

24
20j.

**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA**

**"ELABORACION DE UN MANUAL EN
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
(D.C.N.) PARA INDUSTRIAS Y EMPRESAS"**

TESIS

que para obtener el titulo de
LICENCIADO EN PSIOLOGIA

PRESENTA

MARIO RAYMUNDO VELAZQUEZ SAUCEDO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi esposa

... Con todo mi amor

A Marissa

...Mi otro gran chiquito amor

La inspiración de mi vida

...Cuidado con lo que sueñas, por qué los sueños los haces realidad.

INDICE GENERAL

PROLOGO	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I Antecedentes Históricos	5
CAPITULO II Las tres reas básicas de la Capacitación	12
CAPITULO III La detección de necesidades de Capacitación	17
CAPITULO IV Diseño de programas de Capacitación	23
CAPITULO V Formación de Instructores	45
- El proceso de Instrucción-Aprendizaje	46
- Microenseñanza	49
- Técnicas de enseñanza	68
- Medios de Instrucción	86
- Actitudes y comportamiento del instructor	104
CAPITULO VI Capacitación Administrativa	118
CAPITULO VII Propuesta del manual de aplicación para un estudio de D.N.C.	124
CAPITULO VIII Aplicación del manual de D.N.C. en una Institución Bancaria	177
CAPITULO IX Conclusiones y Sugerencias	193
ANEXO	96
BIBLIOGRAFIA	200

P R O L O G O

Los objetivos del presente trabajo fueron retomar una parte del proceso de la Capacitación, específicamente lo que es la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), ya que no es muy investigada. Asimismo conocer, detallar y manifestar los inicios de la Psicología Industrial y el desarrollo que ha tenido así como los principales investigadores quiénes aportaron valiosas contribuciones científicas para el desarrollo de ésta. Y dar cuenta si en estos momentos el hombre en su integridad es un factor determinante en el ambiente laboral.

El objetivo principal fue diseñar un manual en Detección de necesidades de Capacitación totalmente accesible para los profesionistas que están en el área y quieran realizar el mismo tipo de estudio.

Una inquietud que quiero mencionar es que hay que desarrollar investigación ya que tanto en Psicología como en las demás ciencias es mínima, asimismo las investigaciones que se realizan en México son pocas.

Espero que el presente trabajo sirva a los propósitos de las personas que están interesadas en la Psicología Industrial.

Así también será un agrado que las personas que se dedican a la planeación educativa contemplen que existen muchas personas interesadas en el área. Asimismo que la planeación que realicen tenga relación con lo que sucede en la calle, en la vida real y que no sea un mundo educativo desfasado.

La capacitación es una área vital de la Psicología Industrial, ya que sus resultados se aprecian directamente en la producción, calidad y prestación del servicio de cualquier producto.

Dentro de la Capacitación se pueden detectar diversas etapas, una de ellas es la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), que quizás sea la más importante debido a que al ser la que inicia el proceso, los siguientes pasos se verán determinados por ésta.

Pese a la importancia que dicha etapa tiene; su ejecución, desarrollo e investigación se ha visto limitada, esto debido en primera instancia, a que la D.N.C., surge dentro de la Ingeniería Industrial motivada por la espera de óptimos resultados, sin embargo al surgir la Administración de Recursos Humanos, la Ingeniería deja de responsabilizarse. En segundo termino al proponer, la Administración de Recursos Humanos técnicas donde el factor humano es determinante, la Psicología adopta el proceso de la Capacitación dejando al olvido la D.N.C., por considerar que sus actividades única y exclusivamente son el diseñar y programar los cursos de Capacitación.

Esta despreocupación por la D.N.C., es precisamente la que motivó el diseñar un manual de este tipo, para contribuir de alguna manera a que esta metodología (D.N.C.), empieza a ser vista con la importancia que realmente tiene, además de elaborar un documento totalmente accesible para investigadores o profesionistas de estas áreas.

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

Desde los inicios de la actividad del hombre, éste fue descubriendo una serie de fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos, los que fue transmitiendo a sus congéneres, dando con ello origen al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al paso del tiempo las necesidades del hombre se hacen más complejas, por lo que requiere de una especialización en el desarrollo de las técnicas tanto en las artes como en los oficios que tienden a satisfacerlas; de ahí que quién dominaba una actitud, arte u oficio adiestraba a otros a efecto de que existiera continuidad en el desarrollo de sus labores.

Las primeras investigaciones llevadas a cabo por la Hawthorne Works de la Western Electric Company entre los años de 1920 a 1930, acerca de como elevar la producción, marcó un momento importante para los psicólogos debido a que los resultados que se obtuvieron fueron tan complejos que los Ingenieros que estaban a cargo no pudieron dar una explicación científica, ya que el Factor Humano fue el determinante, lo que dio la pauta para que especialistas en el comportamiento humano intervinieran en el área industrial.

Elton Mayo (1880-1949), quién participó en las investigaciones de la Hawthorne, contribuyó en el desarrollo de la Psicología Industrial con su movimiento "El Redescubrimiento del Hombre", cuyo objetivo principal era obtener la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación del personal mediante la satisfacción en el trabajo realizado.

Hay que hacer mención que el desarrollo de la Psicología fue dentro de los procesos y técnicas administrativas llevadas a cabo en ese tiempo, ya que con la aportación de Mayo la ciencia administrativa tuvo otra dirección, considerando al personal como la parte más importante.

La Administración y la Psicología Industrial tienen en común la investigación de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa y la diferencia que existe es que la primera acentuó la mayor participación del ingeniero en el área de producción y la segunda la participación de especialistas en el comportamiento humano.

La participación de algunos especialistas en estas dos ciencias y las aportaciones realizadas dan origen a la Administración de Recursos Humanos cuyo principal punto de estudio es la actuación humana, las motivaciones psicológicas del individuo, acciones y reacciones ante el contacto social, así como el desarrollo de una serie de técnicas que van enfocadas al mejoramiento del personal en relación a una mejor selección y capacitación que estuvieran acordes a las necesidades de cada puesto de trabajo.

En los últimos veinte años la competencia de las empresas ha provocado que se interesen cada vez más por tener el mejor personal, aumentando así la preocupación de seleccionar y capacitar a todo el personal que labora con cada una de ellas. Aunada a este interés el 28 de abril de 1978 entró en vigor la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, esto a su vez propicio la necesidad de desarrollar nuevos métodos y procedimientos de planeación, organización, control y programas de actividades que satisficieran tanto las necesidades de los individuos como de las organizaciones.

En el presente trabajo se planteó y asimismo se describen tres áreas básicas del proceso de la Capacitación las cuales son:

- 1.- Detección de Necesidades de Capacitación
- 2.- Diseño de Programas de Capacitación
- 3.- Formación de Instructores.

Aunque el Diseño de Programas y la Formación de Instructores son de suma importancia el presente trabajo se enfocó específicamente a la Detección de Necesidades de Capacitación.

Cabe mencionar que la D.N.C. surge dentro de la Ingeniería Industrial por la preocupación que existía por tener mayor producción y un alto grado de calidad.

La Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) se puede definir como una metodología sistematizada por medio de la cual se puede conocer, detectar o diagnosticar las carencias o necesidades que manifiestan los trabajadores al realizar la actividad de su puesto de trabajo.

Dentro de la metodología propuesta en el Manual de D.N.C. se plantean seis etapas que son:

- 1.- Desarrollo de la Planeación de la D.N.C.
- 2.- Identificación del Area Motivo de Estudio
- 3.- Selección de la Estrategia.
- 4.- Captación de Información.
- 5.- Procesamiento de la Información.
- 6.- Integración de la Información.

Este Manual con su metodología fue motivo de aplicación en una subdivisión de una Institución Bancaria, específicamente en Banca de Inversión, en los meses de noviembre y diciembre de 1991 a enero y parte de febrero de 1992.

Se tomó como área motivo de estudio a toda la Banca de Inversión la cual contemplaba tres áreas; Norte, Centro y Sur, y Distrito Federal. El total de personal con el que contaba era de 850 empleados de los cuales el 87% participó en la investigación aplicándoles cuestionarios de la D.N.C.

El análisis de la Información se hizo a través de una base de datos de la cual se obtuvieron listados con respecto a las necesidades por puesto y departamento.

La información recabada proporcionó los elementos suficientes para realizar el calendario anual así como el Diseño de Programas de Capacitación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

Al mencionar el proceso de Capacitación y Desarrollo del personal podemos citar que existe desde tiempos muy remotos, en los cuales, "El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos" (Siliceo, 1973).

Un momento determinante en la historia de la humanidad, fue la Revolución Industrial la cual surgió en la primera mitad del siglo XVIII caracterizándose por una serie de cambios económicos de una nueva técnica basada en la trilogía del carbón, el hierro y el vapor, apareciendo con estos hechos innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En las décadas de 1920-1930 se realizaron una serie de investigaciones en el Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago. Tales estudios tenían el propósito de poner en claro, bajo qué condiciones de trabajo podría elevarse la producción.

Se utilizaron diferentes variables como la iluminación y la duración de las pausas de descanso, y se observaron los cambios en el comportamiento de los trabajadores. En el proyecto estuvieron involucrados distinguidos fisiólogos e ingenieros electrónicos y el objetivo de dicho estudio fue de asegurar que se pudiera obtener el rendimiento máximo de los trabajadores utilizando el ambiente de la mejor manera posible.

"Prescindiendo de las múltiples y variadas interpretaciones que se hicieron de esta investigación de Landsberger se puede considerar, justificadamente como la primera serie importante de experimentos de campo sobre la Psicología Experimental en la Industria" (Canter, 1974).

Las razones de que las investigaciones del Hawthorne ocasionaran un cambio tan radical en la dirección de los estudios del comportamiento humano en la industria, son muchas y complejas, pero la más obvia fue el hecho de que los investigadores no pudieran mostrar la existencia de una relación sencilla entre las condiciones del trabajo y la ejecución del mismo.

Ejemplo de esto son los siguientes casos; en un experimento llevado a cabo en una sala donde se inspeccionaban pequeñas piezas, los investigadores aumentaron considerablemente la iluminación y la producción de los trabajadores aumentó, pero en forma errática.

En otro estudio, la iluminación fue reducida hasta que resultó insuficiente (hasta el nivel de la claridad lunar), y no se encontró efecto notable alguno en la producción (Canter, 1974).

Los resultados obtenidos no dejaron por sentado que el alumbrado eléctrico fuese innecesario y que las futuras fábricas debieran tener en cambio, un alumbrado con velas.

Con el propósito de obtener alguna explicación de los inesperados resultados, se realizó una nueva investigación, la cual condujo a una reconsideración de las condiciones bajo las cuales se efectuaron los experimentos.

A fin de asegurarse de que la ejecución de los trabajadores fuese tan cuidadosamente vigilada como fuera posible y facilitar el control preciso de las variables utilizadas, se llevó a cabo cierto grado de reorganización de las diversas situaciones del trabajo; algunos grupos de trabajadores fueron colocados en habitaciones separadas; para otros, se cambiaron las condiciones dentro de un cuarto, pero se les hizo saber directamente los cambios introducidos. Se colocó a un investigador en cada habitación, quien discutió con los trabajadores, a intervalos frecuentes, las condiciones a que estaban sujetos y sus sentimientos acerca de las mismas.

Los investigadores del Hawthorne empezaron a darse cuenta de que los determinantes críticos de cambio en la ejecución eran los contactos con los experimentadores y la injerencia de los trabajadores en el proceso de estudio de que eran objeto. Sin embargo, ya fuera que aumentara o disminuyera el sentido de los cambios físicos, generalmente conducían a un incremento en la productividad.

Los primeros investigadores abandonaron los experimentos debido a que encontraron relaciones inconsistentes entre factores físicos y la productividad del empleado, posteriormente Elton Mayo fue llamado para estudiar dicha situación, concluyendo que los factores sociales y humanos eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas y como resultado de este experimento se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

"La conclusión fundamental en los experimentos de Hawthorne estuvo en los fenómenos sociológicos y psicológicos que ejercieron aun mayor influencia sobre el rendimiento de lo que hicieron las condiciones de trabajo medibles y físicas. Por consiguiente, los conceptos de sistema social, organización informal, control del comportamiento del grupo, equilibrio, comportamiento lógico e ilógico, pasaron a formar parte del lenguaje de los escritores de relaciones humanas y de los especialistas de administración de personal". (Sikula, 1976).

Se debe mencionar a tres hombres, los cuales con sus estudios e investigaciones han significado una evolución, al contemplar y explicar el factor humano dentro de la ciencia administrativa.

El primero de ellos es, Frederick W. Taylor (1856-1915), a quien generalmente se le considera como el orientador del movimiento del "Scientific Management" en los Estados Unidos, cuya obra es de extraordinario valor (Romero, 1986).

Taylor presentó las bases de la moderna administración, su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre, éste y su jefe inmediato.

"La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo por los supervisores funcionales, fueron sin duda alguna, contribuciones muy importantes en el campo de la actual psicología e ingeniería industrial " (Romero, 1986).

El segundo hombre es el francés Henri Fayol (1841-1925), quien contemplaba que la administración se tenía que considerar preponderantemente desde los niveles superiores de los directores de la institución. Fue también el que hizo notar que la actuación administrativa está compuesta por diferentes funciones: Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control. Asimismo demandó insistentemente la sistematización científica de cada una de ellas y quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo.

El tercer personaje es Elton Mayo (1880-1949), sociólogo de la Universidad de Harvard, el cual es reconocido como el portador de un importante movimiento: "El redescubrimiento del hombre" en la vida industrial.

Las aportaciones hechas por Elton Mayo fueron en primer lugar, las observaciones acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su relación informal, sus estados de ánimo, su conducta social, etc.

Los objetivos principales en este movimiento de: "El redescubrimiento del hombre", eran de obtener la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación del personal mediante la satisfacción en el trabajo desarrollado.

Se puede definir a la administración de personas como: "Un conjunto de actividades que tienden a obtener la cooperación y la más alta eficiencia del personal de la empresa, promoviendo el bienestar en el trabajo" (Romero, 1986).

Según Mayo (Romero, 1986), "La administración de los elementos humanos, considera al hombre desde el punto de vista de sus responsabilidades, habilidades, trabajo, derechos, merecimientos y remuneraciones".

Este tipo de administración empieza a utilizar una serie de técnicas como las siguientes:

- Análisis y Evaluación de puestos;
- Técnicas de Selección y Adiestramiento;
- Medidas de Higiene y Seguridad;
- Simplificación del Trabajo;
- Calificación de Méritos;
- Sistemas de Ascensos;
- Salarios e Incentivos;
- Servicios Sociales, etc. (Sikula, 1976).

Estos tres personajes con sus tendencias se han complementado recíprocamente para el desarrollo de una administración moderna, implicando con esto el aprovechamiento del conocimiento que aportan las ciencias de la Psicología, Sociología, Derecho, Economía y Medicina.

Con lo que respecta a la Administración científica y a la Psicología industrial, tienen en común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa industrial.

Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de la psicología acentuó la participación de especialistas en comportamiento humano y el estudio de las prácticas de personal.

Otro de los momentos históricos importantes que vivió la humanidad, fue la Segunda Guerra Mundial, en la cual se estableció una técnica sistematizada para la selección de personal, utilizando Tests psicológicos como el "Método de los cuatro pasos", que son :

- Mostrar;
- Decir;
- Hacer y
- Comprobar (Siliceo, 1973).

Estos métodos y técnicas se han ido ajustando a otros campos de la acción humana, especialmente en el área industrial.

En la actualidad una Dirección de Recursos Humanos consta de los siguientes departamentos:

- Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal;
- Gerencia de Administración de Sueldos y Salarios;
- Gerencia de Planeación y Organización;
- Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

Con esto se nota que los métodos y técnicas de los recursos humanos, se encuentran muy desarrolladas y que existe personal especializado para cada una de ellas.

Con lo que respecta al proceso de Capacitación y Desarrollo de personal en México en los últimos 20 años ha tenido un gran auge, debido a la competencia que se ha venido dando en todos los rubros que existen en las empresas.

La obligación de capacitar y adiestrar al trabajador fue reglamentada en el "Diario Oficial de la Federación", con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año (Diario Oficial de la Federación, 1978).

Esto constituyó una importante novedad a la reforma constitucional del Artículo en su fracción XIII, la cual menciona: "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 patrones deberán cumplir con dicha obligación".

En México la capacitación de personal ha cobrado una gran importancia, es por eso que la función de capacitar está teniendo un gran interés en varios sectores de las empresas públicas y privadas, lo cual propició el contrato de especialistas en la materia. Todo este desarrollo de la capacitación ha repercutido en la creación de cientos de despachos que brindan sus servicios de asesoría y consultoría.

Es importante que las empresas en relación con los consultores establezcan programas periódicos de capacitación, brindando así el tipo de entrenamiento necesario para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y este sea más significativo para el trabajador, teniendo como meta un desarrollo, tanto para la empresa como para el trabajador y como persona en sí.

En estos momentos nuestro país está viviendo una de las situaciones más importantes para su desarrollo económico que es una negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC), con dos naciones muy importantes Canadá y Estados Unidos, este tratado traerá una fuerte competencia en la calidad, en los precios y en el servicio de los productos que se brinden o se vayan a producir.

En esta situación, los mexicanos nos encontramos en desventaja con estos dos países y uno de los caminos para acortar esta distancia es que los empresarios mexicanos le den la importancia suficiente a la capacitación y desarrollo de personal, ya que con estos procesos se podrá reeducar, entrenar, motivar y sensibilizar a todos los empleados y trabajadores para alcanzar altos niveles de calidad y excelencia.

"México necesita hoy más que nunca de empresas de calidad para enfrentar la nueva competencia, para lo cual primero es entregarse a la tarea de producir calidad humana para garantizar la calidad empresarial. Las naciones que hacen esto aseguran el futuro de las nuevas generaciones". (Cornejo, 1991).

CAPITULO II

LAS TRES AREAS BASICAS DE LA CAPACITACION

La realización del proceso de Capacitación implica recurrir a métodos y procedimientos para: planear, organizar y realizar las actividades de la capacitación que satisfagan las necesidades de los individuos y las organizaciones.

Entre las tareas se cuenta en identificar aquellos problemas que ocurren dentro de las organizaciones, así como detectar las necesidades específicas y generales de un individuo en su ambiente laboral, diseñar o elaborar los manuales de capacitación, la instrucción, la formación de facilitadores y la evaluación de los resultados obtenidos de la empresa enmarcados en las políticas y objetivos organizacionales con los recursos, tanto técnicos como administrativos.

El proceso de la capacitación ha recibido varias denominaciones dependiendo del enfoque con que se ha estudiado, así como también de los fines para los cuales ha sido utilizado. Ejemplo de estas denominaciones son: Entrenamiento, Educación, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, etc.

A continuación se enunciarán las diferentes definiciones que han recibido por algunos estudiosos del tema o algunas instituciones especializadas:

Para la Unión Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA), (1979) la Capacitación es "La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Adiestramiento es la acción a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".

Adiestramiento rápido en la mano de obra ARMO (1979) define lo siguiente: "El adiestramiento como Enseñanza-Aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos del puesto de trabajo. La Capacitación como el proceso de Enseñanza-Aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo".

Para Heredia, Oñate y Arias (citados por Mendoza 1982), Adiestramiento es "Proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz. La Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Otro punto de vista es el de Matsumoto (citado por, Pedagogía para el adiestramiento, 1973), que dice: "Se entiende por adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad".

"La Capacitación es el adiestramiento complementado por el <qué>, <cómo>, <porqué>, y <para qué> de esas operaciones, el conocimiento de los elementos que interviene es decir materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo".

Para Guzmán (1966), el adiestramiento es "La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".

"La Capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la Capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante amplio".

Este autor define también el concepto de Desarrollo el cual menciona que "El Desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso intelectual del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas".

Sastré (1990) menciona "El Desarrollo es el proceso por medio del cual proporciona al individuo de los estímulos necesarios para el auto-desarrollo, utilizando elementos teóricos y vivenciales que fortalecen los estímulos emitidos por el facilitador hasta hacerlos parte visceral del sujeto estimulado".

El Desarrollo es el aspecto más complicado y difícil de manejar y cuyos resultados no son tangibles a corto plazo como en el entrenamiento o en la capacitación, sin embargo, cualquier proceso de Adiestramiento o Capacitación retoma un sinnúmero de elementos del Desarrollo para hacer más efectivo dicho proceso.

El Adiestramiento y la Capacitación dan más conocimientos y/o incrementan las habilidades del individuo en un campo específico.

El Desarrollo es lo que tiene lugar en el interior del individuo, removiendo sus fibras hasta el punto de transformarlo en un ser mejor.

La Capacitación y el Desarrollo son ambas técnicas que se complementan entre sí para solucionar problemas diferentes dentro de la formación de los Recursos Humanos y es importante mencionar que tanto el Adiestramiento, la Capacitación, con el Desarrollo implican una interacción entre la enseñanza y el aprendizaje.

La palabra Capacitación se seguirá utilizando en el presente trabajo, no obstante las diferencias antes citadas entre los diferentes conceptos, ya que en el vocabulario empresarial es más común.

Ya definidos los conceptos, la pregunta a contestar sería ¿Cómo se aplica la Capacitación en una área de trabajo?

La Capacitación como una función administrativa, requiere de una secuencia lógica de fases a seguir y de cumplir para que dicho proceso sea satisfactorio.

Para Siliceo (1973), La Capacitación está dividida en seis etapas, las cuales son:

"1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.

2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.

3.- Definir qué, contenidos de educación son necesarios, es decir, qué, temas, qué materiales y áreas deben ser cubiertas en los cursos.

4.- Señalar la forma y método de instrucción AD HOC, para el curso.

5.- Una vez determinado el contenido y forma, y realizado el curso, se debe evaluar.

6.- El seguimiento o continuación de la Capacitación".

En el presente trabajo, se mencionarán las tres áreas básicas de la Capacitación, que de cualquier forma contemplan la mayoría de las etapas propuestas por Siliceo, estas son:

1.- Detección de Necesidades de Capacitación.

2.- Diseño de Programas de Capacitación.

3.- Formación de Facilitadores e Instructores.

Si estas tres áreas básicas de la Capacitación se aplican eficazmente se tendrá un resultado satisfactorio.

CAPÍTULO III

LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D.N.C.)

Haciendo un poco de historia la metodología de la D.N.C., se estableció en primer lugar dentro de la Ingeniería Industrial, ya que existía gran preocupación por mejorar las actitudes de los trabajadores, así como incrementar la producción y obtener un alto nivel de calidad, en las empresas.

Los ingenieros preocupados por estos factores trataron de establecer una metodología por medio de la cual averiguaron, detectaron y diagnosticaron las carencias de conocimientos y habilidades que manifiestan los trabajadores al ejecutar sus actividades.

Un ejemplo de esto son los Ingenieros Víctor Manuel Nava y Oscar Luis Figueroa, quienes presentaron una ponencia en el VI CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, organizado por la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, AMECAP, y la Federación Internacional de Organizaciones en Entrenamiento y Desarrollo, IFTDO, Octubre de 1977.

A continuación se mencionarán las diferentes definiciones realizadas por diversos autores e instituciones referente a lo que son las necesidades, necesidades de Capacitación, así como la Detección de Necesidades de Capacitación:

Para Boydell (1971), "La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte".

La UCECA (1979), menciona "...Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema...".

En el diccionario de Psicología (Howard, 1964), enmarca los siguientes puntos;

"- Exigencia muy poderosa.

- Experiencia procesada por la ausencia actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habituales.

- Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable".

Con estas definiciones se puede señalar que existen diferentes tipos de necesidad; fisiológicas, de seguridad, de afecto, de reconocimiento, de realización personal y de autorealización.

Ya con el concepto definido anteriormente, se pasará a señalar los diferentes puntos de vista con respecto a lo que es una necesidad de Capacitación.

La UCECA (1979), expresa que "Al hablar de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización".

Para Nava (1979), la define como "La diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona".

Otra postura es la que toman Coldrick y Lyons (citados por Mendoza, 1982), en la que mencionan "...La necesidad de Capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".

Y para Mendoza (1982), determina que "Se entiende por necesidades de Capacitación; la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de Capacitación:

- 1.- Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- 2.- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los propios puestos, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño, por debajo de los niveles esperados, significa problemas organizacionales.
- 3.- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando ésto sea lo más económico".

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Existen diferentes enfoques para clasificar las necesidades de Capacitación, todos ellos permiten un diferente nivel de análisis que la mayoría de las veces resulta complementario.

A continuación se describen cuatro clasificaciones:

a) Por su naturaleza

GENERICAS: Son las relacionadas con los conocimientos, prácticas y valores de carácter organizacional que impactan los distintos segmentos jerárquicos sin importar su especialidad.

ESPECIFICAS: Son las relacionadas con los conocimientos y prácticas particulares del quehacer técnico especializado.

b) Por su temporalidad, según ARMO (1979)

PRESENTES: Son aquellas que están presentes en el momento de la detección. Ejemplo de ello pueden ser las quejas de los trabajadores como síntoma de una necesidad de Capacitación, ya sea en actitudes o en aptitudes.

FUTURAS: Se refiere a aquellas que sobrevendrán por cambios previstos. Un ejemplo es el cambio de objetivos, lo cual es común en las organizaciones dinámicas.

c) Por su evidencia, Mendoza (1982)

La exploración de indicadores que determinan la existencia de las necesidades de Capacitación pueden ser muy evidentes, de tal manera que no se requiera de formas complicadas para su detección o bien pueden no ser percibidos con facilidad y requerir un sondeo más minucioso y la aplicación de herramientas más especializadas.

MANIFIESTAS: Son aquellas cuya apreciación es de suma claridad, ejemplo de estas necesidades son las que se originan por cambios en los métodos de trabajo o del equipo que se emplea, la incorporación de empleados (nuevo ingreso o transferencia).

ENCUBIERTAS: Son aquellas cuya evidencia no es tan apreciable y requieren de una exploración detenida. Por ejemplo, se localiza una área crítica donde no existe una integración de equipos de trabajo y esto repercute en la productividad y calidad del trabajo mismo.

d) Por su magnitud, según Boydell (1971)

Los niveles que abarcan las necesidades de Capacitación pueden remitirse a toda la organización o a unos cuantos departamentos de ésta, con la cual las repercusiones son obviamente diferentes.

ORGANIZACIONALES: Se refieren a las limitaciones o problemas generales que abarcan áreas o zonas de la organización. Ejemplo es cuando se requieren conocer las funciones, estructuras y objetivos del área donde se labora.

OCUPACIONALES Y/O

DEL PUESTO : Son aquellas deficiencias o limitaciones que presentan un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación. Ejemplo es una habilidad indispensable en el desempeño de un puesto determinado; el supervisor que deba interrelacionarse con el personal a su cargo.

INDIVIDUALES: Hacen referencia a los requerimientos que tiene una persona para el mejor desempeño de un puesto. Ejemplo son los requerimientos de una persona en su administración del tiempo.

Se puede concluir entonces que una D.N.C., es una metodología sistematizada, por medio de la cual se puede conocer, detectar o diagnosticar las carencias o necesidades que manifiestan los trabajadores al realizar la actividad de su puesto de trabajo.

En la ponencia Determinación de Necesidades de Adiestramiento (Pedagogía para el adiestramiento, 1977), los ingenieros Nava y Figueroa citan una metodología para el diagnostico de necesidades, la cual consta de seis etapas que son:

- 1.- Identificar los problemas presentes y futuros del sistema a investigar.
- 2.- Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos del sistema a investigar.
- 3.- Identificar las causas de los problemas.

4.- Determinar las causas que pueden eliminarse total o parcialmente con adiestramiento.

5.- Determinar quiénes tienen necesidades de adiestramiento, en qué y con qué prioridad.

6.- Presentar informe".

En el presente trabajo se propone una metodología para un estudio de la D.N.C., la cual también está conformada por seis fases que son:

- Desarrollo de la planeación de la D.N.C. (ETAPA1)
- Identificación del área motivo de estudio. (ETAPA 2)
- Selección de estrategia. (ETAPA 3)
- Captación de información. (ETAPA 4)
- Procesamiento de la información. (ETAPA 5)
- Integración de la información. (ETAPA 6)

Estas seis fases se describirán ampliamente en forma de manual en el capítulo VIII.

CAPITULO IV

DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

El diseño de programas de Capacitación es la segunda fase del proceso de capacitación, hay que mencionar que para llegar a esta fase fue necesaria la aplicación de un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (Etapa1), ya que esto nos va a dar la pauta en qué, cómo, cuándo, a quién y por qué tenemos que capacitar.

A continuación se mencionarán y se escribirán una serie de fases con las cuales se podrá diseñar los programas de capacitación, según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1976.:

Fases para la elaboración de programas de capacitación:

Fase I Procedimiento para el Diseño de Programas de Capacitación.

Fase II Redacción y Análisis de Objetivos.

Fase III Estructuración del Contenido.

Fase IV Planeación y Elaboración de la Evaluación.

FASE I PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Los programas de capacitación deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas con anterioridad, "...es por eso que la persona o profesional que elabore un programa de Capacitación determine todos los antecedentes necesarios para que el programa sea eficaz y precise las etapas del proceso de elaboración", (Manual STPS, 1976).

A continuación se describirán los pasos necesarios en el procedimiento para el diseño:

1.- ANTECEDENTES PARA ELABORAR UN PROGRAMA

Es indispensable haber realizado un estudio de D.N.C.

1.1 Descripción de actividades

La descripción de actividades de los puestos de trabajo debe ser correcta y completa, ya que esto nos va a dar la pauta para que el programa sea eficiente y

los participantes sean entrenados en todas las actividades que deben realizar y desarrollar.

1.2 Características de los participantes

Es importante conocer las características de los participantes y antecedentes de los trabajadores a quienes se destina el programa de capacitación, sobre todo en cuanto a puesto y nivel jerárquico para que el curso resulte adecuado.

1.3 Número de los participantes

Para tener control y prevenir las técnicas, materiales didácticos, manuales, así como los recursos necesarios para el desarrollo del programa se debe saber con exactitud el número de participantes que asistirán a cada curso.

2 ETAPAS DEL PROCESO

2.1 Redacción y análisis de objetivos

El diseño de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos, esto determinará lo que los participantes adquirirán en conocimientos y habilidades cuando finalice el curso.

Los objetivos deben redactarse de acuerdo con la descripción de las actividades del puesto de trabajo.

2.2 Estructura del contenido

En este punto se organiza y se estructura el contenido y se plantea el orden en que se vaya a presentar.

2.3 Evaluación

Es necesario planear y elaborar los instrumentos correspondientes para verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos preestablecidos. La evaluación permite conocer si el curso es eficiente o no.

2.4 Selección de técnicas y materiales didácticos

Para la selección de técnicas y materiales didácticos es necesario tomar en cuenta con lo que se va a enseñar y el número de participantes.

Los materiales didácticos se seleccionan cuando ya se decidió por una técnica de enseñanza.

2.5 Preparación de la instrucción

Es uno de los puntos de mayor importancia en el diseño de programas y consiste en precisar las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan cómo se va a dar la información y qué ejercicios, lecturas o dinámicas de grupo se van a utilizar.

2.6 Coordinación de cursos

Es importante que el coordinador de capacitación tenga calendarizados los programas con fechas, horario y lugares donde se efectuarán los cursos. Asimismo inspeccionar las condiciones de las salas de capacitación para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo del programa.

FASE II REDACCION Y ANALISIS DE OBJETIVOS

La redacción de los objetivos es el paso inicial y constituye la base de cualquier actividad a realizar.

Los objetivos deberán redactarse de forma detallada y exacta, ya que la correcta precisión de estos dependerán de:

- La amplitud del contenido;
- Las técnicas de instrucción;
- Los materiales didácticos y
- El tipo de evaluación.

Cuando los objetivos no son exactos y claros es muy difícil la evaluación del programa, asimismo, delimitar el contenido y las técnicas de enseñanza.

La función de los objetivos deben de ser claros y precisos y deben cumplir con las siguientes características:

- Comunicar a los participantes, a otros instructores o a cualquier participante la intención del programa;
- Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos;
- Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar sus actividades.

1.- REDACCION DE OBJETIVOS

1.1 Objetivos en términos de conducta

Consiste en expresar la conducta que manifestarán los participantes al termino del curso.

1.2 Para redactar los objetivos es necesario seguir un procedimiento que consiste en:

- Listar las actividades que se requiere capacitar, basándose en la descripción elaborada previamente;
- Redactar los objetivos basados en dicha lista;
- Verificar que no falten en los objetivos ninguna de las actividades o tareas.

1.3 Elementos de los objetivos

Se incluyen tres elementos básicos que son:

- Presentación;
- Formas de conducta;
- Niveles de eficiencia.

1.3.1 Presentación

Tiene por objeto que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial lo que lograrán hacer como resultado de la capacitación, el valor motivacional de la presentación, sentir como propias las metas del curso.

En la medida en que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan su interés por alcanzarlos será mayor.

1.3.2 Formas de conducta

En este punto se redactan las formas de conducta, estas son la descripción de lo que se espera que harán los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos y éstos se redactan en futuro indicativo.

Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes.

Lo más importante de los objetivos reside en que se elijan verbos que no se presten a más de una interpretación, que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

La redacción de los objetivos generales de un programa deberán basarse en las actividades que se desea que realice el participante, por lo tanto no existe ningún problema para elegir los verbos ya que se refieren a las actividades presentadas en tiempo futuro.

1.3.3 Niveles de eficiencia

Es necesario un criterio preciso para saber si se han alcanzado los objetivos. La cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se fija:

- Indicando la rapidez;
- El mínimo de respuestas correctas;
- El número o tipo de errores que se pueden aceptar;
- La exactitud o las características de una ejecución correcta.

Es de gran importancia que los participantes conozcan con exactitud qué se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite y es además una guía para que valoren sus actividades.

2.- ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

Para precisar el contenido del programa de capacitación, hay que analizar cuidadosamente los objetivos.

La finalidad del análisis de objetivos es de obtener los conocimientos y/o habilidades necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Así se evita uno de los problemas más graves en la elaboración de programas que consiste en incluir contenidos necesarios y en excluir algunos indispensables.

Aún cuando los objetivos se hayan precisado adecuadamente, la elección y especificación del contenido puede deformar el programa completo, es por esto que se sugieren para el procedimiento estos puntos:

2.1 Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados;

2.2 Desglosar las formas de conducta (verbos) de los objetivos generales en objetivos específicos, hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas;

2.3 Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y/o habilidades obtenidos.

Los objetivos generales expresan de manera global lo que el participante sabrá hacer al término del curso.

Al desglosar los objetivos generales se determinan los objetivos específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para poder alcanzar los objetivos generales.

Al desglosar cada uno de los objetivos específicos se obtendrán los contenidos. Existen ocasiones que no basta con el primer análisis sino que hay necesidad de realizar desgloses sucesivos hasta determinar conocimientos o habilidades precisas que son los contenidos.

FASE III ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO

"El contenido puede entenderse como aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos. El contenido consiste en un conjunto de conocimientos y/o manipulaciones que el participante debe conocer, dominar y aplicar", (STPS, 1976).

Para facilitar las actividades del instructor durante el curso y para establecer el orden en que los elementos del contenido serán señalados, se hace indispensable dentro del proceso de elaboración de un programa, la etapa de estructuración del contenido. El contenido se organiza de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos, con ello, cada uno de estos adquiere un significado en relación con el contenido total.

Es importante mencionar que no existe algún criterio para la estructura del programa, sin embargo se describirán dos, las cuales son:

1.1 De acuerdo con la naturaleza de la tarea;

1.2 De acuerdo con la secuencia lógica.

1.1 Naturaleza de las tareas

En este punto los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas.

En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos específicos, obtenida en el análisis resulta válida para ordenar el contenido y estructurarlo adecuadamente.

El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporciona frecuentemente la estructuración del contenido, esto es más evidente en tareas de tipo manual. Ejemplo de esto es el manejo de un esmeril o de una sierra cinta, el roscado interior, el corte con segueta, etc.

En todos los ejemplos citados el contenido de las operaciones está ordenado con base en la tarea, puesto que en todos los casos se sigue una secuencia preestablecida que se puede considerar como la mejor o la más adecuada.

Cuando es necesario proporcionar información tecnológica para fundamentar las operaciones, el problema consiste en decir el momento en que se debe proporcionar tal información. Si la teoría establece las bases para las operaciones, es recomendable presentarla antes.

1.2 Secuencia lógica

Este procedimiento es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o tecnológicos que pueden ser manejados de diferentes maneras; la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite al proceso de la instrucción.

Los contenidos cuya secuencia no dependan del desarrollo de una tarea, requieren de una estructuración lógica que facilite, tanto al instructor como al participante la organización de los elementos de manera que cada uno tenga significado en función de la estructura total, lo que facilita la instrucción, en estos casos es conveniente asegurar que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en primer lugar;
- Cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa;
- Cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás;
- No aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

2.- UNIDADES DE INSTRUCCION

Determinar las unidades de instrucción de un programa, es el último paso para estructurar el contenido.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos.

Ese conjunto de elementos interrelacionados con significado propio y que constituyen una totalidad, se llaman unidad de instrucción.

En programas amplios las unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos por varias unidades, o por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión.

2.1 Ventajas

La presentación del contenido a través de unidades de instrucción presenta las siguientes ventajas:

- Organiza los elementos de contenido en función de una tarea específica, dándoles un significado más preciso para los participantes;
- Las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden;
- Facilitan la planeación de las actividades de instrucción.

Es conveniente dividir un contenido en unidades cuando:

- Existen varios objetivos específicos bien delimitados;
- El contenido indica claramente la presencia de elementos antecedentes o básicos para el aprendizaje de otros elementos del mismo programa;
- Los elementos del contenido corresponden evidentemente a varios grupos independientes.

2.2 Procedimiento

La estrecha interrelación o la relativa independencia de los elementos, las semejanzas y diferencias de los mismos, son los mejores indicadores para determinar el número y la amplitud de las unidades.

Es recomendable considerar estos lineamientos en el momento de organizar el contenido en unidades de instrucción:

- Cada unidad debe comprender varios elementos tan relacionados entre sí que lleguen a formar una totalidad de relativa independencia;
- La extensión de los elementos del contenido de cada unidad debe de ser adecuada, ni demasiado amplia, ni demasiado breve;
- La secuencia de las unidades debe corresponder a la dificultad y complejidad progresiva de la materia o tarea por aprender o a su relación lógica;
- La duración no debe determinar el contenido de las unidades de instrucción, estas pueden abarcar una o más sesiones.

2.- TIPOS DE EVALUACION

La evaluación es una tarea compleja y variada es por eso que es conveniente clasificarla en varios tipos:

2.1 POR SU AMPLITUD

2.1.1 Evaluación general

- La evaluación general estima los resultados de un programa completo;
- Se plantea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta qué punto se alcanzan;
- Utiliza instrumentos específicos de evaluación (pruebas, escalas estimativas, etc.)
- Tiene por objeto primordial conocer los cambios de conducta que ha producido el programa.

2.1.2 Evaluación parcial

La evaluación parcial se aplica para estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa.

Se aplica al término de cada unidad y permite:

- Conocer el aprovechamiento de cada participante;
- En caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias;
- Aprender en cada unidad las dificultades de aprendizaje, por resolverlas.

2.2 POR EL MOMENTO DE APLICACION

2.2.1 Evaluación inmediata

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación y ofrece información inmediata sobre la eficiencia del curso y cubre los propósitos generales de la evaluación.

2.2.2 Evaluación mediata

Es cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste.

Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real de trabajo.

Es recomendable realizar este tipo de evaluación, comparando el rendimiento del grupo de participantes, con un grupo equivalente de trabajadores que no hayan participado en el curso.

Los datos que se comparan pueden ser:

- El tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad;
- El volumen de producción;
- La rotación de personal;
- Los ascensos;
- El número de accidentes;
- El desperdicio de materiales, etc.

3.- PLAN DE EVALUACION

La situación óptima de evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta, así como los conocimientos que se desea medir, asimismo una situación que permita observar en forma experimental e inmediata a qué nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que debe contemplar el plan son:

3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES

La evaluación debe propiciar que el participante manifieste en forma evidente que ha logrado los objetivos del programa. Las actividades que se pueden proponer al participante son contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc., que deben preverse en el plan de evaluación.

3.2 MATERIALES

Para la ejecución de las actividades de evaluación, especialmente las operaciones, es necesario señalar qué, herramientas, materiales, equipo o maquinaria son indispensables para su realización para que en el momento de la evaluación estén disponibles para su empleo.

3.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación se elaboran instrumentos que constan de un conjunto de reactivos (preguntas o problemas) o de variables (actividades o características de una ejecución descritas con precisión).

Los instrumentos de evaluación se elaboran de acuerdo con:

EL CONTENIDO: El cual se obtiene al analizar los objetivos generales en objetivos específicos; la información proporcionada por el contenido ofrece el material básico para redactar los reactivos o las variables que aparecen en los instrumentos de evaluación.

NIVEL DE EFICIENCIA: Los instrumentos de evaluación deben tomar en cuenta el nivel de eficiencia establecido en los objetivos, este señala los criterios , sobre la cantidad, calidad o precisión que deben alcanzar los participantes en sus realizaciones.

4.- ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Para controlar y registrar las actividades que se desarrollan en una situación de evaluación, se elaboran instrumentos compuestos de varios reactivos que permiten al participante emplear la información recibida durante el programa de capacitación en la solución de problemas específicos.

Para que un instrumento de evaluación esté bien elaborado, sus reactivos deben ser una buena muestra de la información por evaluar y deben corresponder a los objetivos. Los reactivos deberán explorar todos los conceptos, actividades o características de la información o temas desarrollados durante el curso.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

INSTRUCCIONES: Son la explicación de las actividades que tiene que realizar el participante para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

REACTIVOS: Son las preguntas o los problemas que se plantean al participante.

CLAVE: Es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; unifica el criterio de calificación.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

- Pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades intelectuales;
- Pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras;
- Escalas estimativas, para evaluar actitudes y listas de verificación.

4.1 PRUEBAS ESCRITAS

Permite observar la comprensión del vocabulario, la memorización de nombres y de fechas, la comprensión de conceptos y la habilidad para resolver problemas.

Los reactivos de las pruebas escritas pueden ser: afirmaciones incompletas, preguntas o problemas para ser resueltos por medio de frases u oraciones cortas, signos o símbolos.

4.1.1 Afirmaciones incompletas

Se presenta el reactivo en forma de afirmación incompleta.

4.1.2 Preguntas

Se procede de la misma forma que para elaborar afirmaciones incompletas, pero se presenta el reactivo en forma interrogativa.

Recomendaciones:

- Redacte sus preguntas con claridad y sencillez;
- Procure que las preguntas no sea demasiado largas, ni den pauta a respuestas muy amplias;
- Elabore las preguntas de modo que sólo haya una respuesta;
- Elabore las preguntas de modo que den lugar a razonamientos, reflexión e interpretación, o sea, a la aplicación de los conocimientos;
- Plantee de preferencia situaciones concretas en base a conocimientos e información;
- No tome partes integrales de la información impresa para elaborar sus preguntas.

4.1.3 Problemas

Los reactivos se presentan en forma de problemas.

Recomendaciones:

- Plantee el problema claramente;
- Presente problemas específicos;
- Asegúrese de incluir datos suficientes para una correcta solución;
- Especifique qué, datos deben ser obtenidos con la solución del problema.

4.2 PRUEBAS DE ENSAYO

Son la ejecución de las operaciones que le han sido enseñadas al participante y son propias para evaluar destrezas manuales.

Para calificar las ejecuciones de pruebas de ensayo es necesario contar con:

- Una hoja de registro o un instrumento de evaluación que se elaborará para cada caso particular, según el tipo de situación;
- El nivel mínimo de eficiencia de los objetivos que permite saber si los participantes los han alcanzado.

La prueba de ensayo se realizará en las situaciones señaladas como condiciones de operación en los objetivos y será la misma para todos los participantes.

El porcentaje de una prueba de ensayo se obtiene de acuerdo a la rapidez, la calidad, la secuencia, el número de errores, etc., de las ejecuciones, cuantificando numéricamente cada uno de los aspectos, fases o variables que se consideran y en base al nivel de eficiencia previsto.

Los instrumentos de mayor utilidad son: las escalas estimativas y las listas de verificación.

4.3 ESCALAS ESTIMATIVAS

Tienen por objetivo principal; dirigir, precisar y registrar de modo cuantitativo las observaciones sobre determinada actividad o conducta. Permiten establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos.

Son útiles para evaluar:

- La ejecución de tareas que implican actividades motrices (escalas de ejecución);
- Las características o cualidades de un producto acabado (escalas de producto acabado).

Un escala estimativa está formada por:

INSTRUCCIONES: Explican la manera en que el instructor o evaluador manejará la escala, especificando la forma de registrar la conducta observada.

EJEMPLOS: Dan una muestra del manejo de la escala.

VARIABLES: Son las acciones o cualidades listadas que se van a evaluar.

GRADOS: Son los niveles de calificación. Estos grados pueden indicar: calidad, rapidez, frecuencia, precisión, número de errores, etc.

Según la manera en que se presentan los niveles, las escalas pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas.

Las descriptivas incluyen explicaciones concretas para cada uno de los grados; las numéricas señalan de modo general los grados posibles.

Las escalas son mixtas cuando incluyen descripciones y números para cada grado, éstas son las más recomendables.

El defecto más grave de la escala es su falta de objetividad. Para contrarrestarla es conveniente precisar cada variable y diferenciar claramente sus grados.

4.3.1 De Ejecución

Recomendaciones para la elaboración:

- Determine las actividades o tareas por evaluar partiendo de la hoja de descomposición del trabajo, o de las fases más importantes de la actividad;
- Redacte las variables de manera clara y precisa, utilice la tercera persona del singular;
- Determine los grados de calificación, procurando que correspondan con las variables;
- Utilice de preferencia tres grados, y si no existen problemas de discriminación o si es útil para sus fines, emplee cinco grados;
- Coloque el valor más alto en el extremo derecho y el más bajo en el izquierdo;
- Asegúrese que el grado intermedio indique una ejecución promedio;
- Use siempre el mismo número de grados para todas las variables;
- Cerciorarse de que existan diferencias de fácil discriminación entre grado y grado; si es necesario describa el significado de cada uno;
- Incluya siempre instrucciones y un ejemplo para el manejo de la escala;
- Discuta y comente su escala con otros técnicos o especialistas, antes de utilizarla;
- Prepare a los evaluadores analizando y discutiendo la escala;

- Ejercite a los evaluadores en el empleo de la escala en una situación experimental.

4.3.2 De Producto Acabado

El objetivo principal es registrar la calidad lograda en cada una de las partes de un trabajo terminado.

Su elaboración debe adaptarse a las recomendaciones de las escalas estimativas y a las características del producto que se va a evaluar. Esta escala sirve para realizar diferentes actividades de inspección de una manera sistemática y ordenada. Permite también cuantificar y precisar la calidad y/o exactitud del producto a evaluar.

Para elaborar este tipo de escalas es necesario listar las características o cualidades de la pieza que vamos a inspeccionar.

4.3.3 Listas de verificación

Las listas de verificación están formadas por una serie de variables que son las características de un producto o bien las ejecuciones, realizadas para elaborar el producto.

Las listas de verificación son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando es necesario seguir cierta secuencia.

Las listas de verificación también se utilizan para comprobar la presencia de las características o variables deseadas de algún producto acabado.

Recomendaciones para elaborar y utilizar listas de verificación:

- Liste las variables o actividades por evaluar;
- Redacte las instrucciones según el uso que vaya a dar a la lista;
- Sea preciso y claro en sus instrucciones;
- Dé un ejemplo del manejo de la lista;
- Redacte las variables o actividades de acuerdo a las instrucciones y al tipo de respuestas que espera;

- Utilice el mismo tipo de respuestas para toda la lista de verificación;
- Cerciorarse de que existen diferencias fáciles de discriminar al verificar la presencia o ausencia de las variables;
- Discuta y comente su lista con otro técnico o especialista antes de utilizarla;
- Prepare a los evaluadores analizando y discutiendo la lista de verificación elaborada y
- Ejercite a los evaluadores en el empleo de la lista en una situación experimental.

4.3.4 Evaluación de actitudes

Tiene como propósito fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo, la maquinaria, los compañeros, los superiores, etc., por medio de la aplicación de las adquisiciones.

Existen además programas que tienen como propósito específico, propiciar un cambio de actitudes en aspectos tales como: relaciones humanas, comunicación, organización dentro de la empresa, atención de las necesidades del trabajador, seguridad industrial, etc.

La evaluación de las conductas resultantes de estos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propicias para la manifestación de estas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados.

Generalmente la elaboración de los instrumentos de registro y la evaluación los realiza un especialista (psicólogo o pedagogo). Bajo su supervisión otras personas pueden evaluar actitudes.

Los resultados de la observación se registran en escalas estimativas. En éstas se anotan las apreciaciones del observador que ofrecen información real y valiosa.

4.3.5 Escalas Estimativas de Actitudes

Para su elaboración se siguen las recomendaciones dadas para las escalas estimativas de ejecución, además hay que considerar que:

- Los instrumentos deben tener una descripción concreta de la conducta, para poder discriminarla;
- Las condiciones bajo las cuales va a evaluarse deben ser reales;
- El evaluador deberá tener suficiente entrenamiento en la observación y en el manejo de materiales de registro;
- El observador debe tener amplia experiencia en su trabajo para analizar correctamente las conductas.

Estas conductas se evalúan con posterioridad a la realización de los programas y forman parte de la evaluación mediata.

Es importante mencionar que para elaborar un programa de capacitación que sea eficiente hay que seguir los puntos citados de la metodología antes señalada, ya que con un programa eficiente nos va a dar la pauta para establecer una óptima planeación para la instrucción del programa, punto que será desarrollado en seguida con el nombre de formación de instructores, lo que es la última área básica del proceso de la Capacitación.

CAPITULO V

FORMACION DE INSTRUCTORES

La formación de instructores es otra parte importante dentro del proceso de la Capacitación y está conformada por cinco etapas que son:

- El proceso de Instrucción - Aprendizaje
- Microenseñanza
- Técnicas de Enseñanza
- Medios de Instrucción
- Actitudes y Comportamiento del Instructor

Las cuales se describen a continuación.

EL PROCESO DE INSTRUCCION-APRENDIZAJE

"La educación es un proceso continuo mediante el cual se favorece el desarrollo integral del individuo influyendo en lo intelectual, lo moral y lo físico". Una de las modalidades para lograr dicho desarrollo es a través del proceso enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por ser un proceso sistemático.

En la capacitación, entendida ésta como un medio de acceso a la educación, el proceso de enseñanza-aprendizaje pasa a ser instrucción-aprendizaje debido a que en él interviene un conjunto de eventos continuos y dinámicos en los cuales un instructor promueve y orienta el aprendizaje de los capacitandos, adultos con una estructura cognoscitiva, cultural y social ya establecida.

El aprendizaje es integral, esto quiere decir, que afecta a las tres esferas que conforman a un individuo: la cognoscitiva, la psicomotriz y la afectiva.

La cognoscitiva se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas y conceptos.

La psicomotriz se refiere a la adquisición de habilidades físicas o destrezas.

La afectiva consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con sentimientos, intereses e ideales.

Es así que el aprendizaje implica un proceso dinámico y permanente mediante el cual el individuo adquiere y/o modifica habilidades, conocimientos y actitudes.

El aprendizaje se considera como proceso, ya que la instrucción no puede ser un hecho aislado y estático, ya que no existen conocimientos definitivos, pues continuamente se hace necesario reconocer, actualizar y dar vigencia sistemática al conocimiento inicialmente adquirido.

Esto es que el aprendizaje tiene lugar cuando los conocimientos y habilidades que comprende, han sido desarrollados y puestos en acción. Es decir, una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta de manera más o menos permanente.

Si se entiende "... a la capacitación como un proceso participativo dinámico y continuo para la adquisición, actualización o perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y valores de los individuos, referido a un campo de trabajo para lograr su formación integral, el aprendizaje tiene lugar cuando la instrucción propicia estos cambios por medio de la adecuada y orientada utilización de diversos recursos para lograr el aprendizaje", (Manual del Prgmador de la Capacitación, STPS 1978).

Es importante hacer notar que los elementos que intervienen en el proceso de instrucción-aprendizaje son el objeto de conocimiento, el sujeto que enseña y el sujeto que aprende pero estos tres elementos son determinados, a la vez que determinan por el medio ambiente en el cual se desenvuelven. Esto es todas aquellas circunstancias que de alguna manera influyen en el proceso instruccional, como lo es el aula, la disposición del mobiliario, el lugar en que se habita, el nivel socio-cultural de los integrantes del curso etc.

Cabe señalar que la capacitación es un derecho que tiene todo trabajador, por lo tanto la población a la que va dirigida es el adulto, de ahí que la instrucción debe tener en cuenta los aspectos que caracterizan el aprendizaje en los adultos (Andragogía) .

Esto es, los adultos aprenden:

- Cuando existe necesidad de hacerlo;
- Mediante la resolución de problemas prácticos, aplicables a su medio;
- En un ambiente informal;
- Con la aplicación variada de métodos y técnicas;
- Cuando se encausa su experiencia previa;
- A través de la retroalimentación.

Entendida ésta como la manera en la que se permite una modificación de mensajes para rectificar o aclarar algún aspecto poco claro, además de que es la pauta para la elaboración y transmisión de mensajes subsecuentes.

Además el adulto aprende a lo largo de toda su vida y la reticencia que a veces muestre en relación con las generaciones jóvenes, es debida más a diferencias de actitudes respecto a los aprendizajes, que a la capacidad para realizarlos. El adulto posee una gran capacidad para la autoeducación, solo necesita estar actualizándose respecto a las transformaciones del mundo, además tiene una cultura forjada en la experiencia de su propio vivir, con deseos de autonomía y responsabilidad.

Por estas características el instructor debe:

- Atender al adulto en y desde la situación de vida en que se encuentra;
- Considerar el marco de referencia cultural, experiencias y conocimientos del adulto como punto de partida para cualquier nuevo aprendizaje;
- Planear actividades y conocimientos que el adulto pueda integrar a sus adquisiciones previas;
- Procurar que el aprendizaje sea significativo y funcional;
- Orientar las experiencias de aprendizaje a objetos específicos;
- Considerar que cada individuo tiene su propio ritmo de aprendizaje.

Es importante destacar que para lo anterior, el instructor, dentro del proceso de instrucción-aprendizaje, debe propiciar en sus participantes una buena comunicación y mantener el clima de participación e incentivación.

MICROENSEÑANZA

"La microenseñanza es un concepto de aprendizaje aplicable en varias etapas de la Capacitación profesional de los docentes; antes o durante el ejercicio del magisterio" (Allen y Ryan, 1976).

La microenseñanza tiene como finalidad, facilitar a los profesores la práctica de algunas de las habilidades que han sido consideradas esenciales para el mejoramiento de la enseñanza, proporcionando instrumental, condiciones adecuadas y asesoría continua.

La microenseñanza consiste básicamente en simplificar las condiciones de un salón de clases; se forman grupos de cinco a seis participantes, bajo la supervisión de un instructor, y cada uno de ellos prepara una microclase de su especialidad con duración máxima de cinco minutos, exponiéndola frente al grupo, al mismo tiempo que es grabada en una cinta de video por otro participante. Una vez hecha la grabación de todos, se procede a analizar la habilidad correspondiente. El instructor y los participantes discuten los méritos de la presentación desde el punto de vista de la habilidad que se práctica.

Este procedimiento se puede repetir a juicio del instructor usando los mismos elementos o cambiándolos. Como forma de complementar y precisar la retroalimentación de cada participante, sus compañeros efectúan una evaluación del proceso de cambio del instructor en la práctica de las habilidades específicas a lo largo del taller.

Para Allen y Ryan (1976), la microenseñanza tiene como base cinco proposiciones fundamentales:

"Primera: Es verdadera enseñanza. Aun cuando la situación de enseñanza esté previamente armada, en el sentido de que maestro y alumnos trabajan juntos en una situación de práctica, sin embargo se propicia verdadera instrucción.

Segunda: Disminuye las complejidades de la enseñanza normal en el aula. En ella se reduce el número de alumnos, el alcance del contenido y la duración de la clase.

Tercera: Se ocupa especialmente de capacitar para la realización de tareas específicas que pueden ser la práctica de habilidades para instruir, la práctica de técnicas de enseñanza, la especialización en determinados materiales de los programas o la exposición de métodos de enseñanza.

Cuarta: Permite un mayor control en la práctica. En el escenario provisto para esa práctica, los rituales del tiempo, los alumnos, los métodos de retroalimentación y supervisión y muchos otros factores son susceptibles de manipulación. Ello permite dotar de un alto grado de control al programa de capacitación.

Quinta: Aumenta enormemente el contenido normal de resultados o retroalimentación. Inmediatamente después de dictar una breve microclase, el practicante hace la crítica de su actuación. Para proporcionarle una mejor comprensión de ella se cuenta con varias fuentes de retroalimentación. Con la orientación de un supervisor o colega, analiza distintos aspectos de su actuación a la luz de los fines que se proponían alcanzar. El practicante y el supervisor estudian las respuestas contenidas en formularios destinados a producir la relación de los alumnos con referencia a aspectos específicos de la enseñanza. Cuando el supervisor tiene la cinta a su disposición, puede proyectarla para que ayude al alumno-maestro a observar su desempeño y así mejorarlo. Toda esta retroalimentación puede trasladarse a la práctica cuando el participante vuelve a dictar su clase después de la conferencia crítica".

Existen ciertas habilidades practicables de la microenseñanza las cuales se utilizan para que la persona que se está entrenando posea una idea clara de la habilidad que aprenderá; debe saber qué tiene que hacer antes de tratar de hacerlo.

Las siguientes habilidades generales se pueden aplicar en diferentes niveles de enseñanza:

- 1.- Inducción;
- 2.- Comunicación;
- 3.- Cambio de estímulo;
- 4.- Clase de preguntas;
- 5.- Mecanismos que operan para aumentar la frecuencia de una conducta;
- 6.- Integración;
- 7.- Organización lógica.

A continuación se describirán las siguientes habilidades practicables de la microenseñanza:

1 INDUCCION

Se ha observado que los instructores rara vez destinan suficiente tiempo en preparar a los participantes para el aprendizaje de un tema. En el mejor de los casos, sólo hacen breves introducciones, esperando con eso captar la atención de los participantes. La primera habilidad que debe adquirir y perfeccionar un instructor es la inducción.

Esta habilidad de la inducción es de suma importancia, porque es el anzuelo para atraer la atención de los participantes. Es el momento decisivo en que el instructor capta su atención. Con la inducción se brinda al participante una preparación para el nuevo conocimiento, haciendo que se interese por el material, volviéndolo receptivo. La habilidad de la inducción nos va a servir como una puerta al tema que se va a tratar. El color de la puerta, su tamaño, su originalidad, captarán la atención y el interés del participante. Este necesita la atracción de esa puerta para querer entrar, y es el instructor el encargado de poner una gran puerta de motivación para lograr captar la atención del participante.

El propósito principal de la inducción es lograr interesar al participante en el tema; es decir:

La inducción es **MOTIVANTE**

Es importante notar la diferencia entre inducción y la introducción. La inducción no forma parte del contenido central del tema, mientras que la introducción sí. En ese sentido decimos que:

La inducción es **INDEPENDIENTE**

Si se comienza con un tema aparentemente independiente, y se establece una relación con el tema a tratar, es mayor la posibilidad de atraer la atención de los participantes, dándoles seguridad al aclarárseles los objetivos de aprendizaje. Por eso se menciona que:

La inducción es **RELACIONADA**

La inducción se debe efectuar al principio de cada clase; sin embargo, es también necesaria al iniciar un nuevo tema dentro de la misma clase, y debe servir al mismo tiempo para conectar el material nuevo con el anterior.

La práctica de la inducción ayuda al instructor a preparar a los participantes para el tema, induciéndolos a obtener el máximo provecho en el aprendizaje.

En las sesiones de microenseñanza de cinco minutos, el instructor hace inducción estableciendo la relación con el tema.

Tipos de inducción

El instructor podrá utilizar dos tipos de inducción:

VERBAL y **MATERIAL**

Las inducciones verbales son aquellas que se pueden hacer mediante el uso de anécdotas, analogías, ejemplos, preguntas, etc.

Las inducciones materiales son aquellas en que el instructor además de apoyarse en una inducción verbal, lleva algún material didáctico a la clase para despertar la curiosidad y la atención de los participantes. Este tipo de inducción se puede hacer por medio de un objeto, por medio del pizarrón o rotafolio o por medio de materiales audiovisuales.

2 COMUNICACION

"La comunicación es el proceso por el que se hace participar a un individuo de las experiencias y estímulos del universo de otro individuo, utilizando los elementos del conocimiento que ambos tienen en común". (Moles y Zeltman, 1980).

El proceso de comunicación empieza con el emisor, ya que éste envía la información, con la retroalimentación y se complementa la respuesta del receptor dirigida al emisor.

La comunicación es un proceso indispensable en la vida del ser humano y esto no significa que sepamos utilizarla adecuadamente. Para que se dé dicho proceso, se necesita que exista un emisor mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

La microclase tiene 3 elementos: el instructor, los participantes y el contenido; es preciso mencionar que hay que tener una gran habilidad en el proceso de comunicación ya que si no se tiene la habilidad necesaria, el emisor puede distorsionar el mensaje o el receptor captar otra idea. En este apartado se revisará el proceso de comunicación desde dos puntos de vista: la comunicación verbal y no verbal.

2.1 COMUNICACION VERBAL

2.1.1 El estilo

El buen expositor utiliza una forma sencilla, lógica y clara para expresar una idea. Habla normalmente sin actitudes teatrales exageradas; da el énfasis necesario a las expresiones; físicamente actúa con normalidad; es decir, sin demasiada rigidez en sus movimientos, pero también sin descuidar los mismos y sin la inmovilidad tan característica de aquellos expositores que se siembran en un solo lugar o que se atornillan en la silla del escritorio.

2.1.2 La voz

a) Volumen: El volumen de la voz debe ser adecuado al tamaño y a las condiciones acústicas del salón. Una buena norma es percatarnos de que aún los participantes más alejados nos escuchen perfectamente y, adecuar el volumen a esta importante exigencia.

b) Tono: Usar el mismo tono es monótono. Es necesario cambiar de tono adecuándolo al énfasis que se quiere dar a las ideas.

c) Velocidad: El instructor debe adecuar la velocidad de su elocución a la facilidad como pronuncia y a la complejidad de la idea.

Es importante combinar una adecuada velocidad con una correcta pronunciación.

2.1.3 Terminología

a) Deben utilizarse términos sencillos al alcance de la comprensión de los participantes.

b) Cuando sea necesario introducir términos técnicos, debe haber una explicación clara de su significado aplicándolos inmediatamente a expresiones relacionadas con la idea.

c) Cuando sea posible, deben utilizarse sinónimos, haciendo la correspondiente explicación.

2.1.4 Vicios que se deben evitar

a) Titubear: El hacerlo da la sensación de inseguridad.

b) Las muletillas como: éste, ¿he?, bien, mmm, "verdad?", etc.

c) Eliminar palabras innecesarias.

d) No emplear expresiones extrañas al auditorio por su academismo, tecnicismo o regionalismo.

2.1.5 Recomendaciones adicionales

a) Hablar con entusiasmo.

b) Para evitar la fatiga del auditorio conviene emplear esporádicamente el buen humor y relatar anécdotas ilustrativas e interesantes en relación con el tema.

Naturalmente, todos estos recursos deben ser preparados de antemano por el expositor y ser incluidos en su plan de exposición.

2.2 COMUNICACION NO VERBAL

2.2.1 Prestancia

Por prestancia se entiende la actitud física y mental del expositor que influye de manera decisiva en el ambiente de la exposición, la cual puede hacerse fastidiosa o de una gran amenidad. La prestancia se obtiene cuando los siguientes elementos están presentes:

- a) Preparación suficiente del tema y organización correcta de su presentación; condiciones que, una vez satisfechas, harán hablar al instructor con fluidez y seguridad.
- b) Dirección constante de la mirada hacia el auditorio y temporalmente a una persona.
- c) Eliminación de movimientos que distraigan al participante, tales como: jugar con el gis, con las llaves, rascarse reiteradamente la nariz, etc.
- d) Empleo de ademanes en concordancia con la idea que quiere recalcar, como, por ejemplo: cerrar el puño para demostrar firmeza, fuerza o enojo; encoger los hombros y contraer el rostro para expresar dudas, etc.

3 CAMBIO DE ESTIMULO

"El aburrimiento es uno de los mayores problemas de las escuelas. Los alumnos están sentados durante largas horas escuchando y mirando lo que se les enseña. El estilo de muchos maestros hace muy poco por aliviar el aburrimiento de sus alumnos. La mayoría habla de manera monótona. Si un psicólogo observara a estos maestros en condiciones de estímulos para sus alumnos, llegaría a la conclusión de que se producen muy pocas variantes en la instrucción" (Allen y Ryan, 1976).

Con este ejemplo expuesto, lo que se trata de explicar es que hay que ayudar al instructor a aliviar el aburrimiento de los participantes consistiendo en actuar sobre el componente intelectual o cognoscitivo de su clase.

Hay que lograr que el instructor incorpore material estimulante, o que lo enfoque por medio del aprendizaje-descubrimiento o cambie sus pautas de conducta, haciéndole notar aquellas que proporcionarán mayor variedad en su sesión.

"Se ha nombrado cambio de estímulo porque se propone lograr que el instructor se convierta en un estímulo más dinámico dentro de la instrucción y se les enseñe: movimientos, gestos, enfoque, estilos de interacción y cambio en los canales sensoriales" (Allen y Ryan, 1976). El fin de esto es integrarlos a su estilo de enseñanza.

VARIACION DE ESTIMULO POR MEDIO DE UNA TECNICA VERBAL

ENFOQUE

Frecuentemente, durante una clase, el instructor desea llevar la atención de sus participantes a un punto en particular; la acción hacia el material específico la hemos llamado enfoque. El enfoque verbal se demuestra por medio de expresiones como estas: ponga especial atención a esto, vean el dibujo de la página 71, escuchen atentamente esto, etc.

ESTILOS DE INTERACCION

Los monólogos del instructor frecuentemente son causa de aburrimiento. De hecho, el excesivo uso de un solo estilo de interacción se vuelve rutinario y aburrido. Existen varios estilos de interacción en el salón de clases:

a) Instructor-Grupo: El instructor expone su clase o dirige una pregunta a todo el grupo, sin concentrarse en un participante en particular.

b) Instructor-Participante: El instructor dirige un comentario o una pregunta a un participante en particular. Puede preguntar a un participante, recibir la respuesta y seguir con una serie de preguntas al mismo participante o a otros diferentes, tratando de que profundicen en sus conocimientos.

c) Participante-Instructor: El instructor puede motivar a los participantes a que pregunten. Así fomentará que la iniciativa venga del participante y no del instructor.

d) Participante-Participante: El instructor después de hacer una pregunta, se abstiene de hacer comentarios acerca de la respuesta y puede involucrar a los participantes en un diálogo, dedicándose a dirigir la discusión. Una vez comenzado, este tipo de interacción se centra principalmente entre participantes.

El contenido y los objetivos de una lección son los que dictan los estilos de interacción que se emplean. El manejo adecuado de esta habilidad permitirá al instructor usar cualquiera de los cuatro patrones anteriores, en el momento propicio.

La variación de los patrones de interacción producirá un nivel más alto de atención que el usar sólo uno de ellos.

La variación de los patrones de interacción aumenta el nivel de atención.

VARIACION DEL ESTIMULO POR MEDIO DE UNA TECNICA NO-VERBAL

DESPLAZAMIENTO

El libre desplazamiento en el salón de clases tiene la ventaja de evitar la monotonía, induciendo al participante a poner atención en el tema que se expone, ya que se ve obligado a seguir visualmente al instructor.

GESTICULACIONES

La cabeza, las manos y el movimiento del cuerpo constituyen en sí una comunicación elocuente. El fin de la práctica de la gesticulación es que el instructor se haga consciente de la necesidad de ser expresivo en sus presentaciones.

ENFOQUE

El enfoque no-verbal es aquél que utiliza el instructor al apuntar a un objeto específico o golpear el pizarrón. En la práctica, el enfoque verbal y el no verbal se usan frecuentemente combinados, cuando por ejemplo, el instructor señala un diagrama y dice "Fíjense bien en este diagrama".

PAUSAS Y SILENCIOS

Algunas críticas a la enseñanza han señalado un problema común en el salón de clase. Casi todas las discusiones están centradas en el instructor, es decir, los instructores hablan demasiado. Los instructores podrán disminuir el exceso de comunicación oral y aumentar la participación del participante practicando el ejemplo de las pausas y silencios.

a) Pausas: La rapidez en la comunicación verbal es motivo de que los participantes no puedan seguir la explicación del instructor. La práctica de las pausas en la comunicación oral está constituido de los siguientes factores:

- Establecer frecuentemente el diálogo y no utilizar únicamente el monólogo en la exposición.

- Intercalar anécdotas en la exposición, ayuda al instructor a pausar su explicación y a reafirmar los conceptos aprendidos.

- Establecer pequeñas pausas entre las frases para lograr una comunicación efectiva.

b) Silencios: Una forma de variar el estímulo es efectuar algunas pausas conscientes en la exposición. A éstas se les llamará silencios. Se han identificado cuatro categorías de silencios:

- Silencios o pausas faciales: Una sonrisa, un gesto, una mirada seria o de admiración logran distintos efectos en los participantes.

- Silencios o pausas de movimientos del cuerpo: Un instructor se mueve hacia el participante que responde o que adopta una actitud de pensador, está logrando también pausar la exposición.

- Silencios o pausas de ademanes: El instructor apuntando a un participante, hace un ademán que indica continuar, etc.

- Silencios conscientes: El instructor da tiempo para que los participantes piensen la respuesta a una pregunta formulada.

CAMBIO DE CANAL SENSORIAL

El cambio de canal sensorial ayuda a los participantes a aumentar la atención usando sistemáticamente sus órganos receptores. En otras palabras, al cambiar el instructor la forma de comunicación primaria, ya sea oral o visual, el participante se ve forzado a mantenerse activo.

4 CLASE DE PREGUNTAS

Todas las preguntas se pueden clasificar en dos grandes grupos:

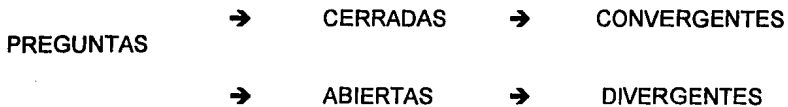
- 1.- Preguntas cerradas.
- 2.- Preguntas abiertas.

PREGUNTAS CERRADAS

Las respuestas a estas preguntas son fáciles de predecir debido a que son muy concretas y específicas, y permiten sólo una respuesta aceptable. Se caracterizan esencialmente por ser convergentes, o sea, que convergen hacia una sola respuesta correcta.

PREGUNTAS ABIERTAS

Como su nombre lo indica, las preguntas abiertas permiten más de una respuesta aceptable. Estimulan el pensamiento y promueven la originalidad y la creatividad. Son apropiadas si se utilizan para motivar al participante o para guiarlo en situaciones nuevas, y se caracterizan esencialmente por ser divergentes, o sea, que se abre la gama de posibles respuestas correctas dependiendo del punto de vista personal del participante.



Es razonable suponer que si se hace una pregunta cerrada o relativamente fácil, todo lo que el participante tendría que hacer sería recordar un dato y responderlo.

En cambio, una pregunta abierta o relativamente difícil, exige mayor esfuerzo por parte del participante y hasta es factible que no exista una respuesta correcta. Este tipo de preguntas es esencial cuando se busca originalidad y creatividad; llega a los niveles más altos del aprendizaje.

El propósito de las preguntas cerradas es de obtener información, verificar ideas o repasar material previamente estudiado. Consecuentemente, es importante hacer uso de este tipo de preguntas como el primer paso para desarrollar nuevos conceptos.

Sin embargo, una vez que se haya confirmado que los participantes poseen fases sólidas, es aconsejable comenzar a hacer preguntas abiertas, necesarias para el aprendizaje del material nuevo.

Para corroborar el aprendizaje del nuevo material, se utilizan de nuevo preguntas cerradas, estableciendo de esta manera un equilibrio entre las preguntas abiertas y las preguntas cerradas.

TIPO DE PREGUNTAS

Según el propósito que el instructor tenga al hacer las preguntas éstas se dividen en:

PREGUNTAS DE SONDEO

Este tipo de preguntas se aplica una vez que el participante ha dado una respuesta superficial. Por medio del sondeo el instructor obliga al participante a ir más allá de su primera respuesta, tomando ésta como punto de referencia para prolongar la interacción, pidiendo al participante que pruebe o amplíe su respuesta en lugar de pasar a otra pregunta.

PREGUNTAS QUE REAFIRMAN CONCEPTOS

Este tipo de preguntas se aplica una vez que el instructor ha explicado el tema, en la misma clase o en clases anteriores, y quiere cerciorarse de que ha sido entendido y el conocimiento asimilado por los participantes.

PREGUNTAS QUE VARIAN EL ESTIMULO

Este tipo de preguntas se aplica para evitar la monotonía de una clase solamente expositiva y ceder la palabra a uno o varios participantes.

FORMULACION DE PREGUNTAS

Existen dos formas de hacer preguntas a los participantes:

- 1.- Preguntas indirectas.
- 2.- Preguntas directas.

Las preguntas indirectas son aquellas con las cuales el instructor se dirige al grupo en general, hace una pausa para permitir que cada uno de los participantes tenga tiempo para pensar y luego selecciona a un participante en particular para que responda; se logra de esta manera la participación activa de mayor número de participantes.

Las preguntas directas son aquellas con las cuales el instructor se dirige directamente a un participante en particular.

Si la pregunta directa se hace de tal manera que no sea aversiva, esto es que no amenace al participante, sino que tenga como objetivo incorporarlo en la acción de la clase, es permisible. (Generalmente se formula así: Nombre del participante, pausa, pregunta).

Otro punto que debe tener en cuenta el instructor, es el hacer preguntas al mayor número posible de participantes en vez de concentrar su atención de algunos cuantos.

La habilidad para comunicarnos, ya sea en forma verbal o no verbal, nos ayudará a saber qué mecanismos operan en la producción de distintas conductas positivas y disminuir las negativas. Diferenciaremos entre los mecanismos que operan para aumentar la frecuencia de una conducta, a los cuales se les ha llamado refuerzos, y los mecanismos que operan para disminuir la frecuencia de una conducta, a los cuales se les ha llamado castigo y extinción.

El refuerzo puede darse de dos formas: Refuerzo Verbal, dado por medio de una palabra estimulante, (contestas *muy bien* a la respuesta de un participante) o Refuerzo no Verbal, dado por medio de un gesto estimulante (el sentimiento o la sonrisa satisfactoria del instructor, o aún más, la simple mirada puede indicar al participante que va por el camino correcto).

5 MECANISMOS QUE OPERAN PARA AUMENTAR LA FRECUENCIA DE UNA CONDUCTA

Desde hace tiempo que los psicólogos vienen comprobando el valor de los reforzadores en el proceso de aprendizaje.

Es común el hábito de emplear pocos reforzadores verbales cuando son muchos los que existen a disposición.

Numerosos maestros adquieren la costumbre de decir un simple "está bien" o "bien" ante las respuestas de sus alumnos, sean estas extraordinarias o comunes.

Otros instructores tienen el hábito de reforzar sólo la respuesta exacta que ellos esperan, sin darse cuenta que castigan a muchos estudiantes que no dan dicha respuesta.

Los instructores como un factor fundamental tienen que aprender la teoría sobre refuerzos y muestras de formas verbales que van desde un "excelente" hasta el "ese es un buen comienzo", así como sugerencias no verbales que van desde escribir la respuesta del participante en el pizarrón hasta el asentamiento con la cabeza mostrando aprobación.

El objetivo principal de lo antes mencionado es que el instructor desarrolle estas habilidades y las integre a su propio estilo.

Enseguida se describirán algunos elementos básicos de la teoría sobre refuerzo:

REFUERZO POSITIVO

Se ha llamado Refuerzo Positivo a todo estímulo que cuando se añade a una situación aumenta la probabilidad de que se repita la respuesta.

REFUERZO NEGATIVO

Se ha llamado Refuerzo Negativo a todo estímulo que cuando se elimina de una situación, aumenta la probabilidad de que se repita la respuesta.

Hay que recordar que el efecto de reforzar consiste siempre en aumentar la probabilidad de que la conducta ocurra.

Es importante tomar en cuenta, para el refuerzo, los siguientes puntos:

- a) El refuerzo se analiza siempre en función de quien lo recibe y no de quien lo da.
- b) El orden de: primero acción y luego refuerzo, es requisito indispensable para que realmente aumente la frecuencia de la respuesta.

MECANISMOS QUE OPERAN PARA DISMINUIR LA FRECUENCIA DE UNA CONDUCTA

CASTIGO

Cuando queremos disminuir la frecuencia de una conducta, podemos dar un castigo para lograrlo. Es importante tener presente que el castigo no es recomendable en la educación, porque puede bloquear la participación de los capacitandos.

EXTINCION

Otra forma de disminuir la frecuencia de una conducta es ignorarla por completo.

6 INTEGRACION

"La integración es más que un resumen rápido del material cubierto en una lección, ya que además de agrupar los principales puntos de la lección, actúan como un eslabón entre el conocimiento pasado y el nuevo, proporcionando al participante la satisfacción de su necesidad de realización y logro académico". (Allen y Ryan, 1976).

Para Allen y Ryan existen tres momentos para hacer la integración:

1.- **Integración inicial:** Es la que se realiza al empezar una clase, en ella se pretende eslabonar el tema que se expondrá, con los temas explicados en clases anteriores. La integración inicial puede realizarse por medio de:

- a) Una inducción; y,
- b) Un resumen de lo visto en clases anteriores.

2.- **Integración media:** Es la que se realiza en medio de la clase, al relacionar puntos específicos de la lección con los objetivos alcanzados, para que los participantes puedan conocer dónde están y hacia dónde se dirigen. La integración media comúnmente se puede realizar por medio de:

- a) Un esquema en el pizarrón; y,
- b) Verbalmente.

3.- **Integración final:** Es la que realiza al final de la clase al resumir los puntos esenciales de lo expuesto, relacionado lo que ha sido cubierto con lo que queda pendiente del tema. La integración final puede realizarse por medio de:

- a) Una inducción;
- b) Un resumen de lo visto en clases anteriores y,
- c) El profesor que enfatiza los puntos esenciales.

FORMAS PARA REALIZAR LA INTEGRACION

Hay varias formas con las cuales el instructor puede realizar la integración.

- 1.- Proporcionado un marco de referencia en el cual encaja el tema dentro del programa del curso. Esto ayuda a que los participantes sitúen el nuevo material dentro de sus estructuras cognoscitivas existentes.
- 2.- Indicando los puntos más importantes, dando juicios tales como: cinco partes principales siguen o hay tres subtemas debajo de cada encabezado. La repetición ayuda a los participantes a asimilar ideas.
- 3.- Relacionando el material de la lección con la instrucción posterior, para revisar la secuencia que se ha seguido en el avance del material conocido con el nuevo.
- 4.- Permitiendo a los participantes colaborar en la integración del tema, para que demuestren, mediante ejemplos prácticos, los conocimientos que hayan adquirido.

7 ORGANIZACION LOGICA

Es la habilidad que enfatiza la importancia de comunicar lógicamente las ideas a fin de lograr la intervención del participante, y por tanto su aprendizaje.

PREPARACION DE CLASE:

Por más dominio que se tenga de la materia que enseñamos, si no se prepara la clase, estamos condenando a los participantes a entrar en un túnel oscuro, sin poder pronosticar con qué se encontrarán al atravesarlo.

La preparación de la clase incluye:

1.- Aclaración de objetivos

Delimitar cuáles son los objetivos específicos que se pretenden lograr en clase y de qué manera llevan al participante al objetivo general del curso.

Es conveniente escribir en el pizarrón los objetivos por alcanzar para que los participantes se guíen por ellos.

2.- Metodología

Establecer la metodología que se seguirá en el salón de clase, de seguridad al participante para lograr los objetivos propuestos.

El hecho de que la clase que impartimos sea expositiva, no quita la posibilidad de que se puede variar el método.

Es necesario estructurar los temas de tal manera, que sigan una secuencia clara, y tengan relación unos con otros. Los trabajos y exámenes deben ser considerados como parte del material del curso y, por tanto, encajar dentro de la organización del mismo. Todos los elementos del curso: temas, exámenes, trabajos, etc., deben tener definido su nivel de importancia y estar dirigidos hacia un objetivo que sea congruente con la meta general del mismo.

TECNICAS DE ENSEÑANZA

1 JUEGO DE NEGOCIOS

"Es un método que permite estudiar en unas situaciones simuladas las actitudes y los sentimientos de los individuos" (Luft, 1973).

Los juegos de negocios se utilizan para diferentes propósitos uno de ellos es tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio que implicaría el tener un error de decisión en la vida real.

Pasos para la elección de un juego de negocios:

- Definición de las características del programa;
- Determinación de los recursos y el ambiente en que se impartirá;
- Reunión de la información sobre los juegos disponibles.

Lo primero es hacer un análisis de las necesidades de los participantes, mediante encuestas de actitud, entrevistas a ejecutivos, descripción de puestos o pruebas. Otra forma sería mediante informes publicados, estudios y opiniones que nos indiquen las necesidades individuales y sugerir áreas de instrucción si se hace un análisis de la reacción de los participantes.

Aspectos a considerar en el instructor:

- Es importante su habilidad para dar ayuda metodológica;
- Capacidad de estructurar y guiar una situación problemática;
- Saber interpretar, probar y sintetizar durante el análisis;
- Dar apoyo al proceso de aprendizaje;
- Es importante que exista flexibilidad y disponibilidad en el instructor para llegar a los objetivos del juego;

- Se tiene que tener en cuenta la capacidad de cada uno de los participantes para la selección del juego, al igual que el nivel organizacional.

En la elección del juego es determinante conocer el presupuesto con que contamos, al igual que el tiempo que se llevará el entrenamiento ya que algunos juegos requieren preparación y análisis para cada periodo de decisiones y solo se pueden utilizar efectivamente cuando se cuenta con tiempo.

Cuando ningún juego satisfaga las necesidades, se pueden presentar dos alternativas: se puede alterar el juego que ya exista u organizar uno nuevo.

Ya que está seleccionado nuestro juego, existen varios modos de programarlo según las limitaciones del tiempo y las metas educacionales que se persiguen. Estas pueden ser continuas o discontinuas.

El juego continuo es útil para los cursos cortos de desarrollo que no duran más de una o dos semanas. El juego discontinuo se realiza a través de todo el curso.

En la mayoría de los casos se utilizan otras técnicas, como solución de problemas y estudios de casos para explorar profundamente los puntos que surgen en el juego.

Los juegos se pueden combinar con otra técnica de enseñanza.

EVALUACION DE RESULTADOS

Es importante que el instructor explique claramente que el juego no se utiliza como prueba de habilidad; de otra manera los participantes se sentirán inhibidos y suspicaces.

Existen diferentes formas de evaluar una sesión de juegos entre ellas el más simple es:

- Analizar las jugadas, especialmente con ayuda de observadores ¿Hasta que grado los individuos participaron y contribuyeron en el proceso de toma de decisiones?, ¿Hasta que grado pasaron horas extras de su propio tiempo para buscar y analizar la información?
- Encuesta de opiniones de los participantes por medio de cuestionarios y entrevistas aplicados varias semanas después del juego.
- Experimento controlado.

Se debe hacer un análisis y una descripción de ciertos elementos de la actuación de los participantes antes y después de la sesión para tener un punto de comparación y esto va a facilitar la evaluación de los participantes analizando los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de las funciones técnicas.
- Mejoramiento de la práctica de la dirección.
- Cambio hacia estructuras de organización más flexibles.
- Mejor utilización del tiempo.
- Voluntad de solicitar opiniones antes de tomar decisiones importantes.
- Más cooperación interdepartamental y conciencia más profunda de las relaciones funcionales, etc.

VENTAJAS:

- Ruptura de hielo;
- Orientación;
- Instrucción.

Son técnicas que no están en conflicto; cada una se dirige a su propio fin y contribuye a que el instructor logre su objetivo.

DESVENTAJAS:

- Requiere planeación y tiempo;
- Requiere de un instructor hábil y con conocimientos;
- Las intensas emociones y rivalidades personales pueden volverse problemáticas;
- Difícil de evaluar;
- Se necesita de objetividad y precaución;
- Flexibilidad;
- Alto costo.

2 SEMINARIO

Definición:

Presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que los participantes entiendan o acepten el mensaje del instructor en un ambiente de participación activa.

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA ELEGIR EL METODO DEL SEMINARIO

- a) Cuando el conocimiento y experiencia del instructor es mayor que la experiencia y conocimiento del grupo .
- b) Cuando el número de participantes sea mayor de 20 y el tiempo reducido.
- c) Cuando existe la disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.
- d) Cuando la naturaleza de la información a transmitir implica la narración de hechos y la explicación de conceptos teóricos.

COMPONENTES DE UN BUEN SEMINARIO

- a) Debe motivar el interés del grupo: No suponer que el grupo en verdad desea recibir la enseñanza.
- b) Debe estar bien organizado y ser claro: No le debe costar trabajo al grupo entender lo que dice el instructor.
- c) Debe estar bien desarrollado: El instructor debe asegurarse de que el método y material empleado sean de máximo valor para el grupo.
- d) Debe estar bien presentado: Establecer una buena relación de comunicación entre el instructor y el grupo.

PREPARACION DE UN SEMINARIO:

- a) Analizar al grupo de participantes: La importancia radica en el grupo que ha de entrenarse y no en el material.

b) Determinar el propósito exacto del seminario: Lo anterior de acuerdo con las necesidades del grupo.

¿Cuál es el estado actual del conocimiento del grupo respecto a la materia ?

¿Cuál es el grado actual de interés del grupo por saber más de la materia ?

c) Determinar cuales son los puntos principales del seminario: Limitar los puntos principales del tema a un número razonable (de 2 a 4 preferentemente).

d) Desglosar los puntos secundarios de cada punto principal del seminario.

e) Organizar los puntos y materiales: Considerar la secuencia de los puntos principales con sus respectivos puntos secundarios.

f) Desarrollar y sustentar los puntos:

- Iniciar el seminario para atraer la atención del grupo y crear el interés por el tema.

- Como tratar de vincular rápidamente el tema con los intereses, experiencias y actitudes del grupo.

- Resumir lo expuesto para establecer una conclusión que provoque en el grupo un interés de ahondar en el tema.

RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA PRESENTACION DEL SEMINARIO:

a) Repasar cada punto principal varias veces usando el material auxiliar disponible.

b) Establecer una guía empleando notas escritas sobre tarjetas que deberán estar ordenadas secuencialmente. (Utilizar solo un lado de la tarjeta).

c) Practicar la presentación integrando el material auxiliar.

d) Planear y practicar una introducción que tenga una relación con el tema a desarrollar.

e) Tener cuidado con las transiciones entre un punto y otro y hacer frecuentes resúmenes a medida que se desenvuelve el seminario.

f) Modular la voz y hablar como si se estuviese conversando y no leyendo un manuscrito.

Es importante mencionar que es necesario concretar y especificar cada punto principal del tema; es fácil perder el interés en el conocimiento general o abstracto.

VENTAJAS:

- Es más directo;
- Más claro;
- Mejor controlado por el instructor;
- Ahorra tiempo.

DESVENTAJAS:

- Puede ser aburrido;
- Requiere una preparación cuidadosa;
- Requiere habilidad oratoria.

3 TECNICA DE LA CONFERENCIA

Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos e ideas, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo.

La conferencia consiste en la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gente que ha trabajado en relación con el problema; entre gente capaz de analizar el problema basándose en la información suministrada por el conducto.

El éxito de la conferencia está en medida en que permite que todos los miembros contribuyan con sus propias experiencias y opiniones.

Este se logra cuando:

- Hay un buen moderador;
- Grupo bien organizado;
- Número de participantes limitado;
- Agrupamiento apropiado de los empleados en cuanto a nivel jerárquico;
- Sesiones de duración definida y frecuencia regular;
- Un buen espacio físico;
- Materiales seleccionados cuidadosamente y preparados de antemano;
- Interés activo y apoyo por parte de la gerencia.

A través de la conferencia se pretende:

- Reunir hechos;
- Seleccionar y evaluar estos hechos;
- Obtener decisiones de grupo;
- Desarrollar planes;
- Ejecutar planes.

Para que la conferencia tenga éxito se necesita de una planeación previa:

- Adquirir conocimiento cabal del tema;
- Preparar un plan de discusión;
- Conocer perfectamente el tema;
- Revisar que haya suficiente material;
- Revisar que el salón de conferencias cuente con todo lo necesario;
- Estudiar al grupo;
- Predeterminar medios de provocar y mantener interés y entusiasmo;
- Prever incidentes y problemas que puedan surgir.

DESARROLLO Y ESTIMULACION DE LA DISCUSION DE GRUPO

- Las preguntas deben estar cuidadosamente planeadas;
- Crear interés mediante el empleo de casos, películas, cuadros, etc.
- Estimular la expresión de opiniones;
- Sintetizar hechos y esquematizarlos;
- Evaluar hechos;
- Determinar planes de acción;
- Mencionar ventajas y desventajas;
- Hacer demostraciones;
- Pedir ejemplos para apoyar las opiniones expresadas.

Se deben tener en cuenta cinco puntos claves para el éxito de la conferencia:

- Estar bien preparado, conocer bien el tema;
- Preparar la introducción;
- Apegarse al plan, no perder de vista los objetivos que se plantearon al principio;
- Obtener participación plena del grupo. El éxito depende de la participación de sus miembros, para lograr esta participación el uso de preguntas es muy importante, estas deben estar destinadas a: -Abrir discusión, -Estimular el interés, -Provocar ideas, -Desarrollar un tema, -Llegar a una conclusión, etc.
- Resumir y sintetizar.- Los miembros del grupo deben ir sintiendo que han aprendido o logrado algo.

El conductor enfatiza y subraya los puntos importantes, las ideas y las decisiones que toma el grupo.

El papel del conductor es de vital importancia para el éxito de la conferencia. En este sentido, el conductor debe tener en mente lo siguiente:

- Hacer una buena introducción;

- Una buena discusión depende de la participación que se suscite en el grupo;
- Hacer buenas preguntas;
- Una buena discusión debe ser progresiva;
- Mantener el control sobre la conferencia;
- Desarrollar una buena actitud entre el grupo;
- Evitar hacerse el experto con sus opiniones e ideas.
- Obtener una buena conclusión.

Preparación para dirigir la conferencia:

- Hacer una guía;
- Planear el desarrollo de la conferencia;
- Tener todo listo;
- Arreglar el lugar de reunión.

Dirección de la conferencia:

- Abrir la conferencia;
- Presentar el tema a discutir;
- Dirigir la discusión;
- Sintetizar la discusión.

4 TECNICA EXPOSITIVA

Es la presentación oral de un tema que el instructor hace ante un grupo de personas.

Los participantes: **reflexionan**
 contestan
 preguntan

Es la más útil pero debe de combinarse con otras técnicas.

DESARROLLO DE LA TECNICA EXPOSITIVA

INTRODUCCION: Son los objetivos del tema y las relaciones con experiencias y necesidades; hace un recordatorio y esquematiza los puntos a tratar.

- Debe ser breve;
- Sirve para estimar la atención;
- Sirve para ubicar a los participantes en el tema;
- Se explica como utilizar la información de la sesión.

INFORMACION: Es el momento en que el instructor proporciona toda la información del tema.

- Explicar el contenido de una forma ordenada, de lo concreto a lo abstracto, por lo tanto, se debe tener una planeación previa;
- Se proporcionan ejemplos que vayan acorde con la realidad;
- Formular resúmenes a la mitad de la sesión, es decir, recapitular;
- Interrogar a los participantes con el fin de saber si se está comprendiendo el contenido;
- Propiciar que los participantes planteen dudas;
- Evitar desviaciones;
- Utilizar material didáctico con el fin de concretizar.

SINTESIS: Se lleva a cabo al finalizar la sesión. La información debe completarse con una síntesis final.

Su propósito:

- Sirve para enfatizar aspectos importantes;
- Propiciar la participación estructurando y reteniendo la información.

Manera de llevarlo a cabo:

- Recapitulación oral;
- Cuadros sinópticos;
- Realizar un resumen por escrito;
- Que el grupo exponga los temas centrales.

Materiales para la técnica expositiva:

- Pizarrón blanco;
- Fanelógrafo;
- Rotafolios;
- Diapositivas;
- Acetatos;

VENTAJAS:

- Abarca contenidos amplios en corto tiempo;
- Es útil en la comunicación de información a grupos numerosos;
- Permite el uso de diversos materiales didácticos;
- Es útil en la fase introductoria.

DESVENTAJAS:

- Depende del interés y la atención de los participantes;
- No sirve para la adquisición de destrezas o actitudes;
- No se aprovechan las diferencias individuales;
- Es una comunicación oral en un solo sentido, instructor-participante;
- Es muy fatigante;
- El aprendizaje es memorístico.

USOS:

- Para lograr objetivos que se relacionen únicamente con conocimientos;
- Presentar un programa general en temas amplios;
- Para la presentación de cursos;
- Para informar sobre aspectos teóricos.

RECOMENDACIONES:

- Preparar cada fase del desarrollo (introducción, información y síntesis bien planeada);
- Utilizar material didáctico;
- Recabar información sobre las características de los participantes;
- Utilizar preguntas;
- Mantenerse en un lugar visible;
- Evitar ademanes o poses inconvenientes;
- Dar descansos;
- Insistir en aspectos básicos.

5 TECNICA EXEGETICA

Consiste en la lectura comentada de textos relacionada con el asunto en estudio.

Dinámica:

Primero: El instructor explica al participante la importancia de la lectura que se va a canalizar o comentar.

Segundo: Se realiza la lectura, invitando a distintos participantes a colaborar a fin de hacerlo dinámico.

Tercero: Se hacen pausas para hacer comentarios, preguntas, ampliar, etc.

VENTAJAS:

- Promueve la reflexión;
- Participación de los integrantes;
- Espíritu crítico;
- Hay un estudio de la fuente directa del autor;
- Se pueden combinar con otro tipo de técnicas, sobre todo con la interrogativa;
- Permite que el instructor conozca el grado de comprensión de los participantes.

DESVENTAJAS:

- Si no se hace participar, se pierde el interés y la motivación;
- Únicamente se utiliza con contenidos cortos.

RECOMENDACIONES:

- Preparar de antemano los textos que se van a leer;
- Hacer participar a todo el grupo.

6 TECNICA DE LA TAREA DIRIGIDA

Consiste en las indicaciones precisas por parte del instructor a los participantes sobre lo que se va a hacer. Las indicaciones son por escrito.

OBJETIVO: Es habitar al participante e interpretar indicaciones escritas o textos, como por ejemplo, que los participantes adquieran habilidad para la ejecución de experiencias y aplicación de prácticas de lo ya estudiado teóricamente.

VENTAJAS:

- Hay mayor asimilación del contenido;
- Se puede llegar a un perfeccionamiento por la práctica;,
- Facilita la transferencia de lo teórico a lo práctico;
- Hay mayor acercamiento con la realidad;
- Permite que el aprendizaje sea más significativo;
- Permite la utilización de diversos materiales;
- Permite la evaluación de la teoría.

DESVENTAJAS:

- Requiere de mucho tiempo;
- Si el grupo es numeroso se pierde el control del mismo y de lo que se está haciendo.

RECOMENDACIONES:

- Dar instrucciones precisas de lo que se va a hacer;
- Dar el apoyo de materiales didácticos más adecuados al contenido.

7 TECNICA DEMOSTRATIVA

Consiste en manejar y mostrar prácticamente el manejo de un instrumento o el desarrollo de una habilidad.

PASOS:

- Preparar el grupo;
- El instructor realiza la actividad;
- El profesor con los alumnos conjuntamente realizan la actividad;
- El alumno lo realiza solo.

VENTAJAS:

- Va de la teoría a la práctica;
- Mayor asimilación y fijación del aprendizaje;
- Se aplica a la realidad.

DESVENTAJAS:

- Es muy difícil para grupos numerosos.

RECOMENDACIONES:

- Tener preparados todos los recursos necesarios;
- Debe haber suficientes coordinadores para que supervisen la actividad.

8 TECNICAS DE DIALOGOS SIMULTANEOS

Consiste que en parejas comenten sobre un tema determinado alrededor de seis minutos. Al termino del tiempo se expone por parejas y se da una conclusión global.

VENTAJAS:

- Mayor participación de todo el grupo.

DESVENTAJAS:

- No es para grupos numerosos;
- Difícil para mantener control de grupo.

USOS:

- Integración de grupos;
- Concluir un tema;
- Dar opiniones;
- Resaltar puntos importantes de un tema.

RECOMENDACIONES:

- Tener las preguntas preparadas claramente.

9 TECNICAS DE ESTUDIOS DE CASOS

Consiste en la exposición de una situación real, la cual se analiza con objeto de obtener conclusiones. Básicamente se proponen hechos, soluciones y conclusiones. Se puede manejar en forma individual o grupal.

VENTAJAS:

- Se propicia la reflexión, juicio crítico, análisis y síntesis;
- Se puede realizar con varias técnicas;
- Se dan diversas soluciones;
- Ayuda a la transferencia del aprendizaje.

DESVENTAJAS:

- Provoca desorden;
- Se pierde atención rápidamente.

RECOMENDACIONES:

- El caso debe acercarse mucho a la realidad;
- Preparar el caso con anterioridad.

10 TECNICA DE LA MESA REDONDA

Consiste en la discusión de un tema determinado por participantes, donde hay un moderador para la participación de los mismos. El grupo de participantes debe ser una muestra representativa del grupo en general. Debe haber un apuntdador. El resto del grupo no participa.

VENTAJAS:

- Fomenta la participación de los alumnos;
- Fomenta el espíritu crítico y a dar conclusiones;
- Hay análisis y síntesis: toma de posturas.

DESVENTAJAS:

- Se puede volver monólogo.

USOS:

- Fijación del aprendizaje;
- Reforzamiento del juicio crítico de un grupo;
- Puede haber varias mesas redondas en un grupo numeroso;
- Deben ser temas de interés general;
- No se debe utilizar con temas que fomenten la oposición radical;
- Es más objetivo mientras que en el debate se propicia la discusión.

MEDIOS DE INSTRUCCION

Otro punto importante dentro del proceso de instrucción son los medios de instrucción o medios auxiliares o recursos técnicos o materiales, ya que existe una relación grande con las técnicas de enseñanza.

Castañeda (1978), define los medios de instrucción como "Un objeto, un recurso instruccional que proporciona al participante una experiencia directa de la realidad y que implica tanto la organización didáctica del mensaje que desea comunicar, como el equipo necesario para materializar ese mensaje".

Los medios de instrucción facilitan el camino para el logro de los objetivos establecidos en el programa.

Estos recursos pueden convertirse en un aspecto importante para el instructor y estos son:

- 1.- Pizarrón y accesorios
- 2.- Rotafolio
- 3.- Acetatos y retroproyector
- 4.- Cámara de filmación, videocassettes, videocassettera y monitor
- 5.- Gráficas
- 6.- Diapositivas
- 7.- Story board, etc.

Las ventajas que ofrecen estos medios auxiliares son:

- Facilitan la comprensión de lo expuesto. Clarifican conceptos técnicos, abstractos o complicados;
- Economizan tiempo en explicaciones. "Una imagen vale más que mil palabras";
- Ayudan a mantener o elevar el interés;
- El material presentado facilita el esquematizar y tomar apuntes;

- Favorecen los procesos memorísticos, ya que aumentan los canales de la percepción, la atención, concentración, y la retención;
- El instructor puede utilizar el recurso como vía o pretexto para lograr una mayor participación del grupo;
- Ayudan a unificar el objetivo.

Es importante mencionar que los apoyos pueden combinarse obteniéndose mayores ventajas, siempre y cuando no se abuse de su utilización o se pretenda sustituir con ellos la exposición.

Para poder seleccionar los medios de instrucción debe considerarse el objetivo del programa, su importancia, las características de los participantes, el tiempo que le llevará preparar, ordenar y exponer su material, la facilidad de transportación y destreza en el manejo de equipo.

Cabe señalar que antes de que dé inicio el programa de capacitación el instructor se debe familiarizar con la sala de capacitación, ya que debe saber donde colocar los medios de instrucción que va a utilizar, así como contactos de luz, extensiones eléctricas, focos de retroproyector de repuesto, etc.

A continuación se describirá detalladamente la utilización de cada uno de estos recursos, así como sus ventajas y desventajas:

1 PIZARRON

El pizarrón ha sido tradicionalmente un medio de comunicación, reconocido y ampliamente utilizado como recurso didáctico aplicado a todos los niveles, también se utiliza en las presentaciones y en las juntas como medio seguro y ágil para enfatizar lo que deseamos comunicar o enseñar.

Los pizarrones se encuentran principalmente en dos tipos de materiales, acrílico opaco de color verde y lámina esmaltada blanca. Cualquiera de los dos puede ser eficiente si se sabe utilizar, es conveniente probar la adherencia al gis y de los plumones antes de iniciar.

La información que se da por medio del pizarrón es gráfica y poco duradera, sin embargo, se debe considerar que el contenido presentado en el área del pizarrón es percibido como una imagen que se va integrando, por lo que resulta necesario que los elementos guarden relación entre sí.

"El tipo de letra que se debe utilizar es de imprenta, todo trazo debe ser visible por sus dimensiones; para las letras mayúsculas se considera adecuado un tamaño de 6 a 10 centímetros. Los textos deben interpretar las ideas básicas con el menor número de elementos, por esta razón se considera que los párrafos de más de 17 palabras son inadecuados para presentarse en pizarrón" (Uribe, 1990).

Para integrar todos los elementos en un conjunto accesible a la lectura y a la interpretación del mensaje, se recomienda:

- Escribir los textos siempre en forma horizontal, a menos que se desee un efecto especial;
- Distribuir la información en renglones cortos;
- Explicar palabras o símbolos desconocidos.

Durante el desarrollo del tema, es necesario destacar los puntos básicos de la información, para hacerlo se puede recurrir al contraste:

- Variando el tipo de letra, utilizando mayúsculas y minúsculas;
- Combinando el tamaño de la letra;
- Enmarcando o subrayando ciertos elementos;
- Contrastando los colores del gis.

El empleo indiscriminado del color perjudica la percepción adecuada de la información.

A lo largo de la exposición, la información solo tendrá la permanencia necesaria para servir a la información que se transmite, así cuando una palabra o una imagen deja de ser necesaria porque ya no se hace referencia a la misma, debe borrarse.

El tamaño del pizarrón debe estar en relación directa con:

- El número de participantes;
- Dimensión de la sala de capacitación;
- Área de visibilidad.

Las ventajas que presenta son:

El pizarrón permite al expositor:

- Agilidad, adaptar la exposición gráfica al ritmo de trabajo del grupo;
- Demostrar y estructurar gráficamente cualquier tema;
- Hacer intervenir activamente a los participantes;
- Borrar fácilmente;
- Combinar su uso con otros materiales didácticos.

Las limitaciones que tiene son:

- La información que se escribe tiene muy poca durabilidad si se desea consultar o utilizar posteriormente;
- Es posible que alguien accidentalmente borre algo que desea que permanezca;
- Si no se tiene instalado o se encuentre a la mano un pizarrón pequeño de fácil manejo, el traslado e instalación de un pizarrón grande es difícil.

PINTARRON

El pintarrón es uno de los medios de instrucción que pertenecen a las variantes del pizarrón, en general presenta las mismas características, por ello su uso contempla las mismas normas.

Esta hecho de formaica o acrílico que es un materia blanco y resbaladizo, se utilizan para escribir plumones secos y se borra con un borrador húmedo.

Las ventajas que ofrece son:

- Se puede dar mayor juego al color por tener una superficie blanca;
- No despiden ningún tipo de polvo;
- Puede combinarse su uso con otros materiales didácticos;
- Es posible adaptar una exposición gráfica.

Las desventajas o limitaciones que tiene son:

- No puede emplearse otro material para escribir que no sean plumones;
- No es perdurable la información que se escribe en él;
- Puede borrarse información relevante.

PIZARRON ELECTRONICO

Es uno de los medios de instrucción más modernos dentro de las variantes del pizarrón, el cual contempla mayor versatilidad en su empleo, ya que emplea las mismas normas para plasmar la información en el pizarrón, y es posible imprimir aquella información relevante o importante.

Es un pizarrón blanco de pantallas múltiples con impresora incorporada y se escribe en ella con plumones de tinta fugaz.

Las ventajas que presenta son:

- Tiene una superficie blanca donde se puede usar con una diversidad de colores;
- Puede hacerse perdurable la información relevante;
- Puede combinarse su uso con otros materiales didácticos;
- Presenta cuatro pantallas;
- Se obtienen copias fotostáticas de lo escrito.

Las limitaciones que tiene son:

- Es alto su costo;
- No puede emplearse otro tipo de materiales que no sean plumones de tinta fugaz;
- Su uso requiere conocer al detalle su manejo.

2 ROTAFOLIO

El rotafolio es un auxiliar que consiste en una serie de láminas en las que por medio de ilustraciones y textos se desarrolla o apoya un tema. Estas láminas están ordenadas en la secuencia de su presentación y están montadas por la parte superior en un soporte que permite rotarlas hacia atrás, para que al terminar la descripción y discusión de cada una de ellas se continúe con la siguiente hasta terminar el tema.

El rotafolio lo constituye principalmente dos partes; las láminas y el soporte.

LAS LAMINAS: Son una serie de hojas de papel en las que por medio de dibujos y textos está desarrollado o se va desarrollando un tema completo.

EL SOPORTE: Es un caballete de aluminio resistible que sirve para colocar las láminas de manera que se puedan rotar una a una para poder hacer su presentación.

La hoja de rotafolio o lámina es uno de los materiales didácticos de mayor utilización y sirve para presentar en forma objetiva conceptos difíciles, complejos o abstractos.

Las ventajas que presenta son:

- Es un auxiliar de usar;
- Es sencilla su elaboración;
- Los materiales con que se elaboran son de bajo costo;
- No requiere de instalaciones especiales;
- El contenido de las hojas de rotafolio puede desarrollarse antes de la presentación.

"Antes de iniciar la elaboración de la hoja, hay que definir el contenido del tema que se va a desarrollar y hacer una descripción de las características que debe tener cada lámina.

Aspectos que hay que considerar en la elaboración de las hojas:

1. En un rotafolio todas las láminas que lo componen deben tener el mismo tamaño;
2. En cada lámina hay que dejar un espacio libre en el margen superior, que se destina a fijar el rotafolio en el soporte;
3. No hay que sobrecargar las láminas de información: cada ilustración debe comunicar solamente una o dos ideas básicas;
4. La composición debe ser fácil de visualizar. En cada lámina hay que emplear pocos elementos que deben estar distribuidos en forma armónica y clara;
5. Las instrucciones en las láminas sirven para aclarar, reforzar y complementar las explicaciones verbales no suplen la explicación;
6. Los textos deben de ser claros y breves;
7. Los signos especiales, (números, flechas, letras, etc.) deben dibujarse en colores que resalten;
8. Las letras deben de ser suficientemente grandes y claras para que puedan leer los textos todos los asistentes;
9. El colorido debe de ser sencillo y atractivo. El color aumenta el potencial de comunicación de la lámina, por lo que debe ser aplicado de acuerdo a los propósitos que se persigan y la realidad que se quiera representar. Conviene señalar que los colores más llamativos deben utilizarse para destacar o subrayar una idea pero no se debe abusar de ello porque perderían su eficacia.
10. Debe haber secuencia en las láminas, en los dibujos y textos que se presentan en ellas.
11. Existe un margen o límite inferior en función del acomodo y número de participantes. Pruebe la visibilidad de su rotafolio" (Urbe, 1990).

La utilización que presenta es:

- Dependiendo del caso, puede ser útil cubrir la lámina con una hoja blanca hasta el momento en que convenga presentarla;
- No se anticipe mostrando la hoja correspondiente al tema que viene a continuación, restara valor e impacto a sus palabras;

- Hay que procurar no obstruir la visibilidad de la lámina, colóquese lateralmente y de ser posible utilice un señalador;
- En ocasiones hay que hacer anotaciones de referencia de menor duración; se sugiere utilizar otro rotafolio y no hacerlo durante la sesión.

Las limitaciones que tiene son:

- Por sus dimensiones, su empleo solo es adecuado para grupos menores de 50 personas;
- Su conservación es difícil, pues las hojas se maltratan con facilidad por lo que es recomendable ribetear las orillas y guardarlas en forma desplegada.

3 ACETATOS

Los materiales adecuados para elaborar acetatos son aquellos que dejan pasar mayor cantidad de luz.

El tamaño de los acetatos existen desde hoja tamaño carta hasta con medidas de 26.5 por 21.5 centímetros.

La imagen para acetato debe ser esquemática. Una imagen a base de líneas y sin mayores detalles, resulta ideal para trabajar con el grupo.

Por el alto grado de luminosidad del aparato con el que se proyecta, el acetato se puede presentar en salas iluminadas, sin desmerecer en cuanto a nitidez.

En cuestión de los textos funcionan solo cuando acompañan una imagen. En ambos casos, debe ser legible por las características de sus elementos y por su distribución.

Para que los textos tengan claridad es recomendable que la letra sea de imprenta y no rebase más de 7 renglones.

El color aplicado como elemento de información permite identificar, relacionar o destacar puntos importante del contenido.

El acetato es adecuado para:

- Mostrar información, gráficas, dibujos al tamaño proyectado en una pantalla;
- Desarrollar un trabajo simultáneo con el grupo al trazar, escribir, dibujar o colorear elementos que van apareciendo en la pantalla para resaltar importancia y secuencias.
- Registrar directamente respuestas o ejercicios en un material accesible a consultas o usos posteriores.
- Integrar en forma gradual un proceso de cuadro sinóptico a base de mascarillas o solapas y/o superposiciones.

Los criterios que determinan la selección del acetato deben basarse en las funciones didácticas que cubre como medio de información.

En términos generales, el acetato está bien seleccionado cuando presenta:

- Imágenes sencillas que no requieren de detalles para informar;
- Elementos básicos de una información (en un sólo acetato) para complementar durante la sesión con:
 - Trazos
 - Palabras
 - Siluetas
- Información parcial en distintos acetatos para superponerlos e integrar un contenido;
- Información total para presentar al grupo todo el contenido o mostrar el mismo en forma gradual, a base de mascarillas.

Es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Proyectar el acetato con oportunidad;
- Colocarlo en posición normal de lectura respecto al instructor o expositor;
- Mantener una posición lateral al aparato y de frente al grupo;

- Hacer todas las indicaciones sobre el material, si es traslúcido con puntero corto: lápiz, plumín, etc.
- Usar señalador largo y señalar sobre la pantalla o bien señalar sobre el acetato mismo con un lápiz o señalador;
- Controlar el tiempo de proyección considerando la información de cada acetato, las necesidades de visualización del grupo y la duración de la lámpara.

RETROPROYECTOR

El acetato se proyecta en un aparato conocido como retroproyector y permite:

- Proyectar imágenes amplias y precisas;
- Visualizar y controlar con facilidad la información;
- Tener acceso directo al material durante la proyección.

El mecanismo del aparato se basa en una serie de espejos técnicamente instalados y una fuente de elevada luminosidad.

La destreza en el manejo del retroproyector es fácil de adquirir: Basta un ensayo previo a la sesión que de ser posible deber realizarse en donde se llevará a cabo la presentación usando los materiales ya preparados.

Para el éxito de una proyección, es decisivo contar con un aparato que funcione correctamente.

Para disponer siempre de un retroproyector en condiciones de uso y prolongar su funcionamiento, es conveniente seguir las siguientes normas:

Antes de la sesión:

- Limpiar la platina y los lentes de la cabeza del proyector con una franela destinada para este fin;
- Determinar ubicación del aparato considerando encuadre y enfoque de la imagen;

- Verificar que todo el grupo tenga un buen ángulo de visión;
- Cuidar la distribución de cables en el piso o fijarlos si fuera necesario.

Durante la sesión:

- Encender y apagar el retroproyector con oportunidad;
- Evitar directamente el haz luminoso;
- Apagar el aparato antes de pasar frente a la pantalla.

Después de la sesión:

- Dejar enfriar el aparato sin moverlo;
- Desconectarlo y cubrirlo con su funda;
- Guardar los cables.

PANTALLA

Para proyectar un material, es conveniente seleccionar una pantalla que favorezca la visualización de imágenes sin producir cansancio en los espectadores.

En el caso de acetatos, la más apropiada es la opaca o mate.

Al colocar la pantalla es conveniente considerar estos puntos:

- Lugar y altura: De preferencia, la pantalla debe estar fija en la pared y a una altura que permita la observación completa de la proyección;
- Inclinación de la pantalla. En la proyección de acetatos es común que se presente una distorsión trapezoidal en la imagen. Para corregir una distorsión marcada, es necesario disponer de un tripie que facilite ajustar la inclinación de la pantalla.

Si la distorsión es menor, se contrarresta oscilando la cabeza del retroproyector hacia adelante o hacia atrás, o bien elevando el frente de la base del aparato.

4 CAMARA DE FILMACION, VIDEOCASSETTES, VIDEOCASSETTERAS Y MONITOR

Estos tipos de comunicación constituyen otra alternativa para el instructor. Estos recursos poseen efectos motivacionales que aumentan el interés y la atención, porque dan al espectador la impresión de participar en numerosas experiencias y estas facilitan la comprensión del contenido ya que lo hacen menos abstracto, más lucido y más cercano.

CAMARA DE FILMACION

La cámara de filmación es un aparato que se caracteriza por registrar en un videocassette fenómenos en movimiento que se presentan en una continuidad de acción exactamente igual a como ocurre en la vida real.

El uso de la cámara de filmación lo debe realizar una persona que este debidamente entrenada en el funcionamiento ya que es de manejo delicado.

VIDEOCASSETTES

Existen una serie de formatos y tipos los cuales indican el tipo de cassette que requiere la cámara de filmación así como la videocassettera donde se van a proyectar, asimismo el tiempo que se cuenta para poder grabar.

Los videocassettes vírgenes o blancos sirven para guardar información la cual ha sido registrada por la cámara de filmación, es importante mencionar que estos videocassettes no tienen ningún tipo de información.

El cine ofrece la posibilidad de llevar a la sala de capacitación sucesos que sería imposible observar en el ámbito instruccional: Demostración de procesos peligrosos, microprocesos no observables a simple vista, escenas, acontecimientos pasados y presentes de situaciones específicas. Asimismo se pueden observar distintas técnicas especializadas, entrenamiento a instructores, el aprendizaje de material conceptual complejo así, como de vivir numerosas experiencias.

Actualmente se cuenta con películas que están en videocassettes conteniendo una infinidad de tópicos y áreas, sustituyendo con esto a los rollos de película grandes y estorbosos.

VIDEOCASSETTERA

Es el aparato donde se lee la información que se tiene en un videocassette para poder proyectarla en un monitor.

El uso de la videocassettera lo puede realizar una persona que tenga mínimos conocimientos ya que su funcionamiento no es complicado.

Existen diferentes tipos de videocassetteras dependiendo el formato del videocassette.

MONITOR

Es el aparato donde se proyecta la información que se cuenta en un videocassette.

Existen diferentes tipos y tamaños y en su funcionamiento también se puede utilizar un televisor.

Por su fácil funcionamiento no se requiere de personal especializado para su uso.

Una recomendación importante es que hay que checar que formato de videocassette necesita la cámara de filmación para poder tener la videocassettera con el mismo formato y no tener ningún tipo de problema al momento que se requiera el uso de estos aparatos.

Asimismo contar con una persona que conozca el funcionamiento de todo el equipo ya que el empleo de estos medios es particularmente costoso y delicado.

5 GRAFICAS

Las gráficas, carteles, diagramas, ilustraciones y tarjetas se pueden realizar en cartón, papel o en acetato.

No existe un patrón específico para la elaboración de estas, ya que el color que se utilice, el arreglo artístico de las ilustraciones como el tamaño y la disposición que se cuente de los elementos estará en función de lo que se va a presentar, el número de personas a las que se les vaya a exponer así como el criterio de la persona que lo vaya a elaborar. Es importante favorecer la percepción del material a los participantes para que sea más claro y entendible.

Las ventajas que presentan son:

- Se puede escribir, subrayar o dibujar sobre ellas durante la exposición;
- Es un medio económico, fácil de manejar y almacenar;
- Teniendo cuidado en el uso, el material puede servir para varias presentaciones.

Las desventajas que presentan son:

- Exclusivamente se presenta la información que se tiene en el medio de instrucción;
- Ausencia de movimiento;
- En un determinado tiempo los porcentajes que aparecen en las gráficas pueden ya no representar una realidad.

6 DIAPOSITIVAS

La diapositiva, documento a base de imágenes fotográficas, se ha convertido en un material de gran demanda en los sectores de la comunicación y la enseñanza. Su eficiencia radica en la esmerada planificación a que está sujeta su elaboración, a base de imágenes precisas.

La diapositiva es un material didáctico proyectable destinado a ser guía en el conocimiento e integración de un tema determinado.

Específicamente es utilizado para:

- Interesar al participante en un contenido;
- Presentar en imágenes el desglose de un tema completo;
- Representar gráficamente contenidos abstractos;
- Observar la continuidad de procesos que es difícil captar en movimiento.

La diapositiva es un fotograma de película positiva de 35mm., a diferencia de la filmina, la diapositiva se presenta en una montura cuadrada de plástico o cartón individual.

Ya que este material es eminentemente visual, la imagen está destinada a observarse en detalles. Por ello, es conveniente que el instructor, al adquirir una diapositiva, compruebe que la imagen es de alta calidad por su foco, su contraste y su composición.

El guión que acompaña a la diapositiva es la descripción amplia del contenido de cada imagen. Es una guía que debe ser estudiada con detenimiento por el expositor, que a su vez debe investigar en otras fuentes (libros, revistas, folletos, etc.), con el fin de comprobar si la información está actualizada y para adquirir datos que complementen su exposición.

Una diapositiva actualizada y con calidad en la imagen, es un factor de motivación. El expositor puede despertar motivación haciendo preguntas a partir de las primeras imágenes para involucrar, paso a paso, a los participantes. Se debe considerar que, normalmente, las primeras imágenes están diseñadas para introducir a los receptores al tema.

Sobre la base de que una imagen vale por mil palabras, las diapositivas son un excelente auxiliar para cubrir la etapa informativa de un programa. En este punto, el expositor puede aprovechar al máximo las imágenes para que el tema que se trata, mediante un complemento verbal.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para el uso óptimo de las diapositivas:

- No tocar la superficie de la película, ya que el material se puede manchar o rayar;
- Marcar las diapositivas en el ángulo inferior del marco, para facilitar su colocación en el proyector y evitar errores en la presentación;
- Oscurecer la sala de proyección para evitar pérdida de calidad en la imagen;
- Durante la proyección, utilizar señalador y apuntador para resaltar aspectos importantes de la imagen;
- Tapar la lente del proyector o apagar la lámpara cada vez que se seleccione una imagen que no sea contigua a la que se acaba de proyectar; así se evita el paso brusco de imágenes por la pantalla;
- Evitar huecos en la secuencia de proyección que lastiman la vista del espectador;
- Al terminar, recoger las diapositivas y guardarlas en sus estuches para que no se extravíen o maltraten;
- Dejar enfriar el proyector antes de guardarlo.

Las ventajas que presenta son:

- Se puede utilizar para públicos numerosos;
- Su colorido y vivacidad motivan fácilmente;
- Puede utilizarse con sonido (locución y música) para lograr un audiovisual con mucho mayor impacto.

Las limitaciones que tiene son:

- Se requiere de equipo formado por proyector, pantalla y refacciones;
- Requiere de tiempo de preparación y generalmente de terceros para su elaboración: fotógrafos, talleres de revelado, técnicos en sonido, etc.

7 STORY BOARD

Es un recurso totalmente nuevo que puede ayudar al expositor a realizar sus presentaciones, ya sea que quiera auxiliarse con material impreso en blanco y negro y/o proyectarlo en colores en el monitor de la microcomputadora o sobre una pantalla.

El story board se puede realizar con diferentes tipos y tamaños de letras; una o varias presentaciones de colores, proyectando textos, números, gráficas de diversos tipos, imágenes variadas y con movimiento.

Para realizar una presentación en story board, se requiere el programa en diskettes además de:

- Microcomputadora AC-IBM
- Una micro AC-IBM policromática
- Un proyector o cañón de proyección
- Conocimientos elementales del sistema operativo y
- Manejar el paquete computacional "Story Board".

El paquete story board consta de cuatro elementos:

- Picture Maker, con el que se elaboran dibujos, imágenes;
- Story editor, para crear movimientos, secuencias y ordenarlos;
- Picture taker, para capturar e incorporar imágenes de otros paquetes como lotus 123;
- Story Teller, para elaborar la secuencia final.

Las ventajas que presenta son:

- Se logran presentaciones de gran impacto por la novedad y vistosidad. Luce mucho, atrae fuertemente la atención y es muy ágil;
- Permite entregar impreso en colores o blanco y negro, lo que se observa en la pantalla;
- Permite muchas opciones para desplegar la creatividad de la persona.
- Rapidez de realización;
- Optimización del equipo si se cuenta con el.

Las desventajas que tiene son:

- Es de muy alto costo, si no se cuenta con el equipo;
- Hay dificultades para trasladar el proyector o cañón, además que este se desajusta con mucha facilidad.

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DEL INSTRUCTOR

El papel que desempeña el instructor es fundamental para el éxito del programa de capacitación, ya que su influencia es incuestionable; como maestro, líder, expositor, mediador, etc.

En los cursos de capacitación pueden existir los mejores recursos materiales como una sala amplia, mobiliario, ventilación etc., así como recursos de instrucción de la más alta tecnología pero si el instructor no tiene las habilidades suficientes de instrucción o un óptimo manejo de grupo o no es un líder que encamine a los participantes del logro de los objetivos, el programa de capacitación será un fracaso, asimismo cuando no existen los recursos materiales y los medios de instrucción no son los adecuados, pero si el instructor manifiesta tener las habilidades de instrucción y es buen líder el curso será un éxito, con esto se trata de decir que la persona que se pare frente a un grupo como instructor no puede ser cualquiera, sino que tiene que tener la experiencia necesaria y las habilidades que se requieren, de ahí la importancia que tiene el papel del instructor.

Para cualquier profesional que se dedique a esto sabrá que siempre es un reto saber manejar un grupo e instruirlo con éxito.

Siliceo (1973) señala algunas características de liderazgo que debe tener el instructor:

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

Las actitudes del instructor es otro punto fundamental para que el programa de capacitación tenga éxito. Es por eso que hasta un pequeño detalle como hablar rápidamente o que el instructor no esté presentable puede ocasionar que el curso no tenga la fuerza necesaria para impactar a los participantes. Enseguida se mencionarán algunos aspectos fundamentales.

PRESENTACION

La presentación del instructor es fundamental en el éxito de su discurso, esto no significa que el contenido sea secundario, pero todo aquel que toma la palabra es juzgado por su auditorio antes de que comience a hablar, y tal vez, por su apariencia personal, no inspire deseos de ser escuchado.

La impresión inicial puede facilitar el recorrido al orador o convertirse en el primer obstáculo que opaque la exposición de sus ideas.

Cuando la presentación del instructor es deficiente, el auditorio pensará que nunca dirá nada importante, porque el contenido de su discurso seguramente estará en desorden, como su presentación.

El hecho de subir a la tribuna mal vestido, sucio, con el cabello en desorden, o bien, con objetos voluminosos en las bolsas del traje que descomponen el corte del mismo, todo esto adjudica la subestimación del público, además proporciona motivos para distraerse y estar más atentos del botón del traje que está a punto de caerse o del nudo de la corbata mal puesto o del lodo que lleva en los zapatos, esto origina que el contenido de las palabras se pierda.

POSTURA

La posición puede ser sentado o de pie frente al auditorio; pero en cualquier caso debe ser natural, sencilla y correcta.

"La postura correcta cuando es de pie, se logra caminando pausadamente, colocándose en el centro del escenario, con los pies separados de 10 a 15 cm, a la misma altura, el cuerpo erguido, mirando a todo el auditorio y las manos sueltas hacia los lados, que se moverán con naturalidad sin exagerar los ademanes ni estereotipar su posición de acuerdo con la exposición de las ideas" (Sastre, 1990).

Entre las cosas que conviene evitar existen: poner las manos en el bolsillo, cruzar los brazos, mantener objetos en las manos, a menos que sea necesario, mantener la cabeza o la mirada baja, orientar la mirada hacia el cielo o hacia un punto fijo, tener los pies demasiado abiertos o demasiado juntos y adoptar una actitud distraída.

ADEMANES

Indudablemente que quien habla en público debe gesticular, moverse con soltura y naturalidad; su cara debe expresar todos los sentimientos que experimenta sobre lo que está hablando, pero sin exageración, sin amaneramiento.

Las manos, el movimiento de los brazos y la inclinación del cuerpo, todo ha de hablar, realizando o enfatizando con moderación lo que expresa con sus palabras. Es suficiente con tender los brazos ligeramente hacia adelante, con las manos abiertas hacia arriba, arquear un poco el cuerpo y expresar las palabras con gesto enérgico, para comunicar al auditorio la sensación de fuerza o vigor que quiera una expresión.

Igualmente, cuando los movimientos son lentos o desmayados, el auditorio participa de ese decaimiento que muchas veces conduce al desinterés e indiferencia. Por el contrario, hablar demasiado de prisa y gesticular en la misma forma, suele producir en los participantes una confusión de conceptos que se atropellan unos a otros, sin dar tiempo a que sean asimilados y menos dirigidos.

VOZ

"Para el orador, la voz constituye la carta de presentación de su pensamiento, pudiéramos considerarla como la prolongación de nuestra fisonomía, y si se encuentra bien impostada, el auditorio tendrá deseos de escucharla. Porque sólo aquel que es dueño de su voz, puede convertirla en un vehículo efectivo de su pensamiento. Por ello, hay que desprenderse del espíritu la timidez o la angustia que impiden a la voz ser normal y que congestiona la garganta" (Sastre, 1990).

La voz es el vehículo fundamental que va a transmitir un mensaje, una emoción o un conocimiento a los participantes; es la encargada de dar realce e importancia a todo lo que se expresa, es el instrumento generador de emociones sobre el que descansan los efectos de la idea, por lo tanto es de enorme trascendencia cualquier características favorable o desfavorable que pueda presentar.

Por ello hay que hablar con decisión y firmeza.

Para que la voz cumpla su cometido, el instructor debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Calma y control de las emociones;
- Respirar correctamente;
- Darle a la voz el volumen adecuado;
- Controlar la velocidad de las palabras;
- Hacer pausas correctas;
- Acentuar y dar énfasis a las palabras que lo ameriten;
- Utilizar un lenguaje accesible a los participantes.

El instructor debe tener ciertas habilidades para el manejo y control de grupo como tal y como manejar la personalidad individual y en grupo.

El instructor debe estar consciente de esta doble personalidad; la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamiento carecerán de eficiencia y tacto.

En seguida se mencionarán una serie de puntos según Siliceo, (1973) que el instructor debe contemplar para tener un buen manejo y control de grupo;

- Infórmese al máximo sobre el grupo. El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitará su función y harán que se identifiquen rápidamente con el grupo;
- Ser puntual. La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica;
- Ser elemento de motivación para el grupo. Demostrando entusiasmo en todo momento, no olvidando que todo facilitador debe ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo;
- Utilizar algunos comentarios interesantes, como puede ser alguna noticia, o bien, hacer una broma de buen gusto al iniciarse el curso. Esto ayuda a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de la instrucción;

- Tenga un tono amable, así se despierta la confianza del grupo;
- Al hablar, siempre ver de frente, es decir, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada, y comunique con claridad sus ideas. Lo contrario, propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad;
- En el caso que prefiera exponer de pie y caminando, y según sea la organización física del salón, colóquese de frente al escritorio o mesa, de esta manera, el facilitador y el grupo estarán más cerca. Esto promueve también confianza y seguridad;
- Observe una postura adecuada. No demuestre con la postura aburrimento, cansancio u otras actitudes equivalentes, que fácilmente se proyectan al grupo siempre con resultados negativos;
- Evite una mímica exagerada y evite asimismo tics nerviosos;
- Evite acciones que distraigan al grupo. Algunos ejemplos pueden ser jugar con el gis, una pluma, etc.
- No se disculpe. Esta cortesía en un momento determinado puede entenderse como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado, o que no tiene la capacidad necesaria;
- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final, y hasta entonces, ceda la palabra al que ha levantado la mano y responda a la inquietud o pregunta;
- No demuestre nerviosismo, muchas veces la nerviosidad es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro;
- Haga comentarios sobre opiniones que expresen los participantes y que resulten agradables a ellos mismos, por ejemplo:

Como usted acertadamente dijo ...

Ese es un buen comentario ...

Su opinión nos aclara el camino ...

El instructor debe comprender que dentro de un grupo existen diferencias considerables en la personalidad de los participantes aunque pertenezcan a la misma empresa o al mismo departamento.

El instructor debe tener las habilidades necesarias para tratar a cada participante según sea necesario, asimismo estar preparado para hacer frente a aquel participante que no quiera contribuir o demuestre descontento y agresividad, así también para activar a la persona pasiva o aquel elemento que está presente físicamente, pero no brinda atención.

A continuación se describen una serie de características que manifiestan los participantes en los programas de capacitación:

1.- El sabelotodo: En todo grupo hay una persona que quiere impresionar al instructor y al grupo haciendo gala de sus conocimientos y experiencias.

El instructor no debe permitir a tal participante absoluta libertad de expresión, sino sólo la dosis necesaria para que tanto el grupo como el propio instructor queden enterados de la actitud monopolizadora del clásico sabelotodo.

En muchos casos, el propio grupo se encarga de limitarlo, independientemente del manejo que haga el instructor de este caso. Es importante que el instructor nunca debe perder, ni poner en juego su liderazgo, ni el control sobre el "sabelotodo", este individuo no debe desplazar al instructor.

Los comentarios de ayuda que pueden servir para controlarlo son:

- Todos vamos a tener ocasión de exponer nuestros puntos de vista;
- Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte, pero nos gustaría escuchar a otras personas;
- Creo que todos podemos aportar algo.

2.- El Tímido. Este individuo se comporta aislado y silencioso, demostrando una pasividad parcial o absoluta y que, en algunos casos, carece de interés en el curso.

Las razones pueden ser:

- a) Que carezca de motivación en términos generales;
- b) No está interesado en el tema que se está tratando;
- c) Esté confuso o falto de aclaración de los temas tratados anteriormente;

- d) No se sienta integrado al grupo;
- e) Prefiera sólo escuchar;
- f) Sea un individuo calculador y no quiera parecer ridículo ante los demás con preguntas tontas;
- g) Padezca alguna enfermedad o limitación (tartamudez) que le haya creado algún complejo. En este caso, el facilitador debe brindarle un apoyo especial y la confianza necesaria.

En la mayoría de los enunciados, el instructor debe desempeñar un papel tal que "abra la puerta de salida" a la tensión y haga que la persona participe, ejemplos:

Platiquemos su experiencia en este sentido;

¿Está usted de acuerdo con esta conclusión?

¿Qué opina sobre esto?

Nos gustaría saber su idea al respecto.

3.- El Preguntón. Estamos acostumbrados a las expresiones "nos estamos saliendo del tema", o bien, "eso se refiere a otro problema".

Este aspecto es de vital importancia, pues puede hacer que el liderazgo y el control sobre el grupo se reduzca a cero, y genere en el grupo un ánimo de inconformidad y disgusto.

Las motivaciones de estas personas pueden ser:

- a) El simple gusto de interrumpir y molestar;
- b) Puede tratarse de un sincero deseo de ampliar la información que se está dando;
- c) Es posible que quiera aprovechar los conocimientos del facilitador para aclarar otros temas que puedan estar relacionados o no con el tema principal.

En este caso, lo importante es volver al camino del tema, contestar amablemente que más adelante, durante los descansos o al final del curso se podrá responder a dichas inquietudes. En algunos casos, muy pocos, es posible relacionar con el tema aquel comentario que desvía el desarrollo normal del curso.

4.- Puede suceder que el retiro activo y dinámico que se ha impuesto a un curso llegue a convertirse a uno pasivo y silencioso, esto puede deberse a:

- a) Cansancio;
- b) Concentración. El grupo está pensando profundamente en los conceptos vertidos;
- c) Aburrimiento;
- d) Descontento.

En el primer caso, improvisar un descanso, aun fuera del horario establecido, parece que es lo más recomendable.

En el segundo caso, lo mejor es romper el silencio prudentemente, e invitar a discutir y señalar conclusiones sobre lo tratado.

El tercero y cuarto supuesto, constituyen una gran oportunidad para revisar lo sucedido anteriormente y, así encontrar la causa por la que el grupo se aburre o está a disgusto. La revisión puede indicar que el método escogido no fue el indicado, que falta dinamismo y participación, que faltaron ayudas visuales, que el aire acondicionado no funcionó, etc.

En cuanto a una solución inmediata, lo mejor será descansar y promover el interés del grupo mediante los estímulos que se tengan a la mano. Lo importante en este caso es no demostrar preocupación o que el fracaso sobreviene. Es importante recordar que siempre se debe mostrar entusiasmo.

Al preparar e impartir sesiones de instrucción se necesita tomar en cuenta una serie de elementos y factores que ayuden a desarrollar la actividad exitosamente; por lo que a continuación se mencionarán una serie de "aspectos" generales importantes para su labor como instructor.

Para mayor facilidad está dividido en tres fases: Qué hacer antes de la sesión, durante la sesión y después de la sesión, ejemplo de esto es lo siguiente:

ANTES DE LA SESION

- Tener a la mano la guía didáctica, la cual se llevará paso a paso hacia la adecuada realización de las sesiones.

PLANEACION DE UNA SESION:

Elaboración de la guía didáctica de una sesión.

"El propósito fundamental de una guía didáctica es precisamente el de guiar la labor de conducción de la instrucción.

Tiene que reflejar lo que se espera que suceda en la realidad, de una manera muy concreta "(Manual de Formación de Instructores, ITES, 1990.

La guía didáctica debe ser:

SIMPLE, pero bien planificada;

FLEXIBLE, que tome en cuenta las necesidades e intereses de los participantes;

PRACTICA, para producir resultados concretos y útiles;

BALANCEADA, porque debe proporcionar el tiempo necesario para que los participantes aprendan bien y sin fatigas o pérdidas de tiempo; y,

PROGRESIVA, porque cada etapa de trabajo debe concretar lo anterior y preparar el terreno para lo siguiente.

Las columnas que la forman son:

- Objetivos;
- Tema;
- Actividades/Técnica;
- Materiales;

- Tiempo (aproximado y real).

EJEMPLO DE UNA GUIA DIDACTICA

OBJETIVOS	TEMA	ACTIVIDADES TECNICAS	MATERIAL	TIEMPO T.A.T.R.	EVALUACIONES

El área de desarrollo es la parte viva del curso, en la que el instructor y los participantes son los protagonistas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como metas lo señalado en el área informativa.

Las actividades y técnicas, el material y el tiempo que se especifican en la guía didáctica pueden variar de acuerdo a las necesidades y a los intereses de los participantes, pero sin perder de vista los objetivos y el contenido del curso.

Al elaborar una guía didáctica, lo primero que debe determinarse es el área informativa, ya que dependiendo de ésta se elegirá la forma de cubrirla: a través de qué actividades, técnicas, materiales y tiempo.

- a) Elaborado los objetivos de acuerdo a sus necesidades.
- b) Planeado temas y contenidos a tratar.
- c) Organizado en orden lógico o psicológico los temas.
- d) Previsto el tiempo de cada tema y las actividades a realizar.

e) Dejado tiempo para descansos y comidas.

f) Elaborado las evaluaciones para los temas vistos.

- Escribir en una hoja de rotafolio el objetivo de la sesión para que los participantes lo tengan presente durante la misma.

- Preocúpese por conocer quiénes van a ser sus participantes, qué esperan del curso y qué tanto saben ya del mismo.

- Prepare sus materiales:

a) Si son escritos, como casos y notas técnicas, compágnelos y póngalos en el orden en que los utilizará .

b) Si son acetatos póngalos en orden junto al retroproyector y verifique que se puedan ver desde todos los ángulos del salón.

- Revise que haya enchufes en el aula.

- Procure tener una extensión por si hace falta.

- Revise que esté limpio el pizarrón y haya gises.

- No olvide llevar plumones de colores oscuros y cinta adhesiva.

- Probar el proyector y retroproyector y tenga focos de repuesto por si se funden los aparatos.

- Tenga listos los personalizadores, gafetes o atriles para la presentación en la primera sesión.

- Procure que la disposición del mobiliario esté en forma de herradura.

- Procure llevar preparados ejemplos y/o casos que vaya de acuerdo a su problemática o a las características del trabajo que desempeñan.

Es importante mencionar que la mayoría de las actividades antes citadas también las realiza el coordinador responsable del programa de capacitación.

DURANTE LA SESION

- Realizar un ejercicio de rompimiento de tensión al inicio de la primera sesión, esto ayudará a relajar su tensión inicial y empezar a integrarse como equipo de trabajo.
- Establecer las reglas de juego, cómo se va a trabajar, normas a seguir, horarios de entrada y salida, etc.
- Estimule al grupo a aprender.
- Inyecte su entusiasmo, esto lo puede lograr mediante una buena introducción al tema y demostrándoles los beneficios que obtendrán al finalizar el curso; así como propiciando un ambiente de confianza y cordialidad.
- Señalar a los participantes los objetivos que deberán alcanzar al finalizar el tema o sesión; esto les permitirá saber hacia dónde van, qué se espera de ellos y cómo y cuándo van a alcanzar ese objetivo.
- Al explicar el tema:
 - a) Procure que su voz sea modulada, de manera que todos los participantes le escuchen claramente y se sientan interesados por el contenido.
 - b) Utilice un lenguaje claro y sencillo para que todos logren captar su mensaje, pronunciando correctamente las palabras.
 - c) Si utiliza alguna palabra "técnica" o "desconocida" por los participantes, aclárela, no dé por hecho que ya la conocen.
 - d) Evite las muletillas, por ejemplo: si, ajá, mmm, ves, pues, etc.
- Cuando se dirija a alguno de los participantes, procure llamarlo por su nombre. Esto denota que se interesa por ellos y los conoce a cada uno.
- Cuestionar constantemente a los participantes, a fin de conocer si están comprendiendo el tema.
- No hable todo el tiempo, permita que los participantes expongan.
- Contestar siempre las preguntas de los participantes, sean importantes o no, claro, sin permitir que se desvíen del tema, es decir, cuando conteste una pregunta, involucre a todo el grupo.

- Dirigir la mirada a todo el grupo, no sólo a una parte del mismo o a un participante en especial, de lo contrario perderá el control sobre la demás gente del grupo.

- Procure que sus movimientos corporales sean naturales, esto es, ni estático, ni flácido y nervioso que parezca péndulo. Nunca juegue con objetos como el gis o una pluma, ya que sólo distrae la atención de los participantes.

- Al utilizar el pizarrón, rotafolio, etc.:

a) Procure no llenarlo con demasiada información y escriba con letra clara preferentemente de molde.

b) Utilice colores oscuros para que todos alcancen a ver, por ejemplo: azul oscuro, verde oscuro, café, negro, morado, rojo. Nunca encime colores, ni haga combinaciones chuscas.

- Procure no dar la espalda al grupo; cuando escriba, hágalo con el brazo extendido, de manera que no pierda el contacto con ellos.

- Realizar ejercicios individuales o grupales para verificar el aprendizaje y de esta manera darse cuenta en qué medida se logran los objetivos.

- Si su sesión es prolongada o el contenido que maneja es sumamente teórico o complejo, planea un tiempo de descanso.

- Realizar siempre antes de finalizar la sesión un resumen de lo visto hasta ese momento, esto les ayudará a los participantes a integrar las partes de todo lo visto ese día.

- Si va a dejar ejercicios a realizar en casa, explique claramente las instrucciones y verifique que todos las hayan entendido.

- Respete el tiempo programado para la sesión. Inicie a tiempo y termine a tiempo.

- Despidase de los participantes, de esta manera se darán cuenta que la sesión ha terminado.

DESPUES DE LA SESION

- Si no le dio tiempo de aclarar completamente alguna duda de los participantes, llámelo por separado y termine de aclarar su duda.
- Si se da cuenta de que alguno de los participantes se está retrasando en comparación con los demás miembros del grupo, llámelo para que juntos descubran o aclaren el motivo que le está impidiendo continuar en su aprendizaje.
- Recoja y ordene todo el material que haya utilizado.
- Realice una recapitulación mental sobre todo lo visto en la sesión y anote en una hoja los puntos en los que recuerde que sus participantes estuvieron débiles o aspectos que no hayan quedado claros, para así tratarlos el siguiente día a primera hora.

CAPITULO VI

CAPACITACION ADMINISTRATIVA

"Con el objeto de lograr que toda acción en materia de Capacitación sea metodológica y sistemática, se requiere que los recursos humanos que la realizan estén preparados para cumplir con su papel, haciéndose necesario establecer programas de Capacitación que permitan con administradores, programadores, coordinadores e instructores, conscientes y con elementos suficientes para responder a las exigencias actuales que garanticen cada una de las diferentes acciones de la Capacitación referentes a su planeación, programación y ejecución" (Manual el Programador de la Capacitación, STPS, 1978).

En la mayoría de las empresas donde existen psicólogos trabajando no realizan su función principal; que es el de implementar procesos o técnicas psicológicas más sin embargo la función que realizan es administrativa llegando a ser con esto psicólogos administrativos.

En lo que respecta al Desarrollo y a la Capacitación de personal en las empresas el profesional en la materia no importando su especialidad, el trabajo que realiza es meramente administrativo, con esto se explica que la Capacitación de personal llega a ser también una Capacitación Administrativa, la cuál es el objetivo de este capítulo.

En la cita anterior el autor propone tres instancias para llevar a cabo la programación de la Capacitación y estas son: planeación, programación y ejecución.

En el presente capítulo se plantean tres etapas para explicar el proceso de la Capacitación Administrativa que son:

- **Planeación;**
- **Ejecución;**
- **Control.**

PLANEACION

La planeación de la Capacitación inicia cuando se establecen algunas preguntas; a quién, cómo, cuándo, dónde, y por qué capacitar.

La primera etapa del proceso de la Capacitación que es una D.N.C., es la que nos va a dar elementos importantes para saber a que personas se le tiene que capacitar y en que área, habilidad, destreza o conocimiento.

El primer paso a seguir en la capacitación administrativa es realizar la calendarización de las acciones de capacitación en base a recursos humanos, financieros, materiales y establecer los tiempos necesarios.

Es importante contemplar algunos aspectos como; en recursos humanos hay que saber cuántos instructores y de que calidad se tienen que contratar, y si las personas que se tienen contratadas para realizar las acciones de capacitación son las suficientes o hay que contratar a alguien más.

En cuestión de recursos financieros se tienen que contemplar todos los gastos que se van a realizar como; pago a instructores, el pago por alquiler de salas de capacitación, así también por el equipo a utilizar, el pago por la papelería, manuales y material didáctico que se vaya a utilizar en los cursos.

En recursos materiales hay que tomar en cuenta todo lo que se va a necesitar para llevar a cabo la impartición de cursos desde un lápiz hasta un juego didáctico muy sofisticado.

Ya considerados todos estos aspectos se pasaría a realizar una calendarización cuyo objetivo es el de conocer la fecha, horario, lugar donde se va a llevar a cabo dicho curso, quiénes asistirán y cuantos participantes habrá.

Es importante que todo este material se encuentre listo y preparado antes de que inicie el curso, ya que el coordinador de capacitación se tiene que encargar de colocar todo el material en su respectivo lugar como las hojas en el rotafolio, el retroproyector de acetatos en un lugar apropiado, así como la distribución de los manuales.

Cuando el instructor y los participantes lleguen a la sala de capacitación todo el material ya tiene que estar en su lugar para que el inicio del curso sea a la hora señalada.

Durante el curso el coordinador tiene que estar al pendiente por si hay que apoyar al instructor en alguna dinámica o por si falta algún tipo de material.

La importancia de la presencia del coordinador en los cursos radica en observar el desenvolvimiento del instructor; en el dominio del tema, manejo del grupo y si las técnicas de enseñanza que maneja son las adecuadas y el logro de los objetivos planteados.

Antes de finalizar el curso a cada participante se le entrega una evaluación la cual va a calificar las condiciones de la sala de capacitación, al instructor, al curso, como al trabajo del coordinador de capacitación.

CONTROL

El control se basa específicamente en tener registros que cuantifican a todos los empleados que han tomado, por lo menos, un curso de capacitación, el objetivo de este control es el conocer el número de participantes, horas hombre capacitación, el costo individual por curso así como también el costo de la papelería utilizada por participante.

El control se puede llevar a cabo por medio de una base de datos en la cual los datos anteriores se capturan proporcionando listados en los cuales se puede realizar un "histocap" (historial de capacitación) el que indica todos los antecedentes de capacitación que ha tenido un empleado.

A grandes rasgos estas tres fases de la capacitación administrativa son las actividades que se llevan a cabo en un departamento de capacitación de una empresa o institución.

La inquietud de manifestar esta postura es por qué en el ambiente laboral las actividades que se realizan son meramente administrativas. Los psicólogos que se dedican a esta área no emplean ni desarrollan técnicas psicológicas, además desconocen en su totalidad y profundidad el proceso administrativo en los Recursos Humanos, adaptándose solamente a las técnicas administrativas existentes en cada empresa.

Lo anterior trae como consecuencia lógica que los puestos que los psicólogos deben ocupar, sean ocupados por administradores o Lic. en Relaciones Industriales quienes desconocen y carecen de los elementos necesarios para llevar a cabo su actividad de manera eficiente, un ejemplo de esto es que para un Jefe de departamento de Reclutamiento y Selección de Personal se solicite un administrador o un Lic. en Relaciones Industriales y no un psicólogo.

Una posible alternativa para subsanar la problemática mencionada anteriormente es el desarrollar técnicas psicológicas, mediante la investigación del Factor Humano dentro de la Industria, de las Instituciones y Organizaciones.

CAPITULO VII

PROPUESTA DEL MANUAL DE APLICACION PARA UN ESTUDIO DE D.N.C.

Una de las tareas fundamentales del proceso de Capacitación; es la detección de necesidades de Capacitación (D.N.C.), ya que es el primer paso a seguir dentro del proceso y es lo que determina qué aspectos hay que mejorar, y así poder satisfacer los requerimientos que presentan todos los empleados de una organización para un mejor desarrollo profesional, tanto en su puesto de trabajo como en su vida personal.

El presente manual tiene como objetivo brindar una metodología en la detección de necesidades de capacitación, la cual sea totalmente accesible para las personas que se desarrollan en los puestos del área de recursos humanos, así también a los profesionistas que tienen la responsabilidad de capacitar al personal.

Con esto se trata que la D.N.C., sea un estudio sistemático dentro del proceso de Capacitación, y al efectuar dicho estudio se pueda obtener las necesidades específicas y genéricas de los trabajadores en todos los niveles, ya que con esta información se podrán diseñar y elaborar los manuales de Capacitación que satisfagan las necesidades detectadas.

La metodología consta de las siguientes etapas:

- 1.- Desarrollo de la planeación de la D.N.C.
- 2.- Identificación del área motivo de estudio.
- 3.- Selección de estrategia.
- 4.- Captación de la información.
- 5.- Procesamiento de la información.
- 6.- Integración de la información.

Es importante mencionar, para que los resultados obtenidos sean confiables, es necesario seguir las seis etapas mencionadas en este manual.

A partir de la información que se recabe es posible obtener dos tipos de resultados, de acuerdo con Nava (1979).

BASICOS

- Definir las áreas críticas.
- Identificar a las personas que requieren ser capacitadas.
- Especificar los aspectos en los que se deberán capacitar.
- Precisar el número de personas y sus datos administrativos.
- Localizar al personal que puede ser recurso de apoyo en el desarrollo, de las acciones de Capacitación.
- Establecer el orden en que deberán ser atendidas las necesidades.

ADICIONALES

- Precisar funciones que deberán realizar las personas a capacitar.
- Definir el marco de referencia para precisar las acciones de Capacitación.
- Interesar a las personas sobre su propia Capacitación.

Se considera que con la metodología propuesta, se pueden satisfacer todos los puntos anteriores.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DIAGRAMA GENERAL

1.- DESARROLLO DE LA PLANEACION
DE LA D.N.C.

(ETAPA 1)



2.- IDENTIFICACION DEL AREA MOTIVO
DE ESTUDIO

(ETAPA 2)



3.- SELECCION DE ESTRATEGIA

(ETAPA 3)



6.- INTEGRACION DE LA INFORMACION

(ETAPA 6)



5.- PROCESAMIENTO DE LA
INFORMACION

(ETAPA 5)



4.- CAPTACION DE LA INFORMACION

(ETAPA 4)



1.- DESARROLLO DE LA PLANEACION DE LA D.N.C. (ETAPA 1)

Descripción de la etapa:

1.1 Precisar políticas de Capacitación.

1.2 Valorar los recursos disponibles para la realización de acciones de Capacitación.

1.3 Determinar el plazo de presentación de resultados.

1.4 Detectar los recursos humanos y materiales para el procedimiento de la D.N.C.

De la eficiencia con que se cubra esta etapa, dependerá el éxito de las siguientes etapas.

La información que aporta esta etapa es la siguiente:

- Proporciona antecedentes básicos para la realización de todo el proceso;
- Señala los indicadores que regirán la tarea;
- Agiliza las decisiones y las hace más certeras.

1.1 Precisar políticas de capacitación

Es indispensable que se exploren los lineamientos peculiares que existen en el área con respecto a la Capacitación:

- Frecuencia de realización de las acciones;
- Niveles o puestos prioritarios;
- Preferencia en la naturaleza de las acciones;
- Fechas más oportunas.

1.- DESARROLLO DE LA PLANEACION DE LA D.N.C. (ETAPA 1)

Descripción de la etapa:

1.1 Precisar políticas de Capacitación.

1.2 Valorar los recursos disponibles para la realización de acciones de Capacitación.

1.3 Determinar el plazo de presentación de resultados.

1.4 Detectar los recursos humanos y materiales para el procedimiento de la D.N.C.

De la eficiencia con que se cubra esta etapa, dependerá el éxito de las siguientes etapas.

La información que aporta esta etapa es la siguiente:

- Proporciona antecedentes básicos para la realización de todo el proceso;
- Señala los indicadores que regirán la tarea;
- Agiliza las decisiones y las hace más certeras.

1.1 Precisar políticas de capacitación

Es indispensable que se exploren los lineamientos peculiares que existen en el área con respecto a la Capacitación:

- Frecuencia de realización de las acciones;
- Niveles o puestos prioritarios;
- Preferencia en la naturaleza de las acciones;
- Fechas más oportunas.

1.2 Valorar los recursos disponibles para la realización de acciones de capacitación.

Antes de proceder a la realización de la D.N.C., es indispensable tomar en cuenta los recursos humanos y materiales disponibles para atender debidamente las expectativas de la Capacitación.

Es importante visualizar la capacidad que se posee para la realización de acciones de Capacitación, esto permite decidir el tipo de exploración de las necesidades que deban realizarse.

Disponibilidad de recursos:

- Personal disponible;
- Presupuesto previsto;
- Disponibilidad de instructores y salas de Capacitación.

1.3 Determinar el plazo de presentación de resultados.

Uno de los recursos más valiosos en este tipo de trabajos lo constituye el tiempo, es por eso que se deba considerar:

- Fecha de inicio y terminación para la entrega de resultados;
- Acciones adicionales que se deberán atender en este plazo establecido.

1.4 Detectar los recursos humanos y materiales para el procedimiento de la D.N.C.

En este punto se refiere concretamente a la necesidad de valorar los recursos reales con los que contarán para la realización de cada etapa de la D.N.C.

- Número de personas asignadas;
- Tiempo disponible;
- Acceso a los sistemas de computación.

2.- IDENTIFICACION DEL AREA MOTIVO DE ESTUDIO (ETAPA 2)

Descripción de la etapa:

- 2.1 Precisar el área motivo de estudio.
- 2.2 Obtener información básica del área seleccionada.
- 2.3 Indagar la existencia de informes organizacionales recientes.
- 2.4 Determinar las características de la población.

En esta etapa se sientan las bases para el Desarrollo del estudio de necesidades de Capacitación.

Se debe garantizar que la información:

- Sea veraz y actualizada;
- Se reciba con oportunidad;
- Corresponda a los indicadores solicitados.

La omisión de información alterará los resultados significativamente.

2.1 Precisar el área motivo de estudio.

Es indispensable conocer:

- La dimensión del área que se abordará, ¿todas las áreas o solo algunos departamentos?
- La razón por la cual se decidió dicha área, ¿prioridad en los objetivos organizacionales? ¿necesidades evidentes?

2.2 Obtener información básica del área seleccionada.

Se deber recabar información en cuanto:

- Estructura interna;
- Objetivos organizacionales;
- Funciones principales que desempeña;
- Prioridades para el periodo anual;
- Número global de personal.

2.3 Indagar la existencia de informes organizacionales recientes.

Una información que pueda resultar de suma importancia lo constituyen los siguientes pasos:

- Estudios recientes de clima laboral;
- Intervenciones organizacionales;
- Evaluaciones de desempeño;
- Otros estudios que evidencien necesidades que puedan satisfacerse con Capacitación;
- Historial de Capacitación (Banco de datos donde indique la asistencia de cursos y acciones pendientes).

2.4 Determinar las características de la población.

La información que deberá recabarse es:

- Listado de personal de planta;
- Descripciones o perfiles de puesto;
- Adscripciones del personal (número de nómina, clave de departamento, número de determinante o centro de costo);
- Ubicación física;
- Horarios de trabajo.

Ejemplo de la información que se recaba en la etapa lo constituyen los siguientes elementos:

- 1.- Nombres de quiénes ocupan los puestos para localizar las diferentes instancias que participan en la D.N.C.
- 2.- Número de personas que conforman el área de estudio.
- 3.- Fecha actualizada de la estructura.
- 4.- Fuente que proporcionó el documento.

Las descripciones de las áreas deberán contener:

- Funciones;
- Objetivos organizacionales;
- Principales actividades.

Es posible localizar otro tipo de referencias sobre fichas individuales de Capacitación, una de ellas son los denominados Histocaps, o Historiales de Capacitación.

3.- SELECCION DE LA ESTRATEGIA (ETAPA 3)

Descripción de la etapa:

3.1 Elegir la opción más viable a las condiciones particulares.

3.2 Deslindar responsabilidades entre las instancias organizacionales que intervendrán.

3.3 Integrar la propuesta de implantación de la D.N.C.

3.4 Sensibilizar a los distintos niveles de la organización sobre la importancia de implementar la D.N.C.

3.5 Tipos de estrategia.

En esta etapa se señalan los caminos más viables para la realización de las acciones, y por esto se deberá tomar en cuenta la siguiente información:

- Buscar el camino que permita el mejor resultado con los recursos disponibles.
- Optar por aquellas estrategias que respondan a los alcances que se esperan lograr.
- Incorporar a todos los departamentos para que tengan interés de participar.

La sección de la estrategia influye considerablemente en la calidad de los resultados de la D.N.C.

3.1 Elegir la opción más viable a las condiciones particulares.

En este paso se escoge la opción para llevar a cabo la tarea tomando como base:

- La información recabada;
- Las características del área y los departamentos;
- Los recursos disponibles;
- Los lineamientos que expresan los Directores de las áreas, así como los gerentes de cada departamento.

3.2 Deslindar responsabilidades entre las instancias organizacionales que intervendrán.

Es indispensable que se precise:

- Quién será el coordinador del proyecto de la D.N.C.;
- El papel que tendrán todos los participantes del proyecto;
- En qué intervendrán los diferentes niveles de la organización (Directores, Subdirectores, Gerentes, etc.).

3.3 Integrar la propuesta de implantación de la D.N.C.

Es conveniente redactar un documento que señale la estrategia de implantación de la D.N.C. el cual incluye:

- a) Justificación de la acción.
- b) Plazo de la realización.
- c) Recursos humanos y materiales.
- d) Plan de actividades.
- e) Forma de implantación.

JUSTIFICACION DE LA ACCION: Aquí se fundamentan los alcances que tendrá el estudio, la razón de que se aborde esa población y las razones de que realice en ese momento.

PLAZO DE LA REALIZACION: Se precisan las fechas de inicio y terminación del estudio.

RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES: Se señala con precisión quiénes y con qué responsabilidades intervendrán y qué apoyos materiales se requerirán.

PLAN DE ACTIVIDADES: Se incluye en forma gráfica la distribución de actividades y las fechas previstas de realización.

FORMA DE IMPLANTACION: Se indica la estrategia que se empleará, las herramientas que se utilizarán en cada etapa y se anexarán las guías y formatos respectivos.

3.4 Sensibilizar a los distintos niveles sobre la importancia de repercusión de la D.N.C.

Para llegar a sensibilizar a los responsables de cada área se necesita:

- Que participen con la plena seguridad que el proyecto sea un éxito.
- Los resultados que se obtendrán serán de suma importancia, ya que con estos se podrá mejorar el desempeño de la gente que colabora en los departamentos, así como en las áreas.

3.5 Tipos de estrategia

Por estrategia se entiende a la modalidad o forma en que se desarrollará un procedimiento y son múltiples los caminos que pueden seguirse para llevar a cabo el proyecto, cada uno refleja el grado de participación que tendrá el personal en la definición de sus propias necesidades de capacitación.

Cada estrategia tiende a un sentido o a otro, la selección de la misma dependerá de las características que presente cada área.

Existen 2 tipos de estrategias, según Nava (1979)

PRESCRIPTIVO: Corresponde solo a los niveles Directivos y Gerenciales señalar los requerimientos del personal a su cargo. El criterio de éstos será el único que intervenga en las decisiones que se efectúen en los diferentes pasos del procedimiento.

PARTICIPATIVO: Intervienen todos los niveles para señalar necesidades individuales del puesto y del área.

Existen cinco criterios básicos de los caminos posibles que se pueden seguir en las diferentes estrategias.

- a) El grado de participación de los niveles jerárquicos.
- b) Los objetivos prioritarios de las áreas.
- c) La disponibilidad de la información.
- d) Las metas de capacitación previstas.
- e) Las características de los departamentos.

POR EL GRADO DE PARTICIPACION DE LOS NIVELES JERARQUICOS.

Una forma de enfrentar la D.N.C., la determina el grado de participación de los diferentes niveles jerárquicos, de ahí que en este apartado se propongan tres tipos de estrategias; el primer nivel abarca aquellas modalidades donde solo participan Directores y Subdirectores. El segundo nivel se extiende hasta nivel Gerencial y el tercero que incluye a todo el personal de la organización.

a) Primer nivel

Esta estrategia es viable cuando:

- Se tiene evidencia que el Director ha determinado las metas de Capacitación para satisfacer los requerimientos inmediatos de su área.
- Se esperan resultados de la D.N.C., en un corto plazo.
- No se dispone de recursos suficientes para realizarla.

Los pasos a seguir en este nivel son:

a.1.- El Coordinador del proyecto se entrevistará con miembros del primer nivel jerárquico para definir los requerimientos de capacitación prioritarias en el área.

a.2.- Acción entre el Director de recursos humanos y el Director General para interesarlo en las repercusiones de la D.N.C., y solicitarle información general del área, asimismo definir prioridades de capacitación en su área de responsabilidad.

a.3.- El Director de recursos humanos estará en contacto con cada uno de los Directores de cada área para precisar sus necesidades de capacitación prioritarias y así también presentar los resultados obtenidos.

b) Segundo nivel

Esta estrategia es oportuna cuando:

- El Director considera que los niveles inmediatos inferiores disponen de información suficiente sobre las necesidades particulares de su área.

- Una Gerencia expresa sus requerimientos al área responsable de capacitación.

b.1.- Sesión entre el Director de recursos humanos y/o el Coordinador del proyecto y el nivel directivo para orientarlos sobre la D.N.C., y obtener información general sobre objetivos prioritarios de las áreas.

- Reunión del Coordinador del proyecto con el nivel gerencial para determinar necesidades de capacitación prioritarias departamentales.

b.2.- Sesión entre el Coordinador del proyecto y/o el Director de recursos humanos y altos Directivos para interesarlos en la D.N.C., y definir los requerimientos de capacitación más urgentes de las áreas.

- Reunión del coordinador del proyecto con cada gerente departamental para definir sus necesidades tanto personales como de quiénes están bajo su responsabilidad, estableciendo prioridades de las mismas, asimismo presentarán los resultados obtenidos.

b.3.- Sesión del Director de recursos humanos con altos Directivos para extraer información general de las áreas y comunicarles de la implantación de la D.N.C.

- Reunión del Coordinador del proyecto con Gerentes para detectar necesidades de capacitación comunes de las áreas y solicitarles información de requerimientos específicos.

- Acción del Coordinador del proyecto encaminada a reunir la información escrita proporcionada por los Gerentes sobre las necesidades de capacitación de su personal.

- Reunión grupal del Director de recursos humanos con los Directores y Gerentes para presentar resultados y establecer prioridades.

b.4.- Sesión entre el Coordinador del proyecto y el Gerente donde se especifican las necesidades del área y el orden de prioridades.

c) Todos los niveles

Se opta por una estrategia de estas características cuando:

- Los Directores y/o los Gerentes pretenden involucrar al personal en su propio proceso de capacitación.

- Se desea explorar los requerimientos individuales de manera detallada.

- Se cuenta con recursos (materiales, humanos, tiempo), para captar la información y satisfacer las necesidades de Capacitación que se hagan evidentes.

c.1.- Actividad previa con el Director General adjunto y el responsable del proyecto para plantear la pertinencia de efectuar la D.N.C.

- Reunión con el primer y segundo nivel jerárquico para que el responsable del proyecto recabe la información del área y brinde la orientación sobre la implantación de la D.N.C.

- Sesión grupal por áreas definidas, por ejemplo, entre el Gerente departamental y su personal para la exploración de las necesidades tanto grupales como individuales.

- Actividad entre el segundo nivel y el responsable del proyecto para recabar los resultados obtenidos.

- Reunión grupal con la participación del Director de recursos humanos y el responsable del proyecto, así como el primero y segundo nivel para la presentación de los resultados por escrito.

c.2.- Sesión grupal por áreas definidas (departamentos) con la participación del responsable del proyecto, el Gerente y su personal para la exploración conjunta de las necesidades tanto grupales como individuales.

- Actividad entre el segundo nivel jerárquico y el responsable del proyecto para el establecimiento de prioridades.

c.3.- Reunión entre un miembro Directivo y el Coordinador del proyecto para recabar información del área y proporcionar orientación sobre la forma general de trabajo.

- Actividad personalizada que reúna a cada Gerente con el responsable del proyecto para orientar sobre la forma como deberá responder el personal por escrito acerca de sus necesidades de Capacitación.

- Actividad individual del personal encaminada a responder a la guía de preguntas cerradas sobre sus necesidades.

c.4.- Reunión con el primer nivel jerárquico donde se explore información general del área y se oriente acerca del proyecto de la D.N.C., realizada por el responsable de la misma.

- Sesiones del responsable con cada gerente y con quienes ocupan "Puestos clave", para captar de manera directa sus requerimientos personales y del personal que este bajo su responsabilidad con el apoyo de un registro escrito.

- Actividad grupal entre Directivos y el Director de recursos humanos donde se representen los resultados y se establezcan prioridades.

c.5.- Sesión grupal de los Gerentes con su personal para informar de los resultados de la D.N.C.

POR LOS OBJETIVOS PRIORITARIOS DE LAS AREAS

Otra manera de llevar a cabo la D.N.C., es tomando como punto de partida los objetivos organizacionales que se hayan establecido en las áreas determinadas fundamentales a los cuales existen dos razones:

a) **CAMBIOS:** Estos pueden originarse por diferentes causas como modificaciones en la estructura, incorporación de nueva tecnología, métodos o cambios de personal, todo esto determina necesidades de Capacitación.

b) **PRIORIDADES ORGANIZACIONALES:** Estos se refieren a aquellas decisiones que pueden estar enfocadas hacia el incremento en la productividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la captación-colocación y la calidad total.

La estrategia que se presenta es valida para ambas situaciones.

Para los puntos a y b los pasos a seguir son los siguientes:

- El Coordinador del proyecto se entrevistará con altos directivos para reconocer los cambios previstos en las áreas (procedimientos, equipo, tecnología, movimiento de personal) y establecer la idea de implantación de la D.N.C.
- Sesión grupal entre Directivos, Director de recursos humanos y/o responsable del proyecto para definir la existencia de requerimientos inmediatos o a corto plazo de capacitación.
- El Coordinador del proyecto tendrá sesión con Gerentes que así lo necesiten por el establecimiento de prioridades mediante un registro escrito.
- El Director de recursos humanos y el nivel Directivo presentarán los resultados obtenidos.

POR LA DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACION

Esta estrategia es viable de aplicación cuando se cuenta con información sobre la problemática que deba de ser atendida con Capacitación y que puede provenir de:

- Intervenciones de Desarrollo organizacional.
- Estudios de diagnóstico de clima laboral.
- Evaluación de la actuación.
- Y otros.

Los pasos son los siguientes:

- Se realizará una sesión inicial entre el Director de recursos humanos, el responsable del proyecto y el nivel Directivo para conocer los aspectos que se manifestaron en los estudios efectuados con el personal.
- Revisión por parte del Coordinador del proyecto de los reportes de los estudios realizados para extraer información referente a las necesidades de Capacitación de personal.
- El Coordinador del proyecto sesionará con cada uno de los Gerentes departamentales y Jefes para que validen la información y establezcan prioridades de sus necesidades.
- El Director de recursos humanos y/o el Coordinador del proyecto y Altos Directivos para presentar los resultados obtenidos.

POR LAS METAS DE CAPACITACION PREVISTAS

Esta modalidad puede emplearse cuando existen metas de Capacitación claramente establecidas para un período y se refieren a la atención de:

- Solo personal que ocupa "Puestos clave".
- Un nivel jerárquico.
- Una materia de estudio que refuerce ciertos conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal.
- Requerimientos de carácter técnico o especializado para un puesto o puestos en particular.

En seguida se presentan tres modalidades que pueden ser validas para contemplar los puntos antes mencionados:

a.- El Coordinador del proyecto tendrá sesión con el nivel Directivo para determinar las metas de Capacitación establecidas para el período.

- Reunión grupal de los Gerentes afectados en sus áreas y el Coordinador del proyecto para puntualizar los requerimientos de Capacitación del personal a su cargo.

b.- El responsable del proyecto tendrá reunión con el Director de recursos humanos para determinar las áreas que cuentan con metas de Capacitación claramente definidas.

- Sesión del Coordinador del proyecto con niveles gerenciales para precisar las prioridades que incluyen las metas ya establecidas.

- El Coordinador se reunirá con el Director de recursos humanos para analizar los resultados obtenidos.

c.- El Director de recursos humanos sesionará con Altos Directivos para precisar el nivel jerárquico o puesto clave que participará en la D.N.C.

- Reunión del responsable del proyecto con el personal que ocupa un nivel determinado o puesto clave para precisar las necesidades de Capacitación relacionadas con las metas establecidas.

- Sesión grupal del personal Directivo, nivel Gerencial y el Director de recursos humanos, quien hará la presentación de los resultados obtenidos.

POR LAS CARACTERISTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS

La información de los departamentos, determinan en gran medida sus propios requerimientos de Capacitación, el tamaño de las áreas ya sean grandes o pequeñas manifiestan ciertas actividades; operativas o especializadas con pocos puestos o muchos de ellos diferentes en los cuales son las variables que se deberán de contemplar para seleccionar la modalidad mas conveniente a cada situación particular.

Es recomendable que cuando una área se encuentre en proceso de reestructuración se efectúe una exploración previa con el Directivo responsable de la misma, para valorar la pertenencia de llevar a cabo la D.N.C., o bien cuando se trata de departamentos de más de dos años de antigüedad se pueden aplicar las estrategias planteadas con base en otros criterios.

Por las características de los departamentos pueden seguirse tres caminos básicos dependiendo de:

- a) TAREA : Operativa
- TAMAÑO: Grande o pequeña
- PUESTO: Repetitivo

Esta es valida para áreas de trabajo eminentemente operativas, así como para pequeñas o grandes áreas ocupadas por puestos semejantes.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- El Director de recursos humanos se entrevistará con el nivel Directivo para interesarlos en la realización de la D.N.C.
- Reunión del Coordinador del proyecto con el nivel Gerencial para elaborar los perfiles de puesto de sus áreas de responsabilidad, en dado caso que no existieran, así como orientarlos en torno a la D.N.C., y a captar sus requerimientos de Capacitación.
- El responsable del proyecto sesionará con el nivel Gerencial para definir necesidades departamentales por nivel y por puesto, así también tendrá reunión con una muestra representativa del personal que ocupa los diferentes puestos, para definir las necesidades propias de dichos puestos.
- Sesión entre los Gerentes con su personal para la información presentada con el coordinador de la D.N.C.

- El Director de recursos humanos se entrevistará con personal Directivo y Gerencial para analizar los resultados obtenidos y establecer prioridades.

- b) TAREA : Especializada
TAMAÑO : Grandes o pequeñas
PUESTOS: Diferentes

Esta parte puede tener aplicación en áreas que atienden tareas especializadas, así como para aquellos departamentos de diferentes proporciones integrados por puestos diferentes.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- El Director de recursos humanos se entrevistará con el nivel Directivo para interesarlos en el proceso de la D.N.C., y obtener información general del área, así también orientarlos sobre las repercusiones del proyecto.
- El Coordinador del proyecto en conjunto con cada Gerente definirán las necesidades personales y la forma de captación de los requerimientos de su grupo de trabajo.
- El responsable del proyecto sesionará con cada Gerente departamental y su personal, para definir en conjunto las necesidades departamentales por nivel y por puesto, así también obtenerlas por escrito individualmente.
- El Coordinador validará los resultados obtenidos con cada Gerente departamental.
- Personal Directivo, Gerencial y el Director de recursos humanos analizarán los resultados obtenidos y establecerán prioridades.

c.- Si son áreas de reciente creación

Finalmente este paso se remite a aquellas áreas de reciente creación (menos de un año).

Los pasos son los siguientes:

- El Director de recursos humanos sesionará con Directivos para determinar las prioridades de Capacitación acorde a los objetivos organizacionales establecidos.

- Acción entre cada uno de los Gerentes y el Coordinador del proyecto para determinar y registrar las necesidades de sus respectivas áreas tanto departamentales como individuales.

- Cada Gerente con su personal responderán a preguntas cerradas relacionadas con sus necesidades de Capacitación.

- El responsable del proyecto orientará sobre la importancia de la D.N.C., a su personal que ocupan puestos clave, ya que con esto se pueda establecer el programa de Capacitación y se obtenga información acerca de sus necesidades.

- Reunión grupal entre el Director de recursos humanos, el Coordinador del proyecto, Directores y Gerentes para presentar resultados y establecer prioridades en las necesidades detectadas.

4.- CAPTACION DE LA INFORMACION (ETAPA 4)

Descripción de la información:

4.1 Seleccionar la metodología

4.2 Orientar a los recursos humanos que participarán en la etapa.

4.3 Efectuar las actividades propias de la metodología seleccionada.

4.4 Reunir todos los elementos informativos.

Es la etapa clave del procedimiento ya que se pone en práctica la estrategia seleccionada mediante una forma particular de trabajo para captar la información.

En esta etapa se debe de:

- Diseñar o seleccionar los instrumentos con el apoyo del personal especializado.
- Vigilar el nivel de habilidad y experiencia de quiénes aplicarán los instrumentos.
- Interesar a las personas en la importancia y trascendencia de su participación.
- Incorporar aquellos instrumentos ya aplicados en la organización (si se han efectuado estudios previos).

En esta etapa es indispensable cubrir estos puntos en su totalidad.

4.1 Seleccionar la metodología

En este punto se seleccionarán los instrumentos que permitirán recopilar la información. Se elegirán en función de:

- Las características de la población (número de personas, disponibilidad de tiempo, tipo de puestos).
- Los recursos humanos con los que se cuente.
- Las posibilidades propias de cada técnica (confiabilidad, facilidad de aplicación, procesamiento de datos).

4.2 Orientar a los recursos humanos que participaran en la etapa.

Se requiere prever una acción de orientación destinada al personal que intervendrá en la etapa.

El nivel de profundidad y de detalle dependerá de:

- Los instrumentos seleccionados.
- El grado de habilidad requerido para el desempeño en las diversas acciones y actividades previstas.

4.3 Efectuar las actividades propias de la metodología seleccionada.

Este es un punto fundamental, donde se deberán de cuidar los siguientes aspectos:

- Abarcar a toda la población elegida.
- Profundizar hasta el grado de los detalles previstos.
- evitar despertar expectativas que no puedan satisfacerse.

4.4 Reunir todos los elementos informativos.

Como punto final de esta etapa es importante recabar todos los registros de información relacionados con las necesidades de Capacitación y es recomendable :

- Revisar que la información este completa.
- Ordenarla según el criterio que se decida, ya sea por departamento, por nivel, por puesto.

Para la Detección de Necesidades de Capacitación es necesario, la utilización de un conjunto de técnicas e instrumentos de investigación que auxilien en la captación de información.

4.2 Orientar a los recursos humanos que participaran en la etapa.

Se requiere prever una acción de orientación destinada al personal que intervendrá en la etapa.

El nivel de profundidad y de detalle dependerá de:

- Los instrumentos seleccionados.
- El grado de habilidad requerido para el desempeño en las diversas acciones y actividades previstas.

4.3 Efectuar las actividades propias de la metodología seleccionada.

Este es un punto fundamental, donde se deberán de cuidar los siguientes aspectos:

- Abarcar a toda la población elegida.
- Profundizar hasta el grado de los detalles previstos.
- evitar despertar expectativas que no puedan satisfacerse.

4.4 Reunir todos los elementos informativos.

Como punto final de esta etapa es importante recabar todos los registros de información relacionados con las necesidades de Capacitación y es recomendable :

- Revisar que la información este completa.
- Ordenarla según el criterio que se decida, ya sea por departamento, por nivel, por puesto.

Para la Detección de Necesidades de Capacitación es necesario, la utilización de un conjunto de técnicas e instrumentos de investigación que auxilien en la captación de información.

A continuación se describen en forma breve cinco de los instrumentos que han mostrado ser de aplicación más viable en las organizaciones:

- Entrevista;
- Cuestionario;
- Reuniones de grupo de trabajo;
- Lista de verificación;
- Inventario de habilidades.

El empleo de cada instrumento implica un mayor grado de profundización del mismo, por lo tanto se aconseja consultar fuentes alternativas.

ENTREVISTA

Es un interrogatorio mediante el cual el entrevistador espera obtener respuestas sobre; aspectos relacionados con los requerimientos de Capacitación a nivel personal o de una área sobre la que se tiene responsabilidad.

Las ventajas que existen en la entrevista son las siguientes:

- Vence la resistencia al establecer contacto directo con la persona.
- Es posible encauzar su Desarrollo mediante el replanteamiento de las preguntas.
- Se profundiza tanto como se estime necesario.
- Es de suma utilidad en la captación de información a nivel Directivo y Gerencial.
- Es útil cuando las características del puesto, implica un trato personalizado.

Y las desventajas son las siguientes:

- Proporciona en muchos casos opiniones, en vez de información objetiva.

- Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que solo se adquieren mediante una adecuada Capacitación y práctica.
- Es de muy alto costo, cuando se aplica a grupos de personas numerosos.

El registro de la información que se obtenga en las entrevistas debe ser ordenado y claro, ya que su interpretación es laboriosa.

El tipo de entrevista que se seleccione esta determinado por el nivel de interrelación que se desea lograr, así como la información que se quiera obtener.

DIRIGIDA: Se plantean preguntas que sugieren respuestas breves y precisas.

ABIERTA: Se hacen planteamientos abiertos y se espera la respuesta con la amplitud variable.

Procedimiento de elaboración de la entrevista.

Seleccione el tipo de entrevista que se usará .

Determine las áreas generales que se desea abordar. Si manejará entrevista abierta, piense en la estrategia que debe seguir para la presentación de dichas áreas (introducción, planteo sucesivo de cada área y conclusión de la entrevista).

Elabore preguntas de tipo general a partir de las áreas ya definidas, si ha escogido entrevista semidirigida. Para ello, parta de cuestiones que empiecen con palabras como: qué, cuál, dónde, cómo, etc.

Analice cada una de las preguntas para determinar alguna ambigüedad que pudiera contener, problemas sintácticos, etc., y decida la estrategia de la entrevista.

A partir de las cuestiones genéricas redacte las preguntas específicas, si desea emplear entrevista dirigida. Esto también lo puede hacer basándose en las áreas generales de investigación.

En todos los casos prevea con precisión qué tipo de respuesta espera de los entrevistados y las posibilidades de que estos presenten algunas objeciones.

Actividades para el desarrollo de una entrevista:

- Convenir con el entrevistado la hora, el sitio y la duración de la entrevista.
- Acudir a la cita con puntualidad.
- Exponer nuevamente el propósito de la entrevista, la duración y los resultados que se desea obtener.

Tomar nota de los aspectos medulares de las respuestas que el entrevistado de cada cuestionamiento específico, tales como: datos numéricos sobre el personal, la problemática propia del área, los requerimientos de Capacitación, etc., es importante registrar la información aún cuando de momento la información se considere obvia, ya que lo escrito será elemento de análisis posterior.

Recomendaciones Generales:

- Calendarizar las entrevistas de acuerdo con las posibilidades de los entrevistados.
- Proporcionar información previa sobre el contenido de la entrevista.
- Establecer un buen ambiente para el mejor desarrollo de la misma.
- Vigilar que su Desarrollo se lleve a cabo en el tiempo estimado.
- Requiere de habilidad especializada por parte del entrevistador.

En seguida se colocan dos ejemplos de entrevista.

EJEMPLO 1

GUIA PARA LA REALIZACION DE UNA ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL GERENCIAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

AREA:

DEPARTAMENTO:

1. ¿CUANTAS PERSONAS TIENE A SU CARGO?
2. ¿CUALES PUESTOS OCUPAN?
3. ¿EN QUE AREAS CREE USTED QUE SE DESENVUELVE MEJOR SU EQUIPO DE TRABAJO?
4. ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS (DE CUALQUIER TIPO) QUE ENFRENTA EL AREA QUE USTED DIRIGE?
5. ¿CUALES DE ELLOS CONSIDERA QUE PUEDEN ATRIBUIRSE A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DE ACTITUDES DE SU PERSONAL?
6. ¿QUE PUESTOS SON LOS MAS AFECTADOS POR ESTAS CAUSAS?
7. ¿CUANTAS SON LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN EN ESTE CASO?

8. ¿HA SIDO SU PERSONAL CAPACITADO PARA SUPERAR ESAS DIFICULTADES?

SI NO

9. EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUALES SON LAS ACCIONES DE CAPACITACION EN LAS QUE HAN PARTICIPADO?

10. ¿CUALES SON LOS ASPECTOS PRIORITARIOS EN LOS QUE REQUIEREN CAPACITACION?

11. POR LO QUE SE REFIERE A SUS REQUERIMIENTOS PERSONALES, ¿CUALES SERIAN SUS NECESIDADES MAS URGENTES?

ENTREVISTO:

FECHA:

EJEMPLO 2

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

GUIA DE ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA PARA EL NIVEL DIRECTIVO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

PUESTO:

DIRECCION:

1. ¿CUALES SON LAS FUNCIONES CLAVE DE SU DIVISION?

2. ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS PRIORITARIOS PARA 19 ?

3. ¿CUALES PREVE PUDIERON SER LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS QUE TENDRA SU DIVISION EN CUANTO A PERSONAL, PROCEDIMIENTOS O EQUIPOS, EL PROXIMO AÑO?

4. ¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE CONSIDERA PODRIAN MEJORAR EN SU DIVISION DE SER NECESARIO ESPECIFICANDO LOS DEPARTAMENTOS QUE PUDIERAN SER CLAVE?

5. ¿CUALES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PRIORITARIAS POR DEPARTAMENTO?

6. ¿CUALES SON SUS EXPECTATIVAS RESPECTO A LA CAPACITACION?

ENTREVISTADO:

FECHA:

CUESTIONARIO

Es la respuesta por escrito a preguntas relacionadas con sus necesidades de Capacitación.

Las ventajas que existen en la aplicación de cuestionarios son:

- Permite la captación simultánea de información de grupos numerosos.
- Presenta mayor utilidad cuando se trata de los niveles Gerenciales y empleados.
- Es posible delimitar los aspectos a explorar.
- Representa un buen recurso cuando el personal conoce bien sus puestos.
- Su aplicación es relativamente simple.

Las desventajas que existen son las siguientes:

- Existe la posibilidad que las respuestas sean falseadas, no solo inconscientemente, sino de modo deliberado.
- No puede utilizarse con personas que presentan problemas de lecto-escritura.

Es posible optar por dos tipos de cuestionarios:

ABIERTO: Preguntas que requieren de respuesta de extensión variable. Su interpretación resulta complicada por desviaciones probables.

CERRADO: Preguntas directas que implican respuestas breves y concretas sobre aspectos específicos de Capacitación. Su análisis es más fácil.

Procedimiento de elaboración del cuestionario:

- "- Determine las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar.
- Decida el tipo de preguntas que redactará ; de tipo abierto o cerrado.
- Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué prioridad, cuáles y dejando el espacio necesario para que sean contestadas.

- Defina los datos del encabezado que desea conocer y redacte las instrucciones.
- Revise las preguntas para determinar su claridad, su corrección, y que exploren los aspectos deseados." Mendoza (1982).

Actividades para la aplicación del cuestionario:

- Reunir al personal en grupos en una sala que permita, que puedan escribir cómodamente, de no ser posible se tienen que reunir para que reciban las indicaciones generales y que llenen el cuestionario en su propio lugar de trabajo.
- Señalar brevemente el propósito que tiene la actividad.
- Indicar cada una de las partes que conforman el cuestionario y remitirse a ejemplos.
- Pedir que lean individualmente el cuestionario.
- Aclarar las dudas que se presenten.
- Revisar que el llenado del cuestionario este completo acorde con las indicaciones y se anote con letra legible.
- Recoger los cuestionarios conforme terminen.
- Revisar que la información responda a los rubros que se solicitan.
- Solicitar en caso necesario, que la persona complete o corrija la información vertida.
- Evitar la aceptación de cuestionarios con información incompleta o confusa.

Recomendaciones generales:

- La elaboración del cuestionario deberá realizarla una persona con especialización en este tipo de tareas.
- Estructurar preguntas de fácil comprensión, acordes a las características del personal que se le aplicará .
- Involucrar a quienes tienen personal bajo su responsabilidad para que orienten a sus grupos de trabajo (será conveniente que los jefes llenen previamente su cuestionario).

- Explicar con detenimiento las instrucciones para su llenado.
- Utilizar ejemplos para despejar dudas.
- Realizar una introducción donde se clarifiquen los propósitos y el alcance de la actividad.
- Verificar que el personal llene todas las preguntas previstas (aclarar cualquier omisión).

Indicaciones para el llenado de datos:

El cuestionario incluye dos tipos de requerimientos de información, en la primera parte se solicitan datos generales que permitirán conformar un registro individual y una segunda parte refiriéndose al análisis de las funciones que cada persona desempeña en su puesto y a los aspectos que podrían mejorar con la Capacitación.

a) Datos generales

El llenado de esta parte debe de hacerse con dos tipos de anotaciones: complementando la información en los espacios que se han dejado para el efecto y seleccionando entre las opciones aquella que mejor se apegue a la realidad individual y señalándola con una **X** según sea el caso.

Los rubros de: Nombre
 Edad
 Número de nómina
 Tabulador
 Puesto
 No. de personas que le reportan
 Departamento
 No. de departamento
 Nombre del Jefe inmediato
 Puesto del Jefe

Y se completan con: Nivel
 Escolaridad
 Antigüedad en la empresa
 Antigüedad en el puesto

b) Requerimientos de Capacitación

Esta segunda parte la conforman cuatro apartados:

FUNCIONES: En este punto se solicita que se reflexione sobre las principales funciones que se desempeñan en el puesto, anotándolas en orden de importancia. En esta parte se puede pedir de 4 a 6 funciones de prioridad y cuando se dispongan de las descripciones de puesto es importante anotar textualmente las que correspondan al puesto a fin de que la información aparezca de manera uniforme.

DESEMPEÑO: En esta parte se pide que cada persona haga una valoración de su propio desempeño y analice cada función anotada, asimismo asigne un número entre uno o cinco considerando de menor a mayor, anotando la que considere más apegada a la realidad.

ASPECTOS A MEJORAR: Se analizará el desempeño bajo el enfoque de aquellos aspectos que pueden mejorar por medio de la Capacitación y se anote en términos de temática.

JERARQUIA: De las anotaciones anteriores se necesita establecer un orden, por lo que se solicita que se anoten números progresivos del uno en adelante, uno en cada espacio.

Adicionalmente se incluye un apartado adicional el que esta destinado a los cursos tomados.

CURSOS TOMADOS: En esta columna se solicita que la persona anote los cursos a los que haya asistido en lo que lleva en la empresa, si se habla de personal de 6 años en adelante se les pide que anoten los que han recibido en los últimos 5 años.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO

NOMBRE:

EDAD:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA:

INSTRUCCIONES: A CONTINUACION SE PRESENTAN VARIAS PREGUNTAS RELATIVAS A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE SU PUESTO. CONTESTE ESCRIBIENDO EN LOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES SUS RESPUESTAS; RECUERDE QUE LA EXACTITUD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS, DEPENDEN LAS ACCIONES DE CAPACITACION QUE SE PROGRAMEN PARA SU PUESTO. SU FUTURO DESARROLLO, TANTO PERSONAL COMO PROFESIONAL, ESTA VINCULADO CON ESTA INVESTIGACION.

1. ¿CUALES SON LAS TAREAS DE SU PUESTO QUE DESEMPEÑA SIN NINGUNA DIFICULTAD?

2. ¿PORQUE?

3. ¿EN QUE TAREAS TIENE DIFICULTADES PORQUE LE FALTAN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES RELACIONADOS CON EL PUESTO?

4. INDIQUE PARA CADA UNA DE ESAS TAREAS LOS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS QUE CONSIDERA LE HACEN FALTA:

5. ¿EN QUE MEJORARA SU DESEMPEÑO AL RECIBIR LA CAPACITACION QUE LE HACE FALTA?

6. ¿QUE PROBLEMAS TIENE PARA REALIZAR UN TRABAJO SATISFACTORIO?

7. ¿A QUE CREE QUE SE DEBE CADA UNO DE ELLOS?

8. ¿QUE SUGIERE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO GENERAL DE SU AREA Y DE LA EMPRESA?

MUCHAS GRACIAS

REUNIONES POR GRUPOS DE TRABAJO

En este punto el personal de un departamento analiza sus requerimientos de Capacitación y se establecen por consenso prioridades, esta sesión es orientada por un Coordinador y la participación del Gerente.

Las ventajas que pueden obtener son las siguientes:

- Obtener información validada y organizada de las necesidades.
- No implica procesamiento adicional de la información.
- Ocupa un tiempo breve (una a dos horas en promedio).
- Es posible la intervención de hasta treinta personas en cada sesión.
- Involucra al grupo en las decisiones que se adopten.

El conductor de las reuniones deberá contar con habilidad y experiencia en el manejo de grupos.

Se puede optar por la variante que mejor se adecuó a las características del grupo:

GRUPOS GRANDES: Es cuando el grupo es numeroso, para mejores resultados se subdividen en equipos para el análisis mas detenido por puesto o tarea específica.

GRUPO CON REGISTRO POR ESCRITO: Procede cuando se desea obtener necesidades individuales de capacitación.

GRUPAL CON REGISTRO COLECTIVO: Se realiza cuando se pretende obtener solo información departamental.

Recomendaciones generales:

- Realizar una reunión previa con el responsable del grupo de trabajo (Gerente, Subgerente, Jefe), para interesarlo e involucrarlo en la reunión.
- Iniciar la reunión orientando e interesando al grupo sobre las repercusiones de su participación.
- Plantear con claridad las preguntas.
- Registrar por escrito los acuerdos.
- Obtener el consenso del grupo y la validación del Gerente.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

HOJA DE REGISTRO PARA SESION GRUPAL

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

NECESIDADES DE CAPACITACION POR NIVELES	NOMBRE	PRIORIDAD
GERENCIA		
JEFES Y SUPERVISORES		
OBREROS		

EJEMPLO 2

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

HOJA DE REGISTRO DE REQUERIMIENTOS INDIVIDUALES

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

NOMINA: _____

FECHA: _____

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE MI TRABAJO CONSIDERO QUE REQUIERO CAPACITACION EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS (ANOTARLOS EN ORDEN DE PRIORIDAD):

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

LISTA DE VERIFICACION

Esta se obtiene mediante un sencillo registro, cada persona señala aquellas actividades de su puesto de trabajo en las que estima que se requiere Capacitación.

Las ventajas que se pueden obtener son las siguientes:

- Es de particular utilidad en puestos operativos, donde pueden ser analizadas todas las funciones o solo parte de ellas.
- Se pueden explorar requerimientos del personal en una área común de conocimientos y habilidades.
- La información que se obtiene refleja una valoración individual del desempeño.
- La aplicación puede ser a grupos numerosos.
- El análisis de los datos es simple y de fácil aplicación.

Procede cuando su aplicación cuenta con las descripciones o perfiles de los puestos.

De acuerdo con las características de la información que se requiere obtener, se podrá optar por uno de los dos tipos de lista de verificación:

SIMPLE: Se solicita solamente una marca (X) en cada opción.

DE ORDENAMIENTO: Se deben establecer prioridades anotando números consecutivos.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE MATERIALES

Haga la lista de las tareas del puesto que investigará o de los temas que desea incluir.

Elabore el encabezado o los datos generales que es necesario incluir en la primera parte de la lista.

Redacte las instrucciones; el ejemplo que se presenta le puede dar algunas ideas.

Anote la lista de las tareas o de los temas, escribiendo después de cada uno de ellos SI o NO. No olvide indicar en la parte superior de la lista: "Tareas del puesto" o "Temas" y "Necesidades de Capacitación".

Deje al final media hoja, después de la indicación de que es necesario especificar las causas por las que se indicó que existían Necesidades de Capacitación.

Revise, pase en limpio y reproduzca la lista de verificación.

Recomendaciones generales:

- Verificar la vigencia de las descripciones o perfiles de puesto en caso de que cuente con ellos.
- Seleccionar solo aquellas tareas o actividades básicas de los puestos.
- Proporcionar indicaciones claras y precisas.
- Despertar el interés del personal para que analice con honestidad su desempeño y sus necesidades de capacitación que pueden ser atendidas.

Actividades para la aplicación de la lista de verificación:

- Informar con oportunidad el lugar y la hora donde se reunirá el personal que participará.
- Explicar el propósito de la reunión.
- Dar instrucciones y aclarar dudas que se presenten.

- Vigilar que todas las personas respondan de acuerdo a lo que se les solicita.
- Auxiliar a quien muestre dificultades para responder.
- Recoger las listas y verificar que estén los datos completos.
- Solicitar aclaraciones en caso necesario.

EJEMPLO 1 DE LISTA DE VERIFICACION, Mendoza (1982)

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

NOMBRE DEL JEFE:

FECHA:

INSTRUCCIONES: A continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras "SI" y "NO". Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que la desempeña actualmente y tache la palabra "SI" cuando considere que la realiza mal por falta de conocimientos y habilidades; en caso de que piense que la está desempeñando bien tache la palabra "NO".

Esta información es confidencial y sólo se usar para planear la Capacitación que usted requiere.

TAREAS O

ACTIVIDADES DE SU PUESTO

NECESIDADES DE CAPACITACION

1. TRAZAR LINEAS DE CORTE	SI	NO
2. AFILAR CUCHILLAS	SI	NO
3. SUAVIZAR FILO DE CORTE	SI	NO
4. CORTAR TIRAS RECTAS	SI	NO
5. CORTAR PIEZAS CURVAS MEDIANTE PATRONES	SI	NO
6. RECOGER EL TRABAJO	SI	NO
7. CALCULAR LA PIEL Y TELA	SI	NO
8. CORTAR FORROS EN PIEL Y TELA	SI	NO
9. CONFECCIONAR CUCHILLADAS DE CORTE	SI	NO
10. MEDIR LA PIEL	SI	NO
11. CORTAR LOS PARES	SI	NO
12. REBAJAR MANUALMENTE LAS PIEZAS	SI	NO

Ahora explique lo mejor que pueda, qué problemas está enfrentando respecto a las tareas que marcó con la palabra "SI".

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

LISTA DE VERIFICACION

EJEMPLO PARA EL PUESTO DE SECRETARIA

NOMBRE:

DEPARTAMENTO:

NOMINA:

FECHA:

INSTRUCCIONES: Analiza cada una de las funciones de tu puesto de trabajo que describen a continuación y señala con una "X" si requieres o no Capacitación para el desempeño de las mismas. De las que tiene respuestas afirmativa numera tus prioridades en orden de importancia.

			PRIORIDAD
1. ENTREGAR OPORTUNAMENTE Y CON CALIDAD LOS TRABAJOS MECANOGRAFICOS	SI	NO	_____
2. CONCENTRAR LA INFORMACION GENERADA EN LA UNIDAD	SI	NO	_____
3. MANTENER EL CONTROL AGIL Y FUNCIONAL DEL ARCHIVO	SI	NO	_____
4. ATENDER CON PRONTITUD LAS LLAMADAS TELEFONICAS	SI	NO	_____
5. TOMAR DICTADOS DIVERSOS Y TRANSCRIBIR MECANOGRAFICAMENTE	SI	NO	_____
6. MANEJAR, CONTROLAR Y ACTUALIZAR EL DIRECTORIO TELEFONICO	SI	NO	_____

7. MANEJAR LA AGENDA PERSONAL DEL JEFE INMEDIATO

SI NO _____

8. ASEGURAR EL MANEJO EFICAZ Y OPORTUNO DE LA CORRESPONDENCIA

SI NO _____

9. ATENDER A LOS VISITANTES

SI NO _____

10. SOSTENER UNA COMUNICACION ABIERTA CON EL EQUIPO DE TRABAJO

SI NO _____

11. MANTENER OPORTUNAMENTE INFORMADO A SU JEFE INMEDIATO DEL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES

SI NO _____

Explica lo más claramente posible los problemas que enfrentas respecto a las actividades que marcaste con la palabra "SI" y que pueden solucionarse mediante acciones de Capacitación.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Es la opinión que tiene un responsable o Jefe de área o departamento, respecto a las necesidades de Capacitación de su personal.

Las ventajas que existen en este tipo de instrumento son:

- Proporciona datos comparativos respecto a las necesidades de Capacitación de todos los subordinados de un jefe determinado.
- La elaboración es sencilla.
- El manejo del instrumento no exige de personal especializado para su aplicación.
- Ofrece información valiosa respecto de la justificación de las necesidades y de las características del personal, en una sola ocasión.

Y las desventajas son las siguientes:

- El valor del instrumento disminuye en la medida en que el Jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.
- Los resultados que se obtiene se ven afectados por las preferencias y rechazos conscientes o no, de los supervisores respecto a su personal.

El procedimiento de elaboración es el siguiente:

- Trazar un cuadro de doble entrada, que incluya los datos de identificación.
- Anotar en las columnas las tareas del puesto en orden de secuencia, o las áreas de conocimiento que desee incluir.
- Registrar en las líneas los nombres de los trabajadores que se investigan, ordenándolos alfabéticamente.

Actividades para el desarrollo óptimo de un Inventario de Habilidades:

- Presentarse en el lugar y hora acordada con el Jefe que le proporcionará la información.
- Preguntar si la primera persona que aparece en el inventario tiene necesidades de Capacitación en la primera tarea o área de conocimiento. En caso afirmativo marque con "NC" ; de lo contrario, cancele el rectángulo con una raya diagonal.
- Proceder de igual manera con las siguientes personas en la primera tarea.
- Solicitar que le presenten las razones por las cuales afirma que las personas marcadas con "NC" deben capacitarse. Anote esos datos por separado.

Recomendaciones generales:

- Explicar nuevamente, en caso de que sea necesario, el propósito de la labor que realizará, las características de la técnica y el uso que se dará a la información que proporcione.
- La habilidad que se requiere por parte del investigador es mínima.
- Se presentarán las cuestiones apegándose al procedimiento descrito y procurar cerciorarse de que el investigado proporcione información objetiva y consistente.
- Dar las gracias al supervisor y deje abierta la posibilidad de una reunión posterior o de peticiones adicionales de información.

5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION (ETAPA 5)

Descripción de la etapa:

5.1 Unificar criterios para la codificación de la información.

5.2 Compilación de datos.

5.3 Diferenciación de los requerimientos de Capacitación.

5.4 Procesamiento de la información en una base de datos.

En esta etapa se concentra e interpreta la información obtenida, asimismo se establecen prioridades y se valida con las instancias correspondientes.

En esta etapa, se deben de contemplar los siguientes puntos:

- Incluir todas las evidencias manifestadas como necesidades de Capacitación.
- Comparar los requerimientos obtenidos con los objetivos organizacionales para apreciar su congruencia.
- Registrar los aspectos que requieren atención, pero que son ajenos a la Capacitación.

En esta fase es indispensable vigilar que se apliquen con fidelidad los criterios de análisis e interpretación de los resultados para evitar desvirtuarlos.

5.1 Unificar criterios para la codificación de la información.

Es indispensable el clarificar con las personas que colaboraran en la etapa, los lineamientos de trabajo para el procesamiento de la información, estos puntos deben estar de acuerdo:

- Al sistema que se empleará (manual o computarizado).
- Los códigos y formas de simplificación más realizables.
- Los formatos necesarios, para la concentración de información.

5.2 Compilación de datos.

En este punto se vaciarán los datos en los formatos (en el caso manual), o se capturarán en una base de datos los requerimientos de Capacitación, siguiendo uno o varios de los criterios siguientes:

- Agrupados por división, por departamento, o por puesto.
- Tipo de necesidad de Capacitación; genérica o específica.
- Aspectos ajenos a la Capacitación; comunicación interna, problemática de trabajo, requerimientos materiales y de equipo.
- Listado de participantes por tipo de programa.

5.3 Diferenciación de los requerimientos de capacitación.

Como resultado del análisis de la información disponible se establecen las necesidades más evidentes por:

- La frecuencia con la que se presenta la necesidad.
- El puesto o nivel jerárquico en donde aparece.
- La naturaleza de los requerimientos, diferenciando aquellos ajenos a la Capacitación.

Actividades para realizar la diferenciación de los requerimientos:

- Revisar la información captada para identificar una manera común de expresar necesidades semejantes. (Recuérdese que cada persona se expresa de manera diferente ante un problema o situación parecida). Esto se logra mediante una revisión de los formatos empleados en la captación de la información.
- Hacer listados por nivel de aquellos en los que se considere que exista una necesidad, expresados en un máximo de tres palabras, por ejemplo: Mercadotecnia, Habilidades promocionales, Integración de grupos.
- Separar las que pueden ser atendidas con programas genéricos y las que se requieran de diseñar programas específicos.
- Asignar algún tipo de ordenamiento.

6.- INTEGRACION DE LA INFORMACION (ETAPA 6)

Descripción de la etapa:

6.1 Validar los concentrados de información.

6.2 Redactar informes para los diferentes niveles de responsabilidad.

6.3 Presentación de los resultados finales obtenidos.

Es la etapa final donde se presentan los resultados obtenidos y se establecen las prioridades de Capacitación.

Es recomendable cuidar que la información:

- Llegue a todas las áreas involucradas.
- Incluya los datos (cantidad y profundidad) que cada nivel requiera.
- Sea oportuna, clara y objetiva.

Esta fase constituye el punto de partida para el Desarrollo de las acciones de Capacitación.

6.1 Validar los concentrados de información.

Se hace necesario obtener el punto de vista del responsable del grupo de trabajo (ascendiendo en los niveles jerárquicos tanto como sea necesario), para que:

- Se establezca el orden de prioridad de las necesidades detectadas.
- Se indique el número de ellas que se atenderán en el periodo.
- Se señale la prioridad con que deberán de atenderse.
- Se conozcan aquellos aspectos que requieren atención, pero son ajenos a la Capacitación.

6.2 Redactar informes para los diferentes niveles de responsabilidad.

Los documentos escritos que reúnen los resultados de la D.N.C., tienen una extensión y presentación distinta a partir del:

- Nivel jerárquico del destinatario (Director, Subdirector, Gerente, Jefe).
- Grado de responsabilidad directa que tiene sobre la Capacitación del personal en cuestión.
- Tipo de información que espera recibir el área con la que se negocia la D.N.C.

6.3 Presentación de los resultados finales obtenidos.

Es conveniente cerrar el flujo de la información dando a conocer los resultados obtenidos a todas las áreas involucradas para:

- Establecer el plan integral de Capacitación (Directivos y nivel Gerencial).
- Aprender el curso de sus requerimientos (personal que se le aplicó el instrumento de investigación).
- Definir la magnitud de las peticiones.

VALIDACION: La información que se incluye en los informes deberá de estar validada por los responsables de cada área, quienes señalarán el orden con que será pertinente satisfacer las necesidades.

La presentación de los resultados obtenidos incluye el manejo de los datos desde diferentes puntos de análisis como:

Gráficos;

Cuadros Comparativos.

Durante la captación de información se obtienen aportaciones valiosas en tres aspectos principales:

SUGERENCIAS: Planteamientos hechos por el personal en torno a la forma de realización de las acciones, el cómo deben ser los cursos, la conformación de los grupos, la frecuencia de las acciones, los horarios, los materiales, las instalaciones, etc.

INFORMACION INTERNA: Aquí se resumen aquellas peticiones que pueden ser canalizadas mediante diversas formas propias de la comunicación que beneficien el flujo de la información.

OTROS ASPECTO QUE REQUIEREN ATENCION: Finalmente se incluye aquello que no puede ser resuelto mediante acciones de captación pero que merece atención de los responsables de cada área.

CAPITULO VIII

APLICACION DEL MANUAL DE D.N.C. EN UNA INSTITUCION BANCARIA

Con el fin de llevar a cabo el proceso de Capacitación optimamente en esta Institución Bancaria surgió el interés de implementar un estudio en Detección de Necesidades de Capacitación cuyos objetivos fueron: Conocer realmente las necesidades de capacitación por departamento y por puesto, asimismo diseñar programas de capacitación específicos y elaborar el calendario anual de capacitación.

Durante los meses de Noviembre a febrero se realizó la aplicación de un cuestionario para la detección de necesidades, se decidió que se aplicara a todos los empleados de todos los puestos teniendo una participación de un 87% de la población real, la información obtenida se procesó en una base de datos donde se obtuvieron listas con respecto a las necesidades por departamento y por puesto.

El presente trabajo se basó en la metodología propuesta la cual contiene seis etapas; las tres primeras contemplan toda la preparación para llevarla a cabo, en la cuarta etapa "Captación de la información" se describió el método, en la quinta etapa "Procesamiento de la información" se concentran todos los datos obtenidos y en la última etapa "Integración de la información" se presentan los resultados obtenidos.

1. DESARROLLO DE LA PLANEACION DE LA D.N.C.

1.1 Precisar Políticas de Capacitación

Una de las Políticas existentes en el Banco es que el personal contratado recibirá todo tipo de cursos de capacitación para su desarrollo profesional de acuerdo al puesto que este ocupando. Las personas que quedan excluidas son las que están contratadas por honorarios y contratos definitivos (Eventuales).

1.2 Valorar los recursos disponibles para la realización de acciones de capacitación

En cuanto a los recursos disponibles tanto materiales como humanos que existieron fueron los suficientes ya que en cuestión del personal se describe a continuación:

Existe un Director de Capacitación a quien le reportan tres Gerentes con tres Asistentes y dos secretarias de apoyo.

La experiencia del personal del departamento de capacitación es en promedio de cinco años en el área, lo que se contempla de que existen elementos laborales para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas.

En cuestión de los Recursos Materiales fueron los suficientes como papelería, manuales, equipo u otro tipo de elementos que se necesitaron.

El inmueble cuenta con un Auditorio con capacidad para 100 personas y dos salas de Capacitación para 20 personas cada una.

El presupuesto que existió para la Capacitación contempló la realización de cursos para todos los puestos durante todo el año, esto indica el pago a Instituciones de Capacitación, Instructores independientes y pago por renta de salas de Capacitación.

1.3 Determinar el plazo de presentación de resultados

El inicio de dicho estudio fue el 18 de Noviembre y los resultados se presentaron el 9 de Febrero del año siguiente.

1.4 Detectar los Recursos Humanos y Materiales para el procedimiento de la D.N.C.

El responsable del estudio de D.N.C., fue una Gerente quien tuvo un asistente y una persona de sistemas como apoyo, con la colaboración de todo el Departamento de Capacitación.

El tiempo con el que se contó para realizar el estudio fue aproximadamente de tres meses y se contó con una computadora para la captura de los cuestionarios así como obtener los resultados.

2. IDENTIFICACION DEL AREA MOTIVO DE ESTUDIO

2.1 Precisar el área motivo de estudio

Se decidió tomar como Area Motivo de Estudio a toda esta Subdivisión de la Institución Bancaria ya que un estudio de este tipo se había realizado cinco años atrás y ahora se pretendía conocer las necesidades de capacitación actuales y evidentes de todos los puestos.

2.2 Obtener información básica del área seleccionada

Se obtuvieron con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, organigramas de todas las áreas, así como de los Departamentos pertenecientes a estas áreas; asimismo proporcionaron listados de empleados que estaban contratados por honorarios y eventuales para no considerarlos en dicho estudio.

2.3 Indagar la existencia de informes organizacionales recientes

Existía un Banco de datos en el cual contemplaba el historial de capacitación de los empleados, esto es que se podía conocer el número de cursos, cuales y la fechas en que un empleado había participado en capacitación.

2.4 Determinar las características de la población

El Departamento de Recursos Humanos proporcionó un listado de personal (Participantes del estudio) especificando su puesto, el área, departamento, la ubicación física y su centro de costo.

3. SELECCION DE LA ESTRATEGIA

3.1 Elegir la opción más viable a las condiciones particulares

En cuanto a la información relebada fue la suficiente ya que se contó con todos los organigramas de las 4 áreas, así como de todos los departamentos que la contemplan.

Se consideró que las personas asignadas en cuanto a número como capacidad eran las adecuadas para llevar dicho estudio.

3.2 Deslindar responsabilidades entre las Instancias Organizacionales que intervendrán

El coordinador del proyecto fue una Gerente de Capacitación y la intervención de los Directores, Subdirectores y Gerentes fue la de colaborar ampliamente en el estudio de D.N.C., de las siguientes formas; alentando a su personal para que se presentara a la hora señalada para la aplicación del cuestionario, así también proporcionando información detallada de su departamento y corroborando los resultados obtenidos de su personal a su cargo.

3.3 Integrar la propuesta de implantación de D.N.C.

Se redactó un documento el cual menciona "El 18 de Noviembre inició el Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación dado el interés de conocer las necesidades reales de todos los empleados a través de la aplicación de un cuestionario con el cual se obtendrán los resultados y así realizar el Calendario Anual de Capacitación, diseñar los Programas de Capacitación y actualizar la Base de Datos de Capacitación, los resultados se presentarán por puesto y departamento el día 9 de Febrero del presente año".

3.4 Sensibilizar a los distintos niveles sobre la importancia de la repercusión de la D.N.C.

El 27 de Noviembre se realizó la Convención Anual de Gerentes, Subdirectores y Directores, en la cual el Director de Capacitación se encargó de proporcionar los logros de la Capacitación en ese año, como las metas propuestas para el siguiente año, esta situación sirvió para mencionar que se estaba realizando un Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación, asimismo comentó que los resultados que se obtendrían serían de suma importancia ya que con estos se podrá mejorar el desempeño de la gente que colabora en los departamentos, así como en las áreas, todo esto sirvió para sensibilizar a todos los responsables de cada área y departamento.

3.5 Tipo de estrategia

El tipo de estrategia que se eligió fue participativo en el que intervienen todos los puestos y niveles jerárquicos. El procedimiento se describirá en la etapa 4 Captación de la Información.

4. CAPTACION DE LA INFORMACION

4.1 Metodología

Población

Se aplicó un cuestionario dirigido a todo el personal contratado de todos los puestos y todos los niveles de la Institución Bancaria, de un total de 850 empleados solo participaron 740 lo que representa un 87%. El 13% restante no participó debido a que no se presentaron a la cita señalada para la aplicación o no entregaron su cuestionario en la fecha señalada.

Instrumentos

Se realizó un cuestionario de 9 preguntas cerradas y 5 abiertas cuya finalidad era obtener información de tipo general como; Nombre, edad, Escolaridad, Antigüedad tanto en el puesto como en la institución. Además de conocer las necesidades de Capacitación de tipo específico y general. (Anexo 1)

Material ocupado

740 cuestionarios que se repartieron en forma individual a cada participante.
200 lapices que se utilizaron como apoyo para aquellas personas que no contaban con un medio para escribir.

PROCEDIMIENTO

A partir del interés por conocer las necesidades reales de capacitación y actualizar el banco de información de capacitación surge la idea de realizar un estudio en Detección de Necesidades de Capacitación.

La población se captó de la siguiente manera:

En la convención anual el Director de Capacitación, informó a Directores, Subdirectores y Gerentes de área sobre la aplicación de un cuestionario para la detección de necesidades . Estos a su vez informaron a sus subordinados de dicha aplicación.

Posteriormente el coordinador de capacitación contactó a cada responsable de área vía telefónica para concertar fecha de aplicación.

La aplicación se realizó de manera grupal por área y departamento en el auditorio de la institución.

Los responsables del proyecto se reunieron para unificar criterios de capacitación y así poder realizar el análisis de los cuestionarios aplicados.

Cuando los cuestionarios eran analizados por departamento o área se enlistaban las necesidades de capacitación por empleado. Se contactaba al Director, subdirector o Gerente de cada área y departamento para realizar una confronta con lo obtenido en los cuestionarios y con el desarrollo de las actividades por puesto de cada empleado.

Cuando los cuestionarios se analizaron por los responsables del proyecto estos se pasaban con la persona responsable de sistemas para realizar la captura.

5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

5.1 Unificar criterios para la codificación de la información

Se utilizó un sistema computarizado el cual consistió en capturar la información de los cuestionarios en una base de datos con el fin de poder sortear los datos de acuerdo al interés deseado.

5.2 Compilación de datos

Los datos obtenidos de los cuestionarios se clasificaron por puesto, departamento y área con lo que se obtuvo listados de necesidades específicas y genéricas .

5.3 Diferenciación de los requerimientos de capacitación

Asimismo se obtuvo un listado en el cual se anotaron elementos ajenos a la capacitación como; requerimientos de material y equipo.

6. INTEGRACION DE LA INFORMACION

6.1 Validar los concentrados de información

Se obtuvieron listados previos en los cuales se validó las necesidades reales y los elementos ajenos a la Capacitación.

6.2 Redactar informes para los diferentes niveles de responsabilidad

Se redactó un documento en el cual se mencionaron las necesidades de capacitación detectadas por puesto y este documento se presentó en forma de exposición a personal de alto nivel del Corporativo de personal de la Institución, asimismo a Directores involucrados en el proyecto.

6.3 Presentación de los resultados obtenidos

El documento presentado se describe a continuación en formas de gráficas y concentrados de las Necesidades Detectadas por puesto:

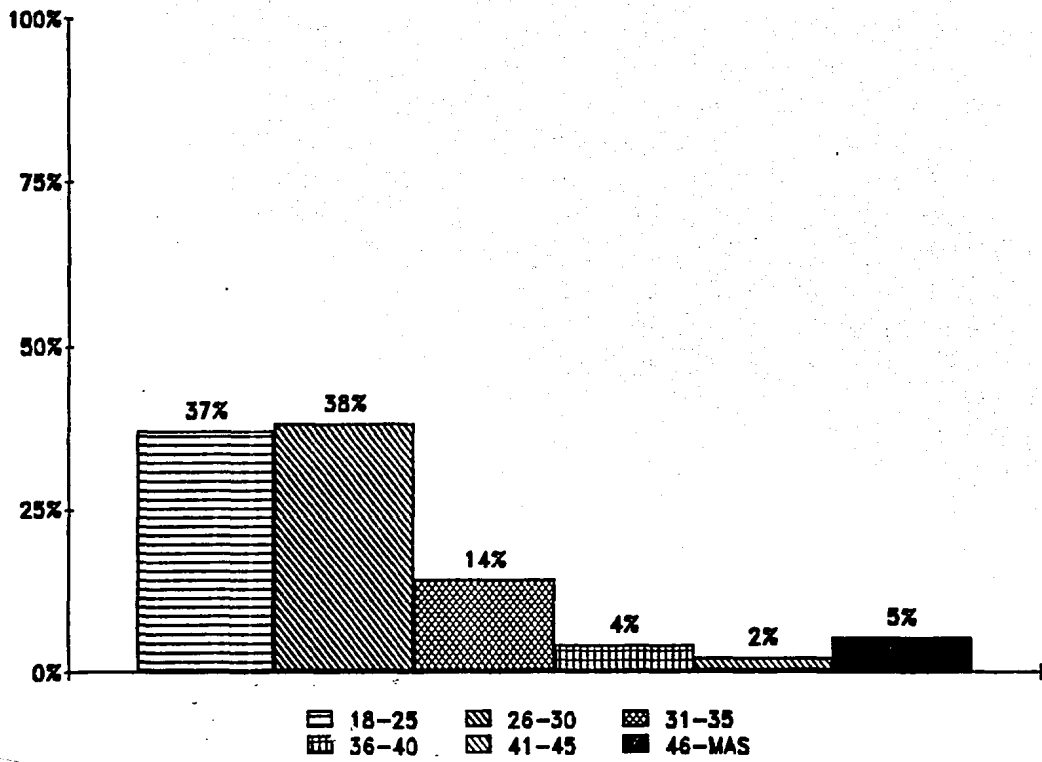


FIGURA 1 QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE EDAD DE LA POBLACION ENTREVISTADA.

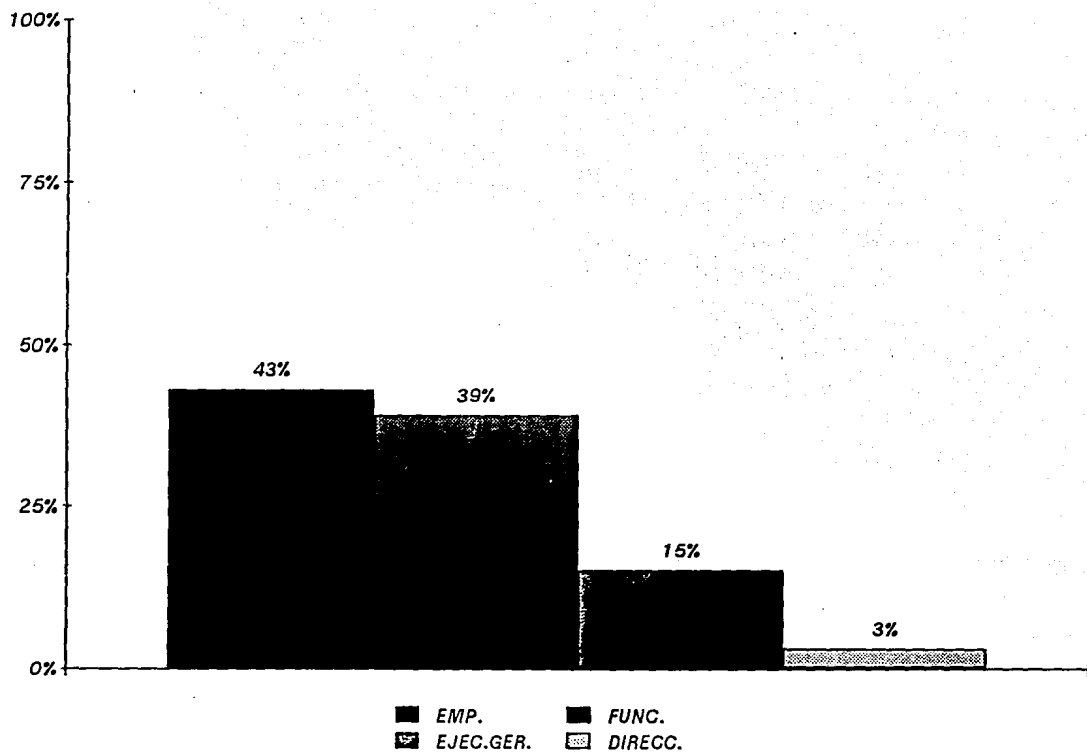


FIGURA 2 QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE LA POBLACION ENTREVISTADA POR NIVEL JERARQUICO.

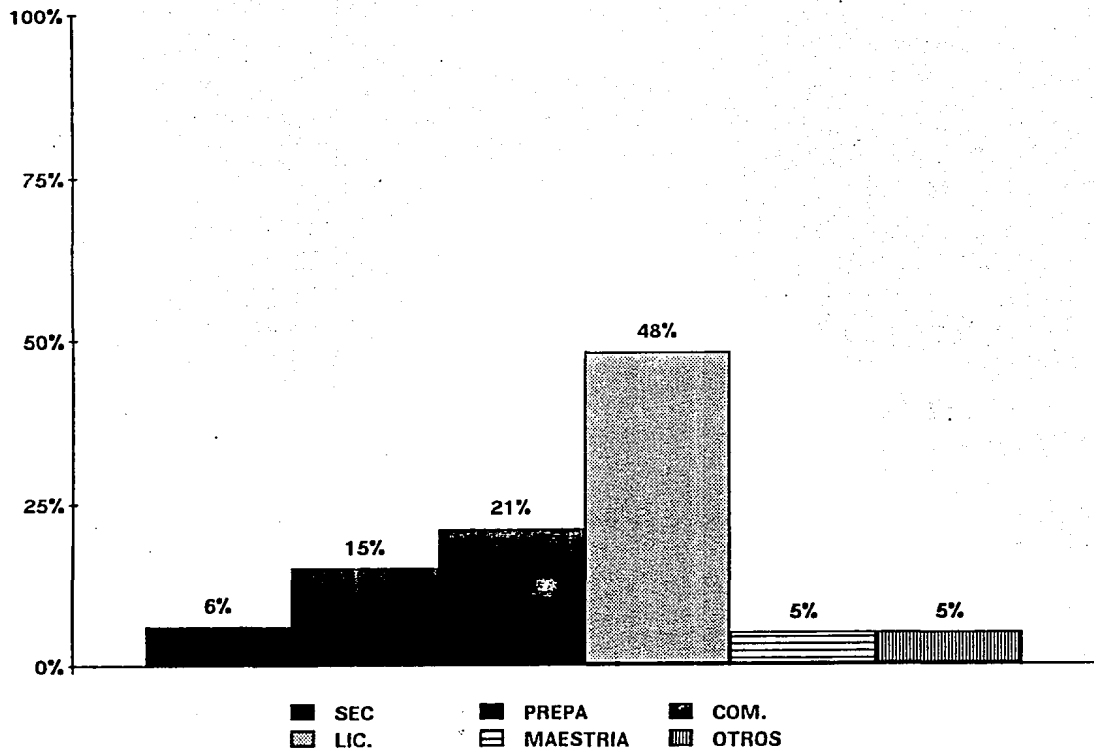


FIGURA 3 QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE NIVEL ESCOLAR DE LA POBLACION ENTREVISTADA.

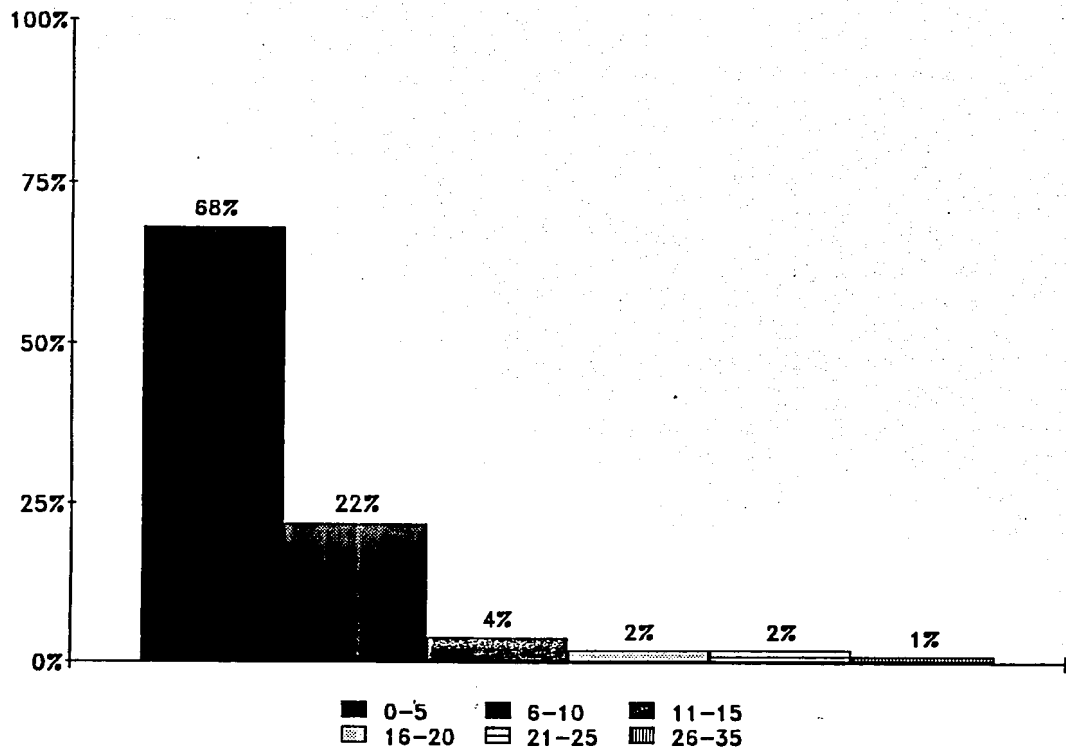


FIGURA 4 QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION DE LA POBLACION ENTREVISTADA.

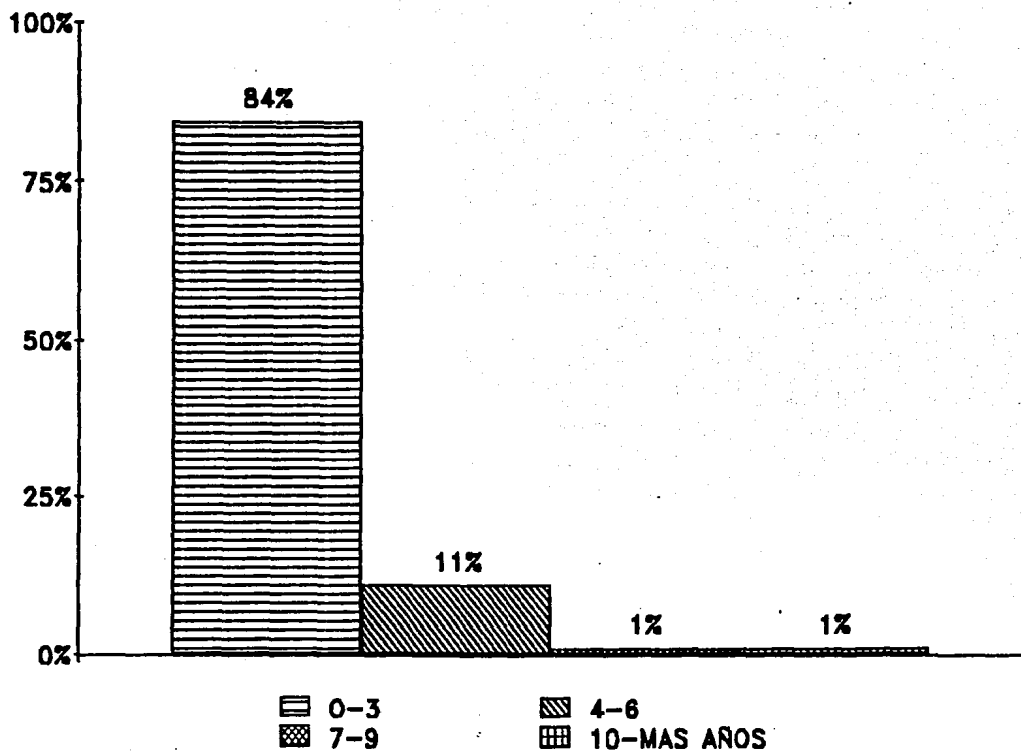


FIGURA 5 QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE ANTIGÜEDAD POR PUESTO EN LA INSTITUCION.

NECESIDADES DETECTADAS POR PUESTO

DIRECTOR	Manejo de Personal Información de Aspectos Fiscales Análisis Técnico
SUBDIRECTOR	Interpretación de Análisis financieros Aspectos Fiscales Toma de Decisiones Control y Organización del tiempo Mercados Internacionales
TITULAR	Mercado de Capitales Ingeniería Financiera Operaciones Internacionales Asesoría Fiscal Manejo de Personal Negociación
GERENTE	Mercado de Capitales Aspectos Fiscales Ingeniería Financiera Nuevos Instrumentos de Inversión Planeación Estratégica Toma de Decisiones
SUBGERENTE	Mercados Internacionales Control de Proyectos Presentación de Informes Nuevos Instrumentos de Inversión Negociación Computación Ingeniería Financiera

ASESOR	Operaciones Internacionales Nuevos Instrumentos de Inversión Ingeniería Financiera Análisis Bursátil Inglés Computación
PROMOTOR	Mercado de Capitales Nuevos Productos de Inversión Sistema Financiero Inglés Emisión de Papel Financiero
OPERADOR	Cálculo de Instrumentos de Mercado Mercado e Instrumentos Análisis Bursátil Compra de Papel y Asignación Fichas, Tasas y Curvas Inglés
ANALISTA	Planeación Estratégica Modelos Econométricos Análisis Técnico Interpretación de Estados Financieros Computación
EJECUTIVO DE CUENTA	Ingeniería Financiera Nuevos Productos de Inversión Operación Bursátil
JEFE DE SECCION	Aspectos Legales Estados de Cuenta Manejo de Personal Computación
AUDITOR	Planeación Computación Inglés Relaciones Interpersonales

AUXILIAR

Computación
Inglés
Relaciones Interpersonales
Impuestos

CAPTURISTAS

Operaciones de Captura
Conocimiento de Terminales

SECRETARIA

Relaciones Interpersonales
Ortografía y Redacción
Inglés
Computación
Información a Clientes
Documentación del Departamento

MENSAJERO

Inseguridad al Hablar
Llaves de Banco
Trato a Clientes

OTROS

Computación
Inglés
Supervisión
Comunicación

CAPITULO IX

CONCLUSION Y SUGERENCIAS

El área de Capacitación en las industrias y empresas, en los últimos años se ha desarrollado al grado de requerir un departamento de capacitación en cada una de ellas, sin embargo este departamento en la mayoría de las ocasiones se encuentra a cargo de personal que no cuenta con los elementos suficientes para poder llevar a cabo adecuadamente dicha función .

Lo anterior trae como consecuencia lógica que el proceso de Capacitación sea visto como una tarea fácil donde cualquier persona que conozca sobre un tópico pueda hablar ante un grupo y a esto se le llame Capacitación, dejando de lado todas las etapas que contemplan el proceso.

Lo anterior ha provocado que se abran una gran cantidad de despachos de Capacitación, que obviamente no cuentan con los elementos suficientes para brindar un óptimo servicio.

Parte del proceso de la Capacitación es la Detección de Necesidades de Capacitación, la cual ha sido olvidada totalmente por los profesionistas relacionadas con esta área.

El presente trabajo se basó precisamente en elaborar un Manual de D.N.C., donde se pudieron detectar una serie de necesidades reales por puesto y departamento, lo que dió la pauta para diseñar programas de capacitación acordes a estas necesidades específicas y genéricas de la Institución.

Durante la aplicación de esta metodología propuesta se pudo observar que existen una serie de pasos sobrantes, los cuales al ser eliminados no alteran los resultados, sin embargo, la metodología puede agilizarlos.

Los problemas mencionados anteriormente, es decir la falta de elementos teórico-prácticos se pueden subsanar, conociendo el proceso de la Capacitación con cada una de sus etapas y preparando personal adecuado, y para aquellos psicólogos involucrados en el área se recomienda desarrollar técnicas psicológicas, mediante la investigación del Factor Humano dentro de la Industria, de las Instituciones y Organizaciones.

Para la elaboración de este Manual se tuvo que echar mano de los conocimientos adquiridos en gran parte brindados por el plan de estudios de la carrera, pese a esto, sería de gran ayuda que parte del plan de estudios contemplara elementos únicos de la Psicología Industrial, ya que en el ambiente laboral la mayoría de los puestos que el psicólogo puede ocupar dentro de las empresas requieren de conocimientos específicos.

Concluir que hay que desarrollar técnicas psicológicas mediante la investigación del Factor Humano dentro de la Industria, de las Instituciones y Organizaciones.

ANEXO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. DATOS GENERALES:

INSTRUCCIONES: Anote en las líneas la respuesta de cada dato que le pide y coloque una cruz en las preguntas que corresponde.

NOMBRE:

EDAD: Años.

SEXO: 1) Masculino 2) Femenino

NIVEL:

1) Empleado 3) Ejecutivo de Gerencia
2) Funcionario 4) Dirección

DEPARTAMENTO:

PUESTO:

1) Director 6) Asesor 11) Jefe Depto.
2) Subdirector 7) Promotor 12) Auditor Sr.
3) Titular 8) Operador 13) Auditor Jr.
4) Gerente 9) Analista 14) Auxiliar
5) Subgerente 10) Ejec. de Cta. 15) Capturista
16) Secretarias 17) Mensajeros 18) Otros:

ESCOLARIDAD:

1) Primaria 4) Comercio 7) Otros:
2) Secundaria 5) Licenciatura
3) Preparatoria 6) Maestria

ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION: Años.

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: Años.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. DATOS GENERALES:

INSTRUCCIONES: Anote en las líneas la respuesta de cada dato que le pide y coloque una cruz en las preguntas que corresponde.

NOMBRE:

EDAD: Años.

SEXO: 1) Masculino 2) Femenino

NIVEL:

1) Empleado 3) Ejecutivo de Gerencia
2) Funcionario 4) Dirección

DEPARTAMENTO:

PUESTO:

1) Director 6) Asesor 11) Jefe Dépto.
2) Subdirector 7) Promotor 12) Auditor Sr.
3) Titular 8) Operador 13) Auditor Jr.
4) Gerente 9) Analista 14) Auxiliar
5) Subgerente 10) Ejec. de Cta. 15) Capturista
16) Secretarias 17) Mensajeros 18) Otros:

ESCOLARIDAD:

1) Primaria 4) Comercio 7) Otros:
2) Secundaria 5) Licenciatura
3) Preparatoria 6) Maestría

ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION: Años.

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: Años.

II NECESIDADES DE CAPACITACION

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas dependen de las acciones de Capacitación que se programen para su puesto. Su futuro Desarrollo, tanto personal como profesional está vinculado con esta investigación.

1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

¿Por qué?

2.- ¿En que tareas tiene dificultades en la realización de las funciones de su puesto?

3.- ¿Cuales de estas dificultades anteriormente mencionadas, cree usted pueden ser resueltas por Capacitación?

4.- ¿En concreto qué sugiere para que Capacitación pueda ayudarle a mejorar en las funciones de su puesto?

5.- ¿Dominio del idioma inglés?

HABLA

LEE

ESCRIBE

MUY BIEN

BIEN

REGULAR

¿De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto, en cuales de ellas requiere el dominio del idioma?

BIBLIOGRAFIA

Allen y Ryan. Microenseñanza. Ed. El Ateneo. México, 1976.

Armo. Metodología para la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México, 1978.

Armo. Técnicas e Instrumentos para la Captación de Información en la Determinación de Necesidades de Adiestramiento. México, 1971.

Boydell T.H. a Guide to the Identification of Training Needs, Condres, British Association of Commercial and Industrial Education, 1971.

Canter D. Psicología en el Diseño Ambiental. Ed. Concepto, 1974.

Castañeda Y.M. Los Medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa. Ed. Trillas, México, 1978.

Cornejo M.A. Excellentia, Revista Elaborada por el Colegio de Graduados en Alta Dirección, Vol. II, México, 1991.

Diario Oficial de la Federación, 1978.

Howard C.W. Diccionario de Psicología. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1984.

Loft. Teoría de grupos, Ed. Herder, México, 1973.

ITESM. Metodología de la Enseñanza y Formación de Instructores, México, 1990.

STPS. Manual del Programador de la Capacitación. México, 1978.

Matsumoto J. La Enseñanza en Talleres en Pedagogía para el Adiestramiento, Vol. III No. 12, septiembre, 1973.

Mendoza N. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas. México, 1982.

Moles y Zeltman. Comunicación. Ed. Limusa. México, 1980.

Nava. La Enseñanza en Talleres en Pedagogía para el Adiestramiento, Vol. IV No. 4, julio, 1977.

Romero B.S. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. Ed. Limusa. México, 1983.

Sastré, A. Manual Formación de Instructores. Operadora Vips, México, 1983.

Sikula F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Ed. Limusa. México, 1976.

Siliceo A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México, 1983.

Uceca. Guía Técnica para Elaborar Programas de Adiestramiento. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1976.

Uceca. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1979.

Uribe E. Manual Técnicas de Presentación. Banamex, México, 1990.