de la actividad grupal.*
- 3.- El conductor informa sobre la manera de trabajar a cada subgrupo, y en cada subgrupo, se nombra un coordinador y un secretario.*
- 4.- Distribuye y comenta como utilizar el material (documento informativo, cuestionario y/o tarjeta de corrillo).*
- 5.- El conductor señala el tiempo de trabajo. En esta fase los participantes:*
  - Leen el documento informativo.*
  - Resuelven el cuestionario.*
  - Elaboran conclusiones.*
- 6.- Cada equipo plantea sus conclusiones ante el grupo.*
- 7.- El grupo analiza las propuestas y formula conclusiones generales.*

#### VENTAJAS

- *Alienta la participación de todo el grupo.*
- *Puede emplearse tanto en grupos numerosos como pequeños.*
- *Unifica criterios.*

#### DESVENTAJAS

- *No hay una evaluación individual.*

#### FORO

*OBJETIVO: La libre expresión de opiniones es considerada fundamental para unificar criterios y clarificar cuestiones, así como, para la elaboración de conclusiones acerca de un tema, o redactar resúmenes que confirmen el conocimiento de determinados temas.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: Máximo 50 personas.*

*TIEMPO: De 20 a 60 minutos.*

*DESARROLLO: Nombrar coordinador o moderador, quien controlará la participación y evitará el desviarse del tema central.*

- *Concretar el tema a tratar.*
- *Designar un secretario, quien registrará las aportaciones principales.*
- *Aclarará dudas.*
- *Elaborará una síntesis o resumen.*
- *Expondrá conclusiones.*

*OBSERVACIONES: Se acostumbra aplicar después de alguna otra técnica, como por ejemplo, mesa redonda, simposio; o después de una unidad o tema tratado.*

#### *VENTAJAS*

- *Participa todo el grupo*
- *Se profundiza en el tema.*
- *No requiere de materiales didácticos, ni de una planeación muy exhaustiva.*

#### *DESVENTAJAS*

- *No se da una evaluación individual.*

#### *DEBATE DIRIGIDO O DISCUSION GUIADA*

*OBJETIVO: Es una técnica de aprendizaje a través de la participación dinámica en el intercambio - elaboración de ideas y de múltiple información.*

*Estimula el razonamiento, la capacidad de análisis crítico, la intercomunicación, el trabajo colectivo, la comprensión. Ayuda a superar juicios e ideas preconcebidas y amplía el panorama intelectual por el intercambio y actualización de ideas. Permite profundizar los temas.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: Máximo 40 personas.*

*TIEMPO: De 30 a 45 minutos.*

#### *DESARROLLO:*

- *El conductor hace una breve introducción al tema para motivar*

al grupo.

- Se nombra un moderador que puede ser el mismo conductor.
- El moderador lanza la primera pregunta e invita a la participación, si nadie contesta, el mismo puede señalar varias alternativas.
- Esto da pie a que acepten o refuten, y así da comienzo el debate.
- Iniciado el debate, el moderador lo guía procurando evitar presiones, intimidación o sometimiento.

Lo más importante es la elaboración mental y las respuestas propias del grupo.

- Oportunamente el moderador resumirá lo discutido y reencausará la actividad.

Conceder oportunamente el empleo de la palabra, evitará la monopolización de la misma y alentará a los pocos participativos

Podrá sugerir, informar, aclarar confusiones y contradicciones pero aportará su punto de vista. Su actitud deberá ser ecuánime y admitirá todas las participaciones sin rechazo, burla o menosprecio.

Debe culminarse en una conclusión o acuerdo del tema de discusión, antes de darse por terminado el debate. En colaboración con los participantes, el moderador o secretario elaborará una síntesis, que si se desea puede ser tomada por todos en el grupo.

**OBSERVACIONES:** Para que haya debate del tema, debe ser cuestionable y posible de ser interpretado desde varios ángulos.

*Puede emplearse todo tipo de material de apoyo didáctico.*

- *No deben tomar nota los participantes, para no distraerse.*
- *Puede designarse un secretario rotativo.*
- *Evitar preguntas que se contesten con un sí o un no.*

#### *VENTAJAS*

- *Participa todo el grupo.*
- *Propicia la investigación*
- *Se presentan diferentes enfoques.*

#### *DESVENTAJAS*

- *No permite una evaluación individual.*

#### *DEMOSTRATIVA*

*OBJETIVO: El instructor ejecuta una tarea y la explica detalladamente a los capacitandos hasta cerciorarse de que ha sido entendida posteriormente, los capacitandos repetirán la ejecución hasta lograr realizarla adecuadamente.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: De 1 a 15*

*DURACION: Ilimitado*

*MATERIAL: Maquinaria, equipo de herramientas, etc.*

#### *DESARROLLO*

*El instructor ubica a los capacitandos en el tema y explica el pro-*

*cedimiento de la técnica.*

*El instructor explica la actividad paso por paso y a la vez la ejecuta utilizando la herramienta o equipo necesario, permitiendo que los capacitandos observen como se realiza y capten todos los pormenores.*

*El instructor explica y ejecuta nuevamente la actividad a una velocidad normal.*

*Cada capacitando ejecuta la operación.*

*En caso de que algún capacitando no haya entendido la explicación, el instructor deberá mencionar nuevamente la actividad en forma detallada y pausada.*

*Una vez repetida la explicación, los capacitandos ejecutan nuevamente la tarea.*

*EVALUACION: Cada capacitando ejecuta la actividad tantas veces como sea necesario hasta que el instructor considere que los capacitandos realizan la tarea demostrada.*

*OBSERVACIONES: Ubica a los capacitandos en una situación real de trabajo.*

*Aplica los conocimientos teóricos para el perfeccionamiento de una habilidad motora.*

#### *VENTAJAS*

- *Verifica rápidamente el aprendizaje.*
- *El grupo participa activamente.*

*DESVENTAJAS*

- *El número de participantes es reducido.*
- *Se requiere de herramienta y equipo.*

*EXPOSITIVA*

*OBJETIVO: Es una técnica que consiste en la exposición verbal de un tema, destacándose las partes más importantes del mismo, de una manera lógica y con ayuda de materiales didácticos. Las actividades de la técnica expositiva están centradas básicamente en el instructor, el cual habla, pregunta, muestra, etc., ante un grupo de personas que escuchan, reflexionan y cuestionan al instructor sobre lo que está exponiendo.*

*NUMERO DE PARTICIPANTES: 30 máximo*

*DURACION: 40 minutos*

*MATERIAL: Hojas de rotafolio, pizarrón.*

*DESARROLLO:*

*El instructor mediante una breve introducción motiva y ubica a los capacitandos en el tema, explicándole cómo utilizar la información que se les proporciona (antecedentes, representación esquemática -- del tema, objetivos fijados y su relación con la experiencia del ca pacitando).*

*El instructor expone en el tema de manera detallada con una secuencia lógica y destacando los puntos centrales relacionados con los -- objetivos establecidos.*

*Estimula a los participantes para que planteen sus dudas, realicen un comentario sobre lo expuesto y los interroga para detectar erro-*

*res de interpretación.*

#### **FASES DE EVALUACION:**

*En esta etapa el instructor enfatiza los aspectos relevantes de la exposición.*

*Con la colaboración de los capacitandos el instructor elabora un -- cuadro sinóptico de los puntos centrales del tema y formula conclusiones.*

#### **VENTAJAS**

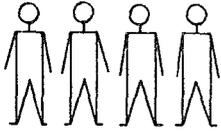
- *Proporcionar información amplia en poco tiempo.*
- *Verificar la comprensión de los conocimientos transferidos.*
- *Motivar a los capacitandos durante toda la sesión.*
- *Propiciar la reflexión sobre el tema.*

#### **DESVENTAJAS**

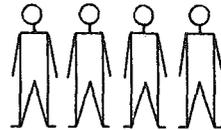
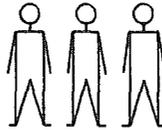
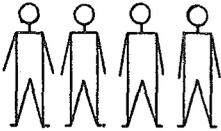
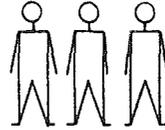
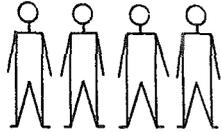
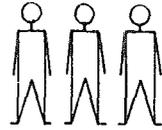
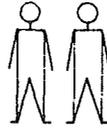
- *No se aplica una evaluación individual*
- *El grupo no participa en forma muy activa.*

CUATRO ASPECTOS DE MI PERSONA

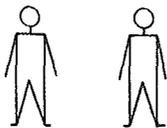
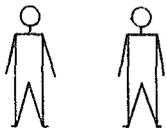
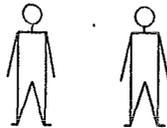
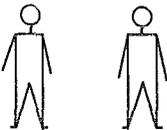
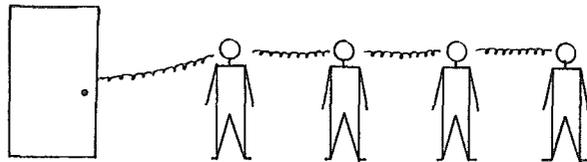
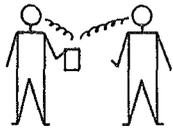
1a. Parte

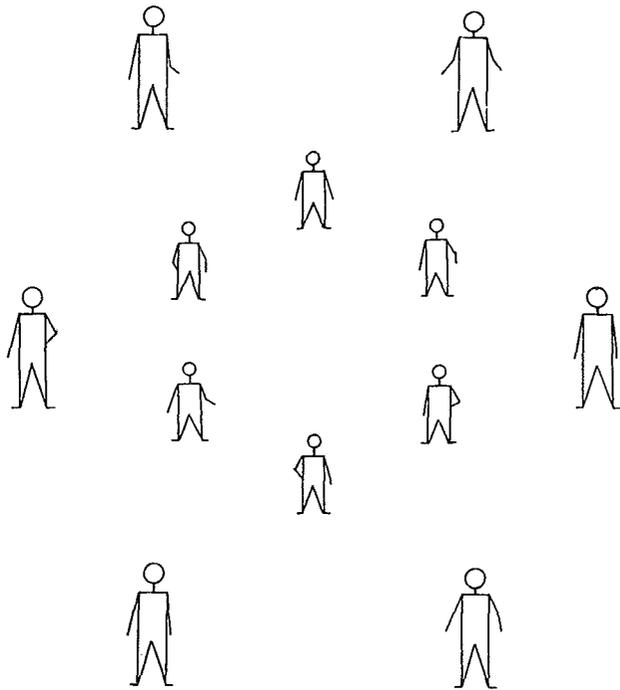


2a. Parte

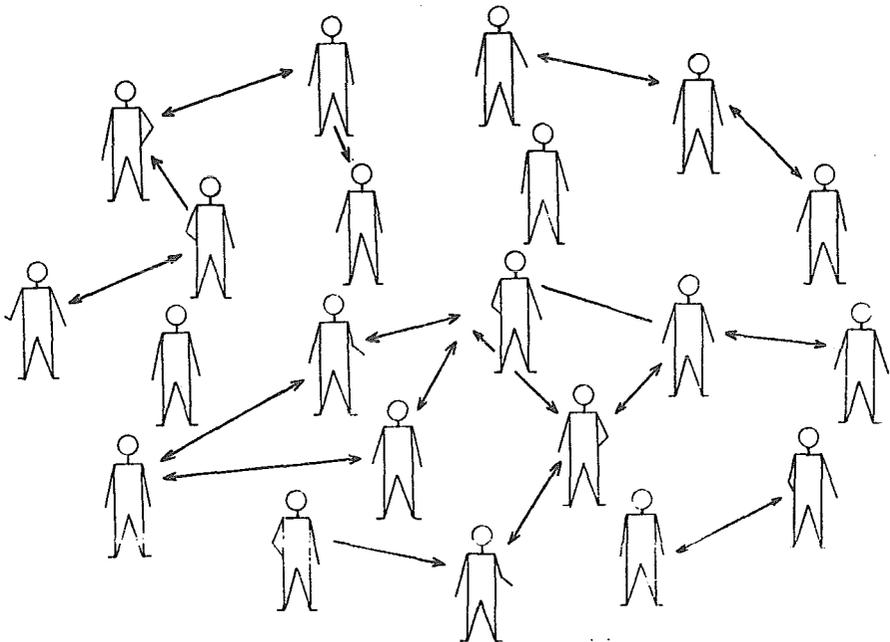


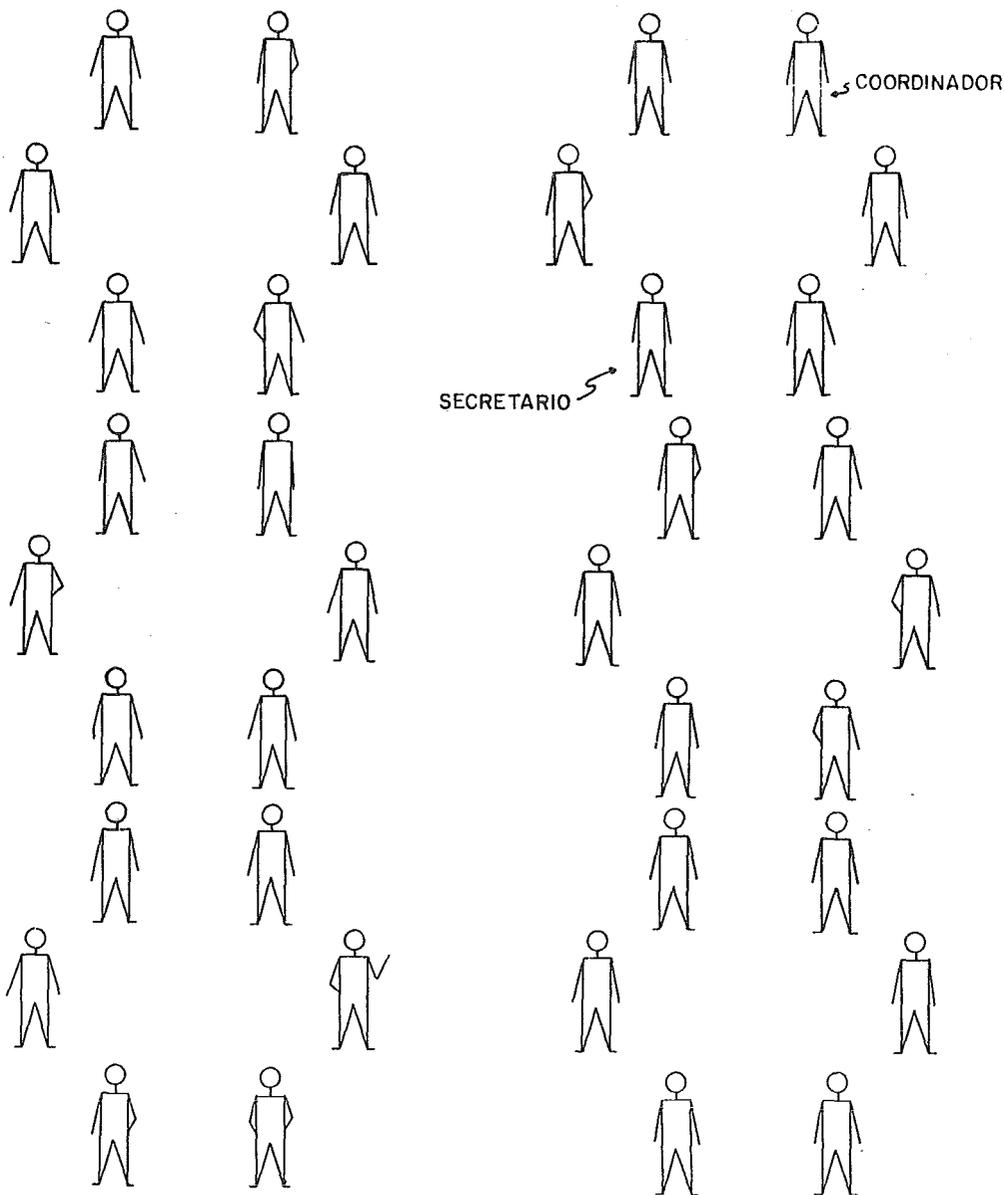
TELEFONO DESCOMPUESTO



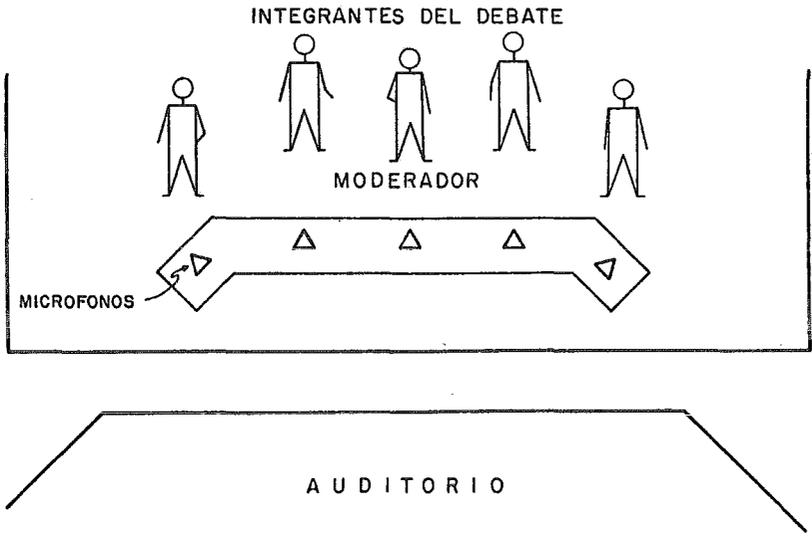
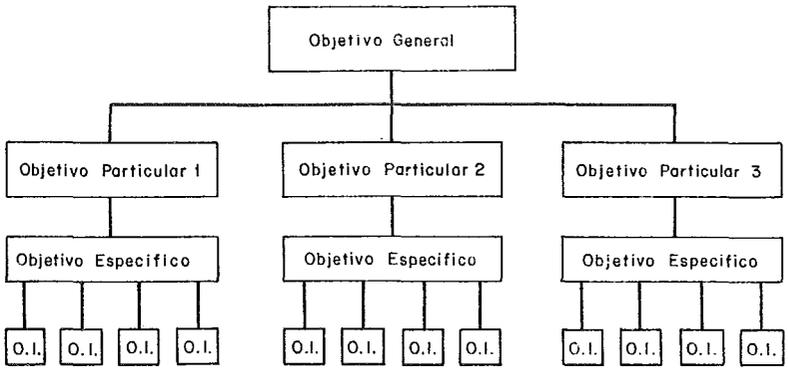


ACUARIO

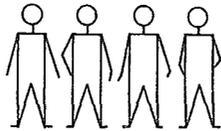
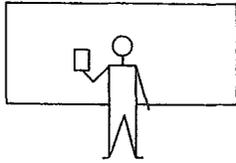




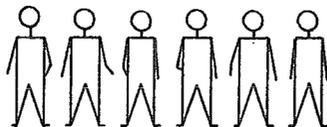
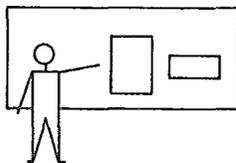
CORRILLOS



EXPOSITIVA



DEMOSTRATIVA



*CAPITULO V**MATERIALES DIDACTICOS*

- 5.1 *¿QUE ES UN MATERIAL DIDACTICO?*
- 5.2 *PAPEL DE LOS MATERIALES EN LA INSTRUCCION*
- 5.3 *ALCANCES DEL MATERIAL EN RELACION AL TIPO DE APRENDIZAJE.*
- 5.4 *LOS MATERIALES EN RELACION CON LAS TECNICAS.*
- 5.5 *APLICACION DEL MATERIAL*
- 5.6 *SELECCION DE LOS MATERIALES*
- 5.7 *EL INSTRUCTOR ANTE LOS MATERIALES DIDACTICOS*
- 5.8 *SINTESIS Y RECOMENDACIONES GENERALES*

## MATERIALES DIDACTICOS

### 5.1 QUE ES UN MATERIAL DIDACTICO?

*Es un proceso de enseñanza - aprendizaje, (en cursos de capacitación), el material didáctico es un "vehículo de información".*

*Por considerar que la instrucción es un proceso esencialmente de comunicación, varios autores conceptúan a los materiales didácticos como medios. El material concebido, constituye el mensaje, la información que puede emanar del objeto real y tridimensional, de las imágenes bidimensionales hasta las abstracciones simbólicas del objeto como son las palabras.*

*Este punto de vista establece la importancia y dimensiones de los materiales y los reubica, considerandolos como una forma de generar o estimular las experiencias que facilitan y conducen el aprendizaje.*

*Existen diversos materiales: Cuando se requiere observar proporciones, relación o volúmen de elemntos y el objeto resulta en cierta forma peligrosa, se recurre a modelos o simuladores.*

*Algo menos tangible pero muy útil para información detallada, son las diapositivas y los filmes. Las primeras resultan económicas y de aplicación flexible, ya que pueden presentarse unas cuantas diapositivas o toda una serie de imágenes (llamada filmina), acompañada a veces de sonido.*

*Como una modalidad de la finmina sonora ha surgido un material de mucha actualidad, el audiovisual. El valor de éste material reside en manejar imagen fija y sonido en forma integrada, de lo contrario la información sonora o visual pierde significado.*

*Entre los filmes más usuales están el super 8 y el de 16 milímetros con este material se tienen diversas posibilidades: mostrar el ambiente, el movimiento, la animación para explicar conceptos abstractos, el análisis de procesos lentos o rápidos, toda la velocidad -- adecuada para su observación.*

*Con otros materiales como lámina o transparencias, existe la posibilidad de manejar información sencilla o esquemática. En la transparencia se puede integrar información en el mismo momento de la proyección.*

*Un material muy conocido es el pizarrón, su uso resulta muy práctico para información básica de poca duración como son cuadros sinópticos o esquemas; el pizarrón se puede utilizar junto con otros materiales de uso directo como láminas o de proyección como las diapositivas o los filmes.*

*Ultimamente se ha difundido el uso de los paquetes multimedia.*

*El paquete multimedia está integrado por varios materiales didácticos como un objetivo determinado y un documento que adopta las funciones de manual o instructivo para orientar y sistematizar las actividades de aprendizaje en el proceso de capacitación.*

## 5.2 PAPEL DE LOS MATERIALES EN LA INSTRUCCION

*En la medida en que se percibe el material aislado de la actividad del capacitando en una aplicación incidental y superficial del material.*

*Las nuevas direcciones que se están dando al adiestramiento y capacitación reenfocan las funciones del material dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje y concientizan sobre el papel que desempeñan en el mencionado proceso.*

En general, la aplicación que se da al material, salvo en situaciones de laboratorio, en las cuales los materiales ofrecen experiencias directas y ambientales, tienden en la mayoría de los casos a ser de tipo sustantivo, esto puede ser porque la realidad resulta inaccesible o por la naturaleza abstracta del mismo contenido. En el caso del laboratorio o centros de trabajo la presencia de materiales reales induce a cierto uso de éste por parte del grupo. Con otros materiales la situación es menos afortunada, casi siempre se olvidan muchas posibilidades del material para propiciar aprendizaje. Se sabe tanto de los materiales reales como las imágenes que mejoran el aprendizaje y facilitan el proceso asociativo (32).

Sin embargo, es evidente que los participantes perciben en función de sus experiencias y motivaciones.

Esta consideración es importante para determinar que la afectividad de un material no radica en presentar simplemente uno o varios materiales buenos, sino en la relación que guarden con los objetivos y con las actividades que generen los mismos materiales.

En sesiones de instrucción es frecuente observar que, con la proyección de un filme o de una serie de diapositivas, se da como hecho que el grupo aprende. Esta aplicación, reducida a la simple presentación, contempla el material sólo como una fuente de información, por lo que se pierden varias de sus posibilidades como generadores de actividades de aprendizaje, para alcanzar niveles más altos en la observación, en la comunicación de información, en el desarrollo de las habilidades de tipo psicomotriz que se fijan en los objetivos.

De lo anterior, se desprende el importante papel que juegan los materiales en el proceso de aprendizaje, así como la necesidad de propiciar a partir del empleo de dichos materiales, actividades para que los capacitandos aprendan, considerando a éstos como individuos



que aprenden de manera diferente.

Una respuesta a esa necesidad de atender los distintos estilos de aprendizaje que se dan en los individuos son los paquetes multimedia. Este sistema pretende, utilizando varios medios, abarcar distintas vías para la enseñanza, lo cual significa para el usuario o capacitando la oportunidad de seleccionar de acuerdo a su propia naturaleza o características, entre diferentes formar la más adecuada para percibir la información.

Independientemente del número de materiales que se utilicen en una sesión de instrucción y para poder aprovechar las posibilidades de un material, es necesario que las actividades previstas para el capacitando como son el manejo y la aplicación de los materiales.

### 5.3 ALCANCES DEL MATERIAL EN RELACION AL TIPO DE APRENDIZAJE.

El aprendizaje se concibe actualmente como un cambio o como el establecimiento de conducta que permiten al individuo la realización de nuevas acciones.

Para aprender los participantes deben relacionar con su experiencia y con sus conocimientos previos, la información que se desprende de un material. Se ha comprobado que la utilización del material real (33) o la representación visual de los objetos es mejor estímulo -- que la palabra escrita.

Se considera que la asociación imagen - palabra - actividad, crea -- las condiciones óptimas de respuesta para el participante y constituyen también factores que propician el aprendizaje.

Para que en el individuo o en el grupo se genere el aprendizaje, se deben desprender del mismo material, actividades para el capacitando, a base de experiencias que propicien la adquisición de los conocimientos, las habilidades y la modificación de las actitudes, a --

*partir de los objetos de aprendizaje definidos.*

*En la medida en que las experiencias logradas se semejen a las condiciones normales de un futuro trabajo o de la tarea de que se trata, el aprendizaje tiende a ser más duradero en tanto que resolverá necesidades reales del que aprende.*

*De esto se desprende que la efectividad de un material está estrechamente relacionada con un aprendizaje funcional; por ejemplo si al grupo le interesa dominar el funcionamiento de un mecanismo, el material básico debe ser el mismo objeto, apoyado en actividades que favorezcan el dominio de la destreza que se requiere aprender.*

*Si bien es natural que en una sola sesión de enseñanza se establezcan diferentes tipos de objetivos de aprendizaje, existen situaciones relevantes que el instructor debe identificar para aplicar el material en actividades que favorezcan el logro del aprendizaje -- cognoscitivo, motriz o conductual de que se trate.*

*Para el aprendizaje de tipo cognoscitivo, como es el identificar las partes de un objeto, o de una máquina, se puede recurrir a materiales tales como filmes, diapositivas, láminas y al objeto mismo; lo importante es que el manejo del material conduzca en este caso, a un análisis y a una ejercitación que fije el aprendizaje de tipo motriz, y reforzar la parte de análisis con materiales proyectables o simples láminas.*

*Cuando el propósito es modificar actitudes tales como la aceptación de reglas o normas de seguridad para operar una máquina, se requieren aprendizajes de dos tipos; de conducta o actitud y de carácter cognoscitivo, lo cual nos indican que se pueden utilizar filmes o documentos impresos que propicien el enfrentamiento del individuo con el análisis de sus propias actitudes, para que sea él*

mismo quien reconozca la necesidad y beneficios de un cambio de actitud.

#### 5.4 LOS MATERIALES EN RELACION CON LAS TECNICAS

En este punto es oportuno presentar algunos principios psicológi--cos para la palicación práctica de los materiales en la instruc---ción.

La psicología de campo, al referirse al aprendizaje, habla de ---- crear una "necesidad de situación", de "semáforos" y "señales" a -- seguir para llegar a una meta.

De este grupo surge también la idea de un "aprendizaje latente", -- el cual se puede dar incidentalmente en el curso de una lectura, -- una plática, una observación y que se aplica con resultados efectivos no sólo en el estudio sistemático.

Los psécólogos de estas escuelas enfatizan la importancia de la on ganización del aprendizaje de manera significativa y centrada en -- el individuo. Para estimular la capacidad de los capacitandos, re comiendan ir introduciendolos en ideas y relaciones que les facili tarán la adquisición de conceptos y habilidades que por ser nuevos o más difíciles, se tratarán en otras etapas posteriores del pro--grama; asimismo, se inclinan por una enseñanza a base de descubri--miento, es decir, presentando elementos clave y propiciando que -- sea el propio participante quien descubra su relación o nuevos ele mentos.

Otro grupo, los asociacionistas, señalan al aprendizaje como la -- consecuencia de la asociación estímulo - respuesta - consecuencia.

Para que el refuerzo sea eficaz consideran que los efectos positi--vos deben darse desde las primeras etapas del aprendizaje para ir modelando la conducta hacia la respuesta deseada.

*Para estos teóricos, el refuerzo positivo es el óptimo y eficaz para la enseñanza, no así el negativo que inhibe respuestas del capacitando, de ahí su recomendación de evitar errores antes de que -- ocurran para no penalizarlos.*

*En la instrucción es frecuente que el instructor centre su actividad en la eliminación de conductas erróneas y se olvide de generar conductas acertadas. Los materiales como las técnicas deben considerarse como los medios didácticos para promover la respuesta correcta del que aprende y al mismo tiempo como propiciadores de actividades para que el capacitando reciba el refuerzo.*

*El análisis de estos principios fundamenta la importancia de las técnicas y los materiales en el aprendizaje y establece cierta concientización de aspectos que en el ejercicio de la instrucción no se están logrando.*

*Es común observar que en una sesión de instrucción tradicional se espera que el grupo escuche, identifique, conteste en base a la información que parte del instructor; en estas situaciones no se prevén actividades de grupo, el instructor lo dice todo, lo hace todo por lo tanto no se logra un aprendizaje significativo.*

*Esto es comprensible, ya que el aprendizaje mediante actividades basadas solo en la audición arrojan resultados muy pobres (34).*

*Para contrarrestarlos es conveniente acompañar las actividades de observación y análisis con otros estímulos como son las demostraciones, la discusión, el análisis individual o en grupos y tener presente que los capacitandos difícilmente modifican su conducta cuando no se pueden comprender o no es significativo tal cambio.*

*Un nuevo tema solo tiene significado cuando se relaciona o se agrega a lo que el individuo ya sabe, cuando el individuo tiene la necesidad, y se aprende más, en la medida que se participa activamen*

te y se manejan los materiales con determinado fin, es decir, según las necesidades del que aprende.

Para lograr este tipo de actividades, es conveniente que el instructor, partiendo del tipo de aprendizaje de que se trate, se ubique en el papel de él o los participantes y se pregunta: que actividades, además de ver, escuchar o responder, pueden hacer los participantes para reforzar de manera activa ese tipo de aprendizaje?

Puede decirse que pensar en actividades de aprendizaje es la reflexión que reubica a las técnicas y a los materiales como medios.

Todo esto conduce a dejar de pensar aisladamente en técnicas y materiales, para fijar la atención en la búsqueda de una planificación de actividades en forma flexible, de diversas opciones para que los capacitandos, en lo posible, puedan elegir como parte de la misma metodología, los procedimientos y experiencias necesarios a sus características individuales.

## 5.5 APLICACION DEL MATERIAL

En los distintos niveles de capacitación, la mayoría de los conocimientos se han estudiado lejos de la experiencia sensorial, es decir, no se ha aprovechado toda la potencialidad sensorial ni la capacidad de los participantes para generar su aprendizaje.

Enfocándolo a la aplicación del material, es común que para enseñar como opera una cámara de T.V., o un taladro, se describe la operación y en lugar de desprender información directa, se ha inferido el funcionamiento del aparato, cómo son sus partes o se han dejado a la imaginación los giros o desplazamientos de sus piezas.

Esa separación entre la enseñanza y la experiencia directa, ha de-

vado de valiosos recursos mentales y ha producido una capacitación unilateral de papel, palabras y números.

Para contrarrestar esta posición, instructores y programadores buscan ya, mediante metodologías y procedimientos prácticos, el aprovechamiento de las capacidades sensoriales de los participantes -- con una aplicación eficiente del material.

En éste punto es importante recordar que la información que por medio de imágenes, es percibida en forma diferente según el número y naturaleza de imágenes que la preceden o siguen, o según presentación de material, sea éste un filme o un objeto, hace que se fije sólo una idea superficial de las cosas; por lo tanto para captar -- las informaciones que da un material, es indispensable además de -- destacar las características sobresalientes de los objetos que, como una actividad de continuación, el grupo maneje, mida, coteje, -- en una palabra, capte con el mayor número de sentidos la información que en forma de imagen visual o auditiva deja la sola presentación de un material.

Si el valor de la percepción visual reside en el hecho de que rememora imágenes con asociaciones emocionales y las coordina con nuevas percepciones para fundamentar nuevos conceptos, es recomendable al aplicar material didáctico, empezar con ejemplos de los mismos. Las descripciones y abstracciones deben buscarse en una etapa secundaria, en otras palabras, cuando las percepciones sensoriales se han vinculado en asociaciones suficientemente establecidas para reproducir a voluntad una experiencia, una tarea.

Sin perder de vista este enfoque, tanto las condiciones como los -- momentos de aplicación de un material deben ser analizados y pre-vistos durante la planificación de actividades.

*Para definir en qué condiciones y momentos se debe aplicar un material, hay que tener presente que cada persona por ser un individuo independiente, capta directamente y de manera distinta experiencias para su propio aprendizaje.*

*Si la tarea consiste en encontrar procedimientos con diferentes posibilidades para atraer la atención de grupos heterogéneos, es oportuno mencionar que cuando se utiliza en forma discontinua y complementaria el canal visual y el auditivo, la información es mejor percibida (35). Se ha podido observar con un mismo tema en versiones visual y oral que se obtienen mejores resultados cuando se presenta primero la parte visual seguida en forma congruente de un análisis verbal.*

*De esto se desprende que una lectura o la visualización de un material proyectable debe estar reforzada con actividades como son: discusiones, relatos o síntesis.*

*Un mismo material se puede utilizar en diferentes momentos del proceso de enseñanza - aprendizaje; corresponde casi siempre al instructor decidir con que material se va a manejar una información y en cuál o cuales momentos se aplicará de acuerdo con los objetivos, por ejemplo:*

- *Para introducir al capacitando en el estudio de un tema, se puede hacer la presentación general o parcial del material y desprender diferentes opciones como podrían ser actividades de investigación.*
- *Para estudiar fenómenos, procesos u otras interrelaciones se puede analizar el material una o varias veces en forma total o parcial.*

- Para analizar una información y propiciar la resolución de problemas, es posible dirigir la observación de las imágenes o del contenido del material con una introducción o con instrucciones directas, escritas o verbales.
- Para ejercitar, se puede volver a presentar el material. Lo importante en esta etapa, es que las actividades previstas propicien la aplicación o ejercicio de la información obtenida.
- En el caso de modificación de actitudes es conveniente, al aplicar un material como por ejemplo un filme, incluir una introducción desprejuiciada del tema y posteriormente guiar hacia actividades que propicien el análisis objetivo de los problemas, buscando la expresión auténtica del capacitando.
- Como actividades complementarias se pueden plantear una discusión abierta o basada en la contestación de un cuestionario o la elaboración de una síntesis o de un esquema, de manera que los participantes, para responder, utilicen los símbolos o el lenguaje relacionado con la información presentada en el material.

En una sesión de instrucción, se pueden utilizar dos o tres materiales, o un material varias veces, lo básico consiste en encontrar diferentes actividades para motivar, informar, ejercitar o evaluar, en pocas palabras, lograr una aplicación dinámica del contenido del material en actividades centradas en el grupo; de lo contrario se puede provocar una redundancia entre la información que se presenta por medio del material y la que maneja el instructor o caer en una simple exposición con materiales didácticos.

Una aplicación piloto del material es recomendable, ya que permite al instructor observar si las actividades y la aplicación de -

los materiales previstos, son adecuados para los objetivos del -- curso y para las características de los capacitandos. La aplicación piloto permite también encontrar otras posibilidades de los materiales que favorezcan la participación dinámica de los que -- aprenden y ayuda a determinar, en una situación dada, la aplicación del material en aquellas actividades que propicien el aprendizaje de acuerdo a las necesidades de cada grupo.

Así pues, es necesario verificar que la información que proporcionen los medios sea significativa para el que aprende y proporcione elementos suficientes para el aprendizaje por descubrimiento. El material asimismo, debe proveer de estímulos que induzcan a -- una actividad del que aprende y al logro del refuerzo inmediato -- para mantener la conducta deseada.

#### 5.6 SELECCION DE LOS MATERIALES

No es fácil determinar concretamente cual es el material que más conviene a cada situación de aprendizaje.

Si bien se ha afirmado que los materiales pueden mejorar el aprendizaje y facilitar el proceso asociativo, es conveniente destacar que cuando no cumplen las funciones específicas para la cual fueron previstos, pueden estorbar más que favorecer el proceso de -- aprendizaje.

En la práctica, se observa que la mayoría de las personas de alto nivel de lectura pueden aprender con cierta facilidad sólo con material gráfico y que personas de menor nivel, no aceptan fácilmente cierto tipo de imágenes como las esquematizadas, la caricatura y algunos símbolos.

Generalizando, se puede decir que a medida que la información se desprende de materiales alejados del objeto real es más difícil para el participante comprender esa información. De esto se dedu

ce que para lograr una acertada selección del material, ésta debe realizar en función de los objetivos de aprendizaje, las características de los participantes y de los recursos disponibles.

Por ejemplo, cuando en los objetivos se requiere observar las relaciones internas de los elementos, una fotografía de partes externas es menos eficaz que un dibujo del mismo objeto que muestre aspectos internos.

Si el color o el movimiento no son necesarios para dar información, cabe dudar de la necesidad de un filme, materiales como el pizarrón o lámina puede ser suficiente.

Cuando se trata de proporcionar información esquemática de imágenes sencillas, se pueden seleccionar láminas o transparencias; si además se prevé agregar las respuestas del grupo como resultado de la ejercitación y aplicación de conceptos y utilizar en otras sesiones el material conviene más las transparencias.

Para conducir el análisis de determinadas conductas que refuercen cambios positivos de actitudes en los individuos, se puede recurrir a filmes o videotapes (preparados en forma especial).

Si se trata de información detallada del ambiente, se pueden seleccionar filmes de 16 mm. super 8, o audiovisuales y filminas o una serie de diapositivas.

Cuando se requiere analizar una situación, un caso, o un problema se puede usar un videotape, una grabación o un relato escrito.

Para lograr destrezas motrices es conveniente seleccionar materiales reales. En los casos en que este material o maquinaria sea muy costoso, no se disponga de él, o represente un riesgo para el aprendiz, se puede seleccionar simuladores.

*Estos materiales resultan prácticos para lograr destrezas básicas antes de adentrarse en el manejo del material real.*

*Se puede establecer que para decidir y seleccionar el material -- que permita a los participantes el logro de su aprendizaje, es necesario realizar un análisis profundo sobre el tipo de objetivos que se pretenden alcanzar; cognoscitivos, motrices o afectivos.*

*En cuanto a las características de los trabajadores, es necesario considerar que un material no siempre resulta adecuado para todos los grupos y que los participantes, ante los materiales de proyección, manifestaron a menudo una actitud de empatía a causa de la dinámica de la imagen y otras técnicas propias de estos medios.*

*Cuando se trata de seleccionar materiales como los filmes con los que se pretende analizar problemas de conducta o actitud, hay que considerar que estos materiales sirven para documentar sobre las circunstancias pertinentes a un problema de relaciones humanas y que este tipo de filmes presentan casi siempre un final abierto, adecuado para promover la discusión en trupos; el material puede resultar de dificl aceptación, ya que por lo general, las perso--nas están más acostumbradas a encontrar soluciones en la informa--ción que se presenta, y poco a profundizar en el análisis de las posibles respuestas que se pueden deducir de la información que - da el material.*

*En este punto es conveniente señalar que el conocimiento de las - características del capacitando es determinante para que el ins--tructor, una vez que haya analizado el material, determine la forma o procedimiento (introducción, cuestionario, etc.) que hará, - en dado caso, más accesible la información de un material a su -- grupo.*

*La selección del material, también debe considerar los recursos disponibles, en muchas ocasiones se piensa que materiales novedosos o sofisticados son mejores, cuando en realidad, didácticamente no aportan más que otros materiales más sencillos, tradicionales o - los mismos objetos.*

*Cuando se selecciona por ejemplo el filme, por lo general se presenta el problema de que es un material costoso.*

*En estos casos, es prudente tratar de recurrir a otros materiales sustitutivos que puedan cumplir aunque sean en menor grado, las funciones del material seleccionado como un videotape, o un filme super 8, si ésta posibilidad no es factible, se pueden preparar una serie de diapositivas y una grabación, ya que estos materiales son los más económicos para documentar sobre ambiente visual y sonoro.*

*Sin perder de vista los objetivos, así como las características de los participantes y para aprovechar los recursos disponibles, conviene recordar que una información se puede tratar en forma diferente, por lo que al elegir el material, hay que considerar en primer lugar que el más idóneo para enseñar es el objeto mismo. - Además de los objetos reales, es posible que por las características del propio aprendizaje, se necesiten otros materiales como filmes, diapositivas o láminas, se pueden seleccionar dos o tres de éstos, según lo requieren las diferentes actividades.*

*Si bien es importante lograr una acertada elección del material, es necesario también asegurar que la presentación de un apoyo didáctico se realice en condiciones que permitan la mejor visualización; para lograrlo es preciso revisar el funcionamiento de proyectores, la colocación del grupo respecto al material y la iluminación natural o artificial del salón.*

*De lo expuesto se desprende que para seleccionar un material, es importante, además de conocer éste y analizar el tipo de imagen, determinar si la información sonora o gráfica es adecuada o necesita cierto reforzamiento para mejorarla con los participantes y verificar si las actividades concuerdan con el tipo de objetivos que se han planteado y los recursos disponibles.*

#### 5.7 EL INSTRUCTOR ANTE LOS MATERIALES DIDACTICOS

*En las nuevas concepciones sobre las técnicas y los materiales en la enseñanza, el instructor se percibe como un conductor o facilitador del aprendizaje.*

*Con este punto de vista, el instructor ya no aparece como el "sabotodo", el que da y maneja toda la información; ahora en su papel de facilitador, es el que a partir de las necesidades de los trabajadores, conviene y determina con ellos los objetivos y el contenido, diseña actividades para sensibilizar al grupo hacia la investigación, el análisis y la aplicación de nuevos conceptos, y con ello, facilite el aprendizaje significativo.*

*Es necesario que el instructor establezca la secuencia de sus actividades de instrucción, para que el capacitando al encuentro de información nueva, del análisis de conceptos o de aplicaciones, establezca las relaciones necesarias que den significado e interés al aprendizaje.*

*Con una aplicación del material centrada en las actividades del individuo, el instructor esta en condiciones de suministrar información empleando procedimientos que encaucen el dinamismo del grupo y al mismo tiempo, la oportunidad de establecer un contacto más personal con cada miembro del grupo, que permita orientar las situaciones de aprendizaje que exijan su presencia.*

*Es necesario destacar que ante una conceptualización de los materiales, el instructor funge como un elemento modular capaz de propiciar y orientar la dinámica del grupo o del participante; como el creador de situaciones que permitan aprovechar las cualidades propias de los apoyos didácticos de manera que la acción del instructor y los medios juntos aporten la experimentación requerida (escuchar, observar, leer, discutir, contestar preguntas, ejercitar) para generar en el capacitando aprendizajes de tipo cognoscitivo, motriz o cambio de conducta, según se señalen en los objetivos, al mismo tiempo el instructor en la mayoría de los casos, es el punto clave para propiciar la discusión, el análisis de información que se da en los materiales, en otras situaciones el instructor es el medio que informa y al mismo tiempo motiva a que los participantes identifiquen, analicen y procesen información para encontrar sus propias decisiones a la solución de problemas.*

#### 5.8 SINTESIS Y RECOMENDACIONES GENERALES

*Ningún material es por el mismo la panacea. Su aplicación debe estar relacionada con el aprendizaje, de tal manera que por el mismo proceso mental, motriz o de actitud que se genera en el capacitando, permita a éste captar la información que le presenta el material, en el grado que se necesite.*

*La aplicación de un material es didáctica cuando la estructura de la información y la secuencia de presentación de actividades, involucra, sensibiliza al análisis, a la investigación, a la aplicación y a la ejercitación de un conocimiento.*

*Tanto en la selección como en la aplicación de medios (técnicas y materiales), es necesario considerar la conveniencia de adiestrar a las personas en las condiciones que más se asemejan al trabajo o tarea de que se trate.*

*Esto se basa en que los adultos por lo general son activos, persiguen objetivos concretos, les gusta reflexionar sobre problemas y procesos y se interesan por adquirir aquellos conocimientos, cualidades o habilidades cuya aplicación es inmediata al trabajo.*

*El instructor debe procurar actividades que propicien el uso efectivo de un mayor número de sentidos del participante, ya que las personas recuerdan más lo que hacen y experimentan, que lo que se les dice; de esto se deduce que las actividades de ver y oír es necesario agragar la aplicación para el aprendizaje más perdurable.*

*Un análisis previo es importante para determinar la forma y el momento en que se va a utilizar el material, asimismo, para no manejar demasiada información con un sólo material y prever si se hace una presentación parcial o se recurre a otros materiales.*

*Para lograr un mejor aprovechamiento del material, conviene disponer la ubicación del grupo, la colocación del material, verificar la iluminación y el oscurecimiento de la sala, la colocación de las tomas de energía, etc., antes de iniciar la sesión de instrucción.*

*Antes de presentar o proyectar un material, es conveniente orientar al grupo sobre el propósito y manera de observar el material de acuerdo a las características del contenido y a los objetivos de aprendizaje que se pretendan alcanzar.*

CAPITULO VI

EVALUACION DE LA CAPACITACION

6.1 *IMPORTANCIA DE LA EVALUACION*

6.2 *DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE EVALUACION*

6.3 *MOMENTOS DE LA EVALUACION*

6.4 *TIPOLOGIA PRELIMINAR DE EVALUACION*

6.5 *MODELO EVALUATIVO ROBERT E. STAKE*

6.6 *MODELO EVALUATORIO MARVIN C. AKLIN*

6.7 *MODELO EVALUATIVO ROGER A. KAU-MAN*

## 6.1 ¿ PORQUE ES IMPORTANTE DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACION EL ASPECTO EVALUATIVO ?

Generalmente los procedimientos de evaluación están pocas veces sustentados y validados por una metodología que los respalde, lo que da lugar a un desconocimiento del funcionamiento real de las acciones - de capacitación y consecuentemente un asistémico empleo de los recursos humanos y/o materiales.

En consecuencia, es conveniente que se distinga los componentes que se integran a esta función, para que sea más fácil comprender su importancia y sentido. La evaluación en su acepción más general debe entenderse como un proceso que compara propuestas, acciones y/o -- resultados con puntos de referencia definidos, que mediante mediciones y análisis, permite obtener elementos de juicio que apoyan la -- toma de decisiones, retroalimentan a los actores de las propuestas, acciones y/o resultados.

Este sistema pretende valorar tanto cualitativa como cuantitativamente el grado en que fueron alcanzados los objetivos en las acciones - de capacitación y/o adiestramiento. Antes de mencionar las diversas fases del proceso evaluativo, es importante dejar asentada la diferencia entre medir y evaluar.

Según Fernando Carreño, evaluar para la mayoría de los encargados - de la instrucción es realizar una serie de pruebas o aplicar exámenes, revisar los resultados y otorgar calificaciones, haciendo únicamente con ello medir el aprovechamiento. La calificación en sí sólo indica cuanto sabe el capacitando, sin embargo lo deja y nos deja -- ignorantes de qué sabe, qué no sabe, cómo lo sabe y lo que es más -- relevante a causa de que lo sabe.

De aquí se desprende la diferencia entre medir y evaluar mientras -- que a través de la medición se determina la cantidad de conocimientos que posee el capacitando, la evaluación implica descripción cuantitativa

tiva y cualitativa de la conducta del capacitando, la formulación de juicios de valor basados en tales descripciones y, por último la toma de decisión encaminada a mejorar los resultados en el sentido esperado. La medición es pues un paso previo y complementario de la evaluación.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que, la evaluación de información útil para juzgar Posibilidades de decisión. A fin de poder tener un panorama más preciso es conveniente explicar cada uno de los elementos que conforman esta definición.

## 6.2 DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE EVALUACION

*PROCESO.-* Actividad continua que incluye muchos métodos e involucra varias etapas y operaciones generalmente sucesivas y que pueden ser de modo iterativo.

*DELINEAMIENTO.-* Identificación de la información que se quiera por medio de un examen de las diversas posibilidades de los criterios -- que se usaran para considerarlos.

*OBTENCION.-* Disponer de información, por recopilación, organización y análisis de datos con técnicas tales como medición, procesamiento y análisis estadístico.

*ELABORACION.-* Organización y ordenamiento de información de sistemas o grupos, relacionados con los fines de la evaluación.

*INFORMACION.-* Datos descriptivos o interpretativos acerca de entidades programadas, capacitando, etc. y sus relaciones entre si, en función de algún propósito.

*UTIL.-* Información que satisface ciertos criterios científicos, --

*prácticos y razonables, tales como valides, confiabilidad, objetividad, pertinencia, importancia, alcance, eficiencia, etc.*

*JUZGAR.- Acto de elegir varias posibilidades de decisión.*

*Otros autores como Stufflebeam y Manuel Fermin ven a "La evaluación - como un proceso organizado que permite la obtención de la información útil para la toma de decisiones. En términos generales las concepciones de la evaluación enfatizan diferentes aspectos de la planificación y operación de las instrucciones " (36)*

*Volviendo a las diversas fases que engloba la evaluación, las cuales en realidad no son separadas, sino que se superponen en múltiples intersecciones a continuación se explica cada una de ellas.*

### 6.3 MOMENTOS DE LA EVALUACION

- a) *EVALUACION INICIAL O DIAGNOSTICA.- Tiene como objeto el investigar el cómo y porque funciona un sistema, permite una mejor, definición programática a partir de situaciones conocidas y sobre las cuales puede haber un control más fino de las variables. Su propósito es observar la congruencia entre objetivos, acciones y metas; y su vinculación con los recursos humanos y/o materiales.*
- b) *EVALUACION PERMANENTE O FORMATIVA.- Mediante el establecimiento de mecanismos de control, permite vigilar estrechamente a través de indicadores generales, la marcha del programa o proyecto para poder detectar desviaciones e investigar las causas que las ocasionen y proponer acciones correctivas sobre el desarrollo de los mismos.*
- c) *EVALUACION FINAL O SUMARIA.- Su propósito es realizar una evaluación profunda que en parte se alimenta de los otros tipos de evaluación, pero cuyo aporte no es suficiente. En este sentido, se*

*generan líneas específicas de investigación a fin de determinar - el grado de cumplimiento de metas de alcance de objetivos y analizar las causas que determinaron las principales desviaciones.*

*Otros autores que trabajan en el campo de la evaluación como Ortiz Te tlacuflo, define a esta como la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación -- tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa. Su importancia se remarca si tomamos en cuenta que el valor de los resultados no solo pone de manifiesto el grado en que fueron cubiertos los objetivos, sino también - las necesidades que dieron origen a la capacitación. En el contexto de capacitación sistemática, la evaluación juega un papel principal ya que es de evaluación, para el sistema integral de capacitación y a su vez para el macro - sistema empresa. Es decir, la realización y - evaluación de los programas da lugar a la recopilación de diversos datos que tienen trascendencia en los demás subsistemas; estos datos -- servirán para la toma de decisiones, efectuar ajustes a los programas, mejorar la calidad de los instructores y servir como indicadores de - la eficiencia y desempeño de la empresa. (37)*

*Arriola Islas, menciona que dentro del subsistema de evaluación también deben ser tomadas en cuenta actividades de seguimiento, las cuales sirven para realimentar el proceso mismo de capacitación y su impacto en las actividades cotidianas del trabajador.*

#### 6.4 TIPOLOGIA PRELIMINAR DE EVALUACION

*Esta tipología considera categorías de evaluación que denotan las clases de propósitos, sujeto, objeto, tiempo, espacio, efectos y tipos de resultados de la evaluación, así como las metodologías que son susceptibles de empleo para los estudios de evaluación institucional.*

1. *El origen de las evaluaciones identifica a la estructura social que tiene voluntad de evaluar una entidad institucional y promueve, establece, controla o impone estudios de evaluación. Por su origen las evaluaciones pueden ser externas a la institución; por norma o política de la administración institucional; o por consenso de la comunidad institucional.*
2. *Los propósitos de la evaluación muestran la intención explícita de la valoración de la capacitación. Puede definirse para certificar conocimientos o habilidades; para justificar una acción del programa o proyecto de capacitación, etc.*
3. *La metodología explica el modo de realizar un estudio evaluativo, su organización, procedimientos e instrumentos utilizados. El proceso puede ser anecdótico cuando a los hechos se les valora por el sentido común o según la relación de acontecimientos; en este caso la credibilidad del juicio emitido está directa con la imagen personal del relator. Puede ser informal, cuando no existe un protocolo de procedimientos, y se utilizan algunos instrumentos para recabar información acerca del fenómeno que se valora. Se supone que la información contiene implícita la valoración.*

*La metodología formal desarrolló un protocolo para la evaluación y organiza tanto los procedimientos como los instrumentos y resultados -- conforme a una estrategia general de acción educativa.*

4. *El agente de evaluación es la entidad que ejecuta e instrumenta la -- evaluación. Puede ser una agencia o grupo externos a la empresa lo -- cual se denomina como heteroevaluación, o bien puede ser el mismo personal que recibe la capacitación y el que participa en la organiza-- ción de ésta el que valore su actividad y diseñe y organice los estudios correspondientes, modalidad que recibe el nombre de autoevaluación.*

11-0114487

5. El tiempo de evaluación define los momentos en los cuales una institución decide realizar una valoración. La modalidad reactiva, se da -- para la inmediata justificación de actividades o ante la inminencia -- de algún conflicto o problema institucional; puede ser intermitente -- cuanto ya se ha establecido un patrón de evaluación aplicable cada de terminado tiempo, permanente, cuando la autocrítica y valoración está implícita en las actividades cotidianas de la Institución.
6. Los parámetros de evaluación son los puntos de referencia predeterminados con los cuales se comparan los resultados de la actividad capacitadora a fin de determinar su valor.

Puede ser: Normas estandares, aceptadas como criterio veraz e incontrovertible de lo que debe de ser la Institución.

La norma se obtiene a partir del comportamiento más frecuente de la -- entidad evaluada según análisis estadísticos.

Los parámetros son los creados por los propios actores de la entidad capacitadora evaluada.

7. La aplicación de instrumentos de evaluación pueden hacerse en objeto particulares de la capacitación institucional (habilidades motoras, -- aprovechamiento académico, aplicación de conocimientos al área de trabajo, administración, etc); pueden aplicarse también a áreas que se -- agrupan según actividades comunes (cursos para personal obrero, para personal profesional, etc.)

En ambos casos, los resultados obtenidos tienden a calificar, de manera automática a toda la Institución. Por último la evaluación es -- global cuando se consideran todos los aspectos involucrados en la naturaleza de la institución y se considera a la empresa como un todo -- organizado y coherente.

#### 6.6 MODELO DE EVALUACION DE MARVIN C. ALKIN

*El Dr. Alkin presenta su modelo de evaluación en base a cuatro categorías de análisis, las cuales están ubicadas conforme al diagrama correspondiente a este modelo.*

*Concibe como contexto a la determinación de necesidades y dentro del insumo a los elementos necesarios para la planeación del programa.*

*Dentro del proceso evaluativo, presenta distintos tipos de evaluación parelamente, la primera de implementación o previa al proceso, y la segunda del progreso la cual permite observar situaciones de la acción a evaluar durante el proceso educativo.*

*El elemento concluyente de este modelo se ubica dentro de la categoría - de análisis de producto a través de la evaluación de resultados.*

#### 6.7 MODELO EVALUATIVO DE ROGER A. KAU-MAN

*El modelo que sustenta Kau-man se basa en cinco categorías fundamentales, insumos, proceso, productos, eficiencia profesional y proyección social, en las cuales se especifican los rubros que son susceptibles de evaluar en el proceso educativo.*

*Para conseguir el impacto social o repercusiones en la sociedad es necesario tener en cuenta los esfuerzos a partir de la organización y obtener resultados con las mismas características que los esfuerzos.*

*Para concluir la descripción de estos modelos se puede decir que el modelo que puede ser representativo de todos los anteriormente citados es el Kau-man, ya que puede ver con claridad que él plasma todos los elementos que pueden conjugarse en el Proceso de Evaluación.*

8. Los efectos de la capacitación que pueden evaluarse pueden ser internos, externos o mixtos.
9. Los reportes de resultados en los estudios o proyectos de evaluación pueden ser descriptivos, generalmente en forma de análisis estadísticos, explicativos, en donde simplemente se establecen relaciones causales sobre las variables que afectan a la entidad evaluada y por último puede realizarse un análisis valorativo de los resultados, es decir, se emiten juicios críticos acerca de la entidad estudiada. (véase cuadro sumario).

Para que de alguna forma se cuente con las alternativas que se puedan tomar como apoyo para abordar el proceso de evaluación citaremos algunos modelos de la misma.

#### 6.5 EL MODELO EVALUATIVO DE ROBERT E. STAKE

El modelo evaluativo que presenta R.E. Stake, obedece a dos aspectos fundamentales en las cuales se enmarca la evaluación.

Por una parte, se mencionan los intentos que se traducen en propósitos a lograr mediante una probabilidad o contingencia observación. Estos procesos de la evaluación son concebidos como la matriz descriptiva de la evaluación. Y por otra la interacción de las categorías de análisis utilizadas por Stake, antecedentes, transacciones, resultados, permiten a la segunda etapa de la evaluación la obtención de normas o estándares para establecer los juicios de madurez de la misma por medio de una matriz de juicios.

Finalmente la congruencia entre ambas matrices permitirá alcanzar la meta propuesta por el evaluador.

# MODELO EVALUATIVO DE ROBERT E. STAKE

PROPOSITOS

CRITERIOS

INTENTOS OBSERVACIONES

ESTANDARES JUICIOS

C O N T I N G E N C I A	C O N T I N G E N C I A
L O G I C A	E M P I R I C A

ANTECEDENTES

TRANSACCIONES

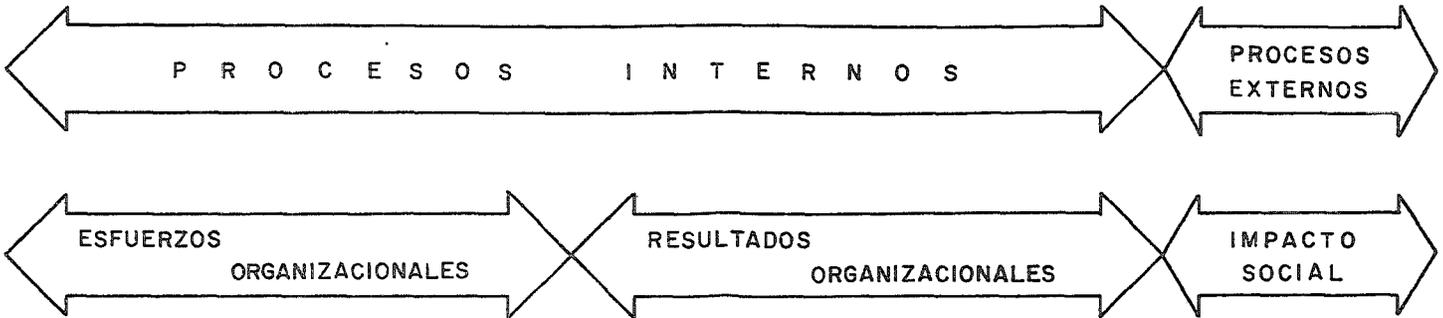
RESULTADOS


← MATRIZ DESCRIPTIVA

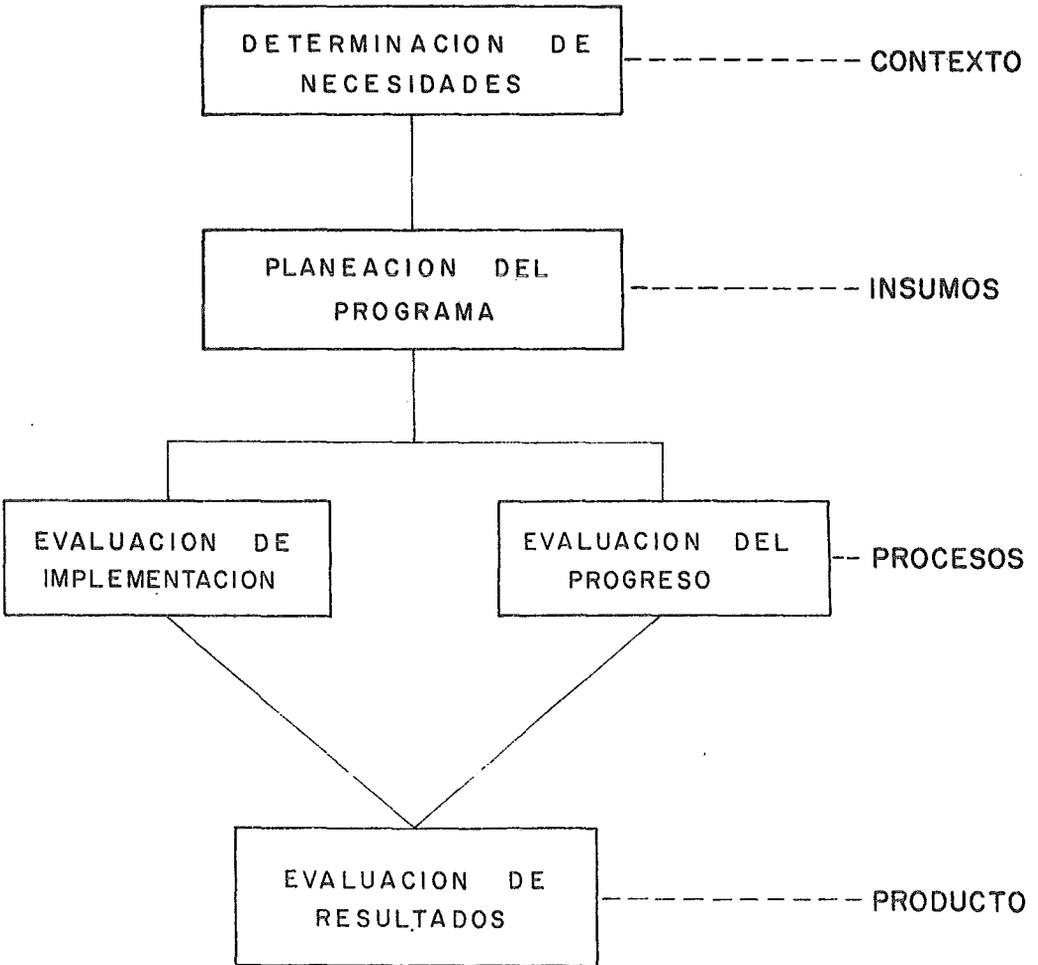
CONGRUENCIA

MATRIZ DE JUICIOS →

## MODELO EVALUATIVO DE ROGER A. KAUFMAN



# MODELO DE EVALUACION DE MARVIN C. AKLIN



### CONCLUSIONES

Como se pudo analizar la D.N.C., es el primer paso a seguir para instrumentar un adecuado plan de acción para la elaboración de cualquier curso de capacitación, de ahí que podamos considerarla como la columna vertebral en materia; por lo cual se recomienda la utilización de la técnica que se adecúe más a las necesidades específicas de cada caso en particular.

El tomar al hombre como un ente o bien como integrante de un grupo de personas abocadas a realizar una tarea asignada dentro de una industria y posteriormente valorar qué tan eficiente fué su trabajo, para así decidir si es necesario que reciban capacitación y/o adiestramiento, a fin de subsanar sus limitaciones en el puesto. Muchas veces sin considerar al trabajador como una persona biopsicosocial y tratar de investigar las posibles fallas de sus funciones laborales no solo en este ámbito, sino incidir en las esferas que conforman al trabajador como ser humano (familiar, educacional, social y laboral).

Una adecuada planeación es fundamental para el buen logro de la instrucción, ya que simplifica el trabajo y constituye un procedimiento que precisa a cuales son los objetivos del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje; motivo por el cual el correcto establecimiento de los objetivos ayudará tanto al instructor como al capacitando al establecimiento de las metas a alcanzar, a la corrección de posibles desviaciones y control del proceso mismo.

Las dinámicas grupales utilizadas en el presente trabajo, coadyuvará en buena medida a la organización y administra--

ción del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje, pues nos permite conocer un poco las características que posee el grupo de personas sujetas a capacitación y/o adiestramiento - por un lado, y por otro nos orienta acerca de la o las técnicas más idóneas para la operatividad del proceso.

Podemos considerar que los apoyos didácticos son de gran ayuda en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, siempre y cuando se lleve a cabo una adecuada elección de los mismos. Estos materiales nos brindan respaldo para ilustrar y ejemplificar los temas a tratar en capacitación, lo que puede ayudar a darle buen ritmo y continuidad a las exposiciones.

La evaluación como tal es fundamental dentro de cualquier proceso, ya que nos mantiene informados con respecto al desarrollo desde su inicio hasta su terminación. Este punto provoca un especial interés, pues en el se basarán los criterios que norman la toma de decisiones que deberán seguir para continuar, corregir y proponer el Proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

#### LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Debido a la economía en tiempo, no fué posible la aplicación del manual, sin embargo, se recomienda validarlo siguiendo las sugerencias mencionadas en el trabajo.

Para ésto; el mismo, fue revisado por el TTE. COR. M.C.P. Víctor Manuel Rico Jaime, quien propuso que tal validación se llevara a cabo en la Escuela Militar de Aviación ubicada en Zapopan Jal., pues el presente trabajo satisface las necesidades de Capacitación que existen en la mencionada Escuela; por un lado y por otro, la manera en cómo se abordaron los capítulos fue con objeto de sensibilizar a la población que estando inmersos en el proceso de Capacitación, carece de los conocimientos psicopedagógicos para impartir con la mayor eficiencia su labor.

P I E D E P A G I N A S

- (1) ROBERT L. CRAIG. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- (2) IBIDEM., P. 7
- (3) ROBERT L. CRAIG., OP. CIT., P. 7
- (4) ROBERT L. CRAIG., OP. CIT., P. 7
- (5) ROBERT L. CRAIG., OP. CIT., P. 7
- (6) CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS  
(C.I.S.E.)
- (7) ARIAS, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- (8) ROBERT L. CRAIG., OP. CIT., P. 7
- (9) U.C.E.C.A. GUIA TECNICA PARA LA D.N.C.A.
- (10) VAMES G. HENDRICK. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
- (11) U.C.E.C.A. GUIA TECNICA PARA LA D.N.C.A. OP. CIT.  
P. 17
- (12) NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- (13) ALFONSO SILICEO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- (14) FREDERICK HERZLING. MANAJER OF ANIMAL TRAINNERS

- (15) C.I.S.E. OP. CIT., P. 11
- (16) GPE. MORENO. DIDACTICA FUNDAMENTACION Y PRACTICA
- (17) ANTONIO GAGO. ELABORACION DE CARTAS DESCRIPTIVAS
- (18) GPTE. MORENO. DADACTICA FUNDAMENTACION Y PRACTICA, OP. CIT., P. 37
- (19) IBIDEM., MORENO BAYARDO
- (20) IBIDEM., GAGO
- (21) BENJAMIN S. BLOOM. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION.
- (22) LOC. CIT.
- (23) LOC. CIT.
- (24) LOC. CIT.
- (25) IBIDEM., GAGO
- (26) IBIDEM., GAGO
- (27) IBIDEM., GAGO
- (28) LOC. CIT.
- (29) OP. CIT. P.
- (30) MANUAL DE LA S.E.P.
- (31) OP. CIT.

- (32) GERALD M. TORKELSON. LOS MEDIOS AUDIOVISUALES EN LA ENSEÑANZA.
- (33) IBIDEM., P.
- (34) G. HOLTON. LA TRANSMISION DE LOS CONOCIMIENTOS CIENTIFICOS MEDIANTE AUXILIARES DIDACTICOS VISUALES.
- (35) AMAN ESCOBAR. ASPECTOS TEORICOS Y DIDACTICOS DEL SEMINARIO SOBRE EVALUACIONES INSTITUCIONALES, P.
- (36) M. DE LA PEÑA. ET. AL. DOCUMENTO BASICO DEL SEMINARIO SOBRE EVALUACIONES INSTITUCIONALES, P.
- 
- (37) VIDART, T. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL PROCESO DE TRABAJO.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Trillas, 1983
- Armstrong, D. THE DEVELOPMENT AND EVALUATION OF BEHAVIORAL OBJETIVES. Ohio: Charles A. Jones Publishing Co., 1970
- Bany, M. LA DINAMICA DE GRUPO EN LA EDUCACION. Madrid: Aguilar, 1970
- Beal, G. CONDUCCION Y ACCION DINAMICA DEL GRUPO. Buenos Aires: Kapelusz, 1974
- Bloom, B. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION. - Argentina: El Ateneo, 1979
- Boston, R. HOW TO WRITE USE PERFORMANCE OBJETIVES TO INDIVIDUALIZE INSTRUCTION, VOLUMEN TWO, NEW - JEPEY EDUCATIONAL TECHNOLOGY PUBLICATIONS, EN GLEWOOD, 1972.
- Brown, W. INSTRUCCION AUDIOVISUAL. México: Trillas, 1975
- Cartwright, D. DINAMICA DE GRUPOS, INVESTIGACION Y TEORIA. - México: Trillas, 1974.
- Cirigliano, G. DINAMICA DE GRUPOS Y EDUCACION, FUNDAMENTOS Y TECNICAS. Buenos Aires: Humanitas, 1975
- Clarck, T. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE. Buenos Aires: Librería del Colegio, 1970.
- Cohen, J. APRENDIZAJE COMPLEJO, COMO APRENDEN LOS SERES HUMANOS. México: Trillas, 1973.
- Cohen, J. SENSACION Y PERCEPCION AUDITIVA. México: Trillas, 1974
- Cohen, J. SENSACION Y PERCEPCION VISUAL. México: Trillas, 1974
- Craig, R. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. México: Diana, 1982.

- Bittel, CAPACITACION LA MEJOR RECOMENDACION PARA UN PUESTO DE TRABAJO. México: S.T.P.S.
- Escobar, A. ASPECTOS TECNICOS Y DIDACTICOS DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES. México: U.N.A.M., 1974
- Espinoza, C. ESTUDIOS SOBRE CAPACITACION, ORIENTACION PEDAGOGICA PARA MAESTROS DE CAPACITACION.  
Vol. 1, Tabasco
- Ferrini, M. BASES DIDACTICAS, EDUCACION DINAMICA. México: Progreso, 1975
- Gago, A. ELABORACION DE CARTAS DESCRIPTIVAS. México: Trillas, 1982
- Gagné, R. EDUCATIONAL OBJECTIVES AND HUMAN PERFORMANCE  
Chicago: Learning and de Educational Process 1975.
- González, J. DINAMICA DE GRUPOS, TECNICAS Y TACTICAS. México: Progreso, 1975
- Herzberg, F. MANAGERS OR ANIMAL TRAINERS. New York: McGraw Hill, 1982
- Imideo, G. HACIA UNA DIDACTICA GENERAL DINAMICA. Buenos Aires: Kapelusz, 1971
- Jones, R. BEHAVIORAL OBSERVATION DATA: PROBLEMS IN SCORING ANALYSIS AND INTERPRETATION. Oregon Research Monographs, Vol. 12 No.3, 1972
- Keith, D. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. U.S.A. Graw Hill, 1981.
- Kepes, G. LA EDUCACION VISUAL. México: Novaro, 1968.
- Kidd, J. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE, COMO APRENDE EL ADULTO. Buenos Aires: El Ateneo, 1973
- Knowles, M. INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPO. México: Letras, 1969.
- Long, B. EL LENGUAJE DEL ADIESTRAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO. México: Cenapro, 1978.

- López A. LA SELECCION DE LOS MEDIOS EN LA INSTRUCCION. México: Servicio Nal. ARMO, 1973
- Magnusson, D. TEORIA DE LOS TESTS. México: Trillas: 1978.  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PEMEX
- Moreno, G. DIDACTICA FUNDAMENTACION Y PRACTICA. México: Progreso, 1980.
- Reyes, A. ANALISIS DE PUESTOS. México: Trillas,
- Rojas, R. GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. México: U.N.A.M., 1981.
- Siliceo, A. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. México Trillas, 1982.
- Torkerlson, G. LOS MEDIOS AUXILIARES EN LA ENSEÑANZA. Buenos Aires: Librería del Colegio, 1970.
- Tyler, R. BASIC PRINCIPLES OF CURRICULUM AND INSTRUCTION  
THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS. Chicago, 1949
- U.C.E.C.A. GUIA TECNICA PARA LA D.N.C.A. EN LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA INDUSTRIA. México: Popular de Trabajadores, 1979.
- ~~Vela, J.~~ TECNICAS Y PRACTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS  
Bogotá: Instituto Pastoral Latinoamericano Mexicano de Juventud, 1975
- Vidart, N. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL PROCESO DE  
TRABAJO. S.T.P.S., 1978
- Villarreal, T. DIDACTICA GENERAL. México: Oasis, 1969
- Wood, R. ELABORACION DE TESTS. México: Trillas, 1968.