

308923  
25  
2ej

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**FALLA DE ORIGEN  
"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION  
PARA EL PROGRAMA DE LIDERAZGO EN  
LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA  
ESPAÑOLA"**

**INFORME ACADEMICO**  
**QUE PRESENTA**  
**MA. DEL CARMEN CASTRO GONZALEZ**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE INFORME**  
**LIC. MA. TERESA CARRERAS L.**



## **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 MADRE:**

**POR SU APOYO Y DEDICACION , POR HABERME BRINDADO SU  
DIGNO EJEMPLO COMO MADRE.  
CON ADMIRACION Y RESPETO, POR SU LUCHA INCANSABLE Y SU  
PROFUNDO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.  
MUJER ADMIRABLE Y SENCILLA QUE ME DISTE LA LUZ DE LA VIDA.**

**A MIS HIJOS:**

**ANA BELEM Y FERNANDO, COMO OFRENDA, POR QUE SON  
USTEDES LOS MOTIVOS QUE ME HACEN RENACER CADA DIA,  
MOTORES QUE ME INSPIRAN EN MI TRABAJO Y CONTINUA  
SUPERACION.  
POR SU COMPRESION Y CARÍÑO.  
GRACIAS: "MIS PEQUEÑOS ENANOS"**



## INDICE

Página

I. Exordio.....	1
I.1. Exposición de Motivos.....	1
I.2. Justificación.....	2
I. Cuerpo del Informe.....	3
II.1. Descripción del Trabajo.....	3
II.1.1. Tipo de Institución.....	3
II.1.2. Objetivos.....	8
II.1.2.1. Objetivos de la Institución.....	8
II.1.2.2. Objetivos del Departamento de Capacitación.....	9
II.1.2.3. Objetivos del Pedagogo.....	9
II.1.3. Recursos con los que se cuenta.....	10
II.1.3.1. Recursos Humanos.....	10
II.1.3.2. Recursos Formales.....	11
II.1.3.3. Recursos Materiales.....	13
II.1.4. Metodología del Trabajo.....	14
II.2. Valoración Crítica del Trabajo.....	37
II.2.1. Reflexiones Teóricas para la fundamentación de la Propuesta Pedagógica.....	37
II.2.2. Problemas o situaciones a las que responde.....	51
II.2.3. Propuesta Pedagógica.....	52
II.3. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional.....	88
III. Corolario.....	89
III.1. Evaluación del Trabajo a partir de criterios educativos.....	89
III.2. Aparato Crítico.....	90
Bibliografía.....	92
Anexos	



## **I. EXORDIO**

### **I. 1. Exposición de Motivos**

Los motivos que me llevaron a decidir esta modalidad de titulación , tienen como base la experiencia que he adquirido a lo largo de 15 años de actividad profesional, como instructora de cursos de Capacitación en diferentes empresas; en la actualidad me encuentro en la Sociedad de Beneficencia Española, dónde no sólo se prestan servicios hospitalarios sino también de tipo asistencial a la Comunidad Española con escasos recursos económicos.

El Objetivo principal de realizar este trabajo es organizar en forma sistemática mis experiencias como capacitadora; así como demostrar que la Capacitación es un factor determinante en el desarrollo de cualquier empresa, por la maravillosa y gran responsabilidad que tengo como Pedagoga dentro del aula al realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y sobre todo por estar consciente de que el ser humano es perfectible, y por lograr despertar en los participantes el interés al buscar un desarrollo íntegro donde puedan realizar un proceso de mejora continua a lo largo de su vida en el ámbito laboral, familiar y social.



## I. 2. JUSTIFICACION

La función del Pedagogo dentro de la empresa se encuentra situada dentro del área de Recursos Humanos.

El Pedagogo cuenta con los conocimientos necesarios para realizar el proceso educativo dentro de la empresa, el cual incluye el diagnóstico, planeación, realización y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje por lo cual puede realizar funciones docentes buscando un perfeccionamiento de las personas.

Posee conocimientos de Filosofía que son la columna vertebral de cualquier actividad educativa, ya que dentro de todo sistema educativo debe existir un concepto de hombre.

El Pedagogo también posee conocimientos del área empresarial, psicología, sociología y logotécnica, los cuales le permite tener una visión completa de lo que es el hombre en cuanto que es una unidad biológica-psicológica-social y espiritual y encauzarlo hacia el logro de un desarrollo personal sin perder de vista ninguno de sus componentes, así como la búsqueda de un desarrollo integral dentro de un sistema axiológico.



## I. CUERPO DEL INFORME

### II. I. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

#### II. I. I. TIPO DE INSTITUCIÓN

Para conceptuar qué tipo de empresa es la SOCIEDAD DE BENEFICENCIA ESPAÑOLA es preciso, primero, distinguir las funciones de lo que conocemos por "empresa", puesto que puede ser una compañía o una sociedad como lo define la Real Academia de la Lengua: "Empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad".(1)

Partiendo de esta definición podemos decir que la SOCIEDAD DE BENEFICENCIA ESPAÑOLA es también una empresa que brinda una prestación de servicio dentro del Sector Salud, por lo que la obtención de la utilidad generada en el HOSPITAL se destina a beneficencia, objetivo principal de su fundación, como es la atención gratuita (excepto en algunos casos especiales) a los asociados y, particularmente, a los ancianos carentes de recursos económicos, brindándoles asilo, atención médica, alimentación, prótesis, en fin todos los cuidados que requiere la senectud hasta su fallecimiento. Todo eso gracias a personas que a lo largo de 153 años han contribuido con largueza a la supervivencia de esta Institución. Pero antes de continuar hagamos un poco de historia, pues también es necesario definir los términos "Beneficencia" y "Hospital".

"La SOCIEDAD DE BENEFICENCIA ESPAÑOLA nace, como todos sabemos, en 1842 precisamente el 9 de octubre, quedando constituida el acta de fundación el 16 del mismo mes. En 1839 llegó a México el marqués D. Angel Calderón de la Barca como primer representante de la reina gobernadora Ma. Cristina, madre de Isabel II que, por ser una niña todavía, estaba bajo la regencia de su madre. Con la representación de Calderón de la Barca quedaba reconocida definitivamente por España la Independencia de México. D. Angel pidió a su majestad que enviara a este país un Cónsul General, proponiendo a su amigo D. Francisco Preto y Neto, quien llega a Tampico en 1840. Se escogió este puerto como primer consulado por estar más en contacto comercialmente con España y por ser la ciudad donde más españoles había. Es en ese mismo año de su llegada que Preto y Neto, viendo las necesidades de muchos de aquellos españoles decide fundar una SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA para socorrer y proteger a los indigentes que allá residían.

Dos años más tarde, el fundador es trasladado a la capital de la República donde encuentra el mismo panorama de indigencia, por lo que movido por el mismo sentimiento humano funda, con los mismos estatutos y por idénticos objetivos, la SOCIEDAD que hoy conocemos, misma que con el tiempo y sin saber en qué preciso momento, fue cambiando de ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA a DE BENEFICENCIA ESPAÑOLA.

Como toda sociedad que nace ha de tener bases para sostenerse, aparte de los objetivos que se crean, la naciente SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA tuvo los suyos justificados en la caridad. Se comenzó, desde luego, por determinar quiénes habrían de ser considerados miembros de la SOCIEDAD y, sobre todo,

cuáles requisitos deberían considerarse para pertenecer y ser beneficiado, conviniéndose, después de los consiguientes encuentros en la ya fijada Directiva, que serían los españoles "por nacimiento por naturalización que residieran en esta capital o sus inmediaciones, y que contribuyeran con alguna cantidad mensual para llenar los propósitos de la Sociedad, cuyo protector nato habría de ser el Ministro de España, con facultad de presidir las reuniones a las cuales asistiera".

El Reglamento de la SOCIEDAD, aprobado en la Junta General el día 9 de octubre de 1842, definió claramente en el 4o. artículo los objetivos que deberían tenerse por principales y que eran:

" Primero: Socorrer a los verdaderamente necesitados.

" Segundo: Cuidar de sepultar los cadáveres de los que mueren pobres.

" Tercero: Proporcionar a los que vengan de fuera instrucciones y recomendaciones para facilitar su colocación".

La SOCIEDAD sigue manteniendo el espíritu de los dos primeros. El tercero ya no corresponde mantenerlo vigente, pues la diferencia entre aquellos emigrantes del pasado siglo que llegaban a Veracruz y a Tampico en frágiles barcos de vela, muchos de ellos sin parientes que se hicieran cargo de ellos, y los que hoy vienen a América, y concretamente a México, es muy grande. Aquellos eran casi unos chiquillos, sin cultura, sin conocimientos básicos para desenvolverse en un ambiente desconocido, llenos de ambición para "hacer la América", pero que eran muy pocos los que lo lograban, y a esos, a los fracasados, estuvo dirigida la fundación de la BENEFICENCIA. Hoy, ya no llegan chiquillos ambiciosos e ignorantes; los que

vienen son adultos, preparados , con carrera y disposición para triunfar, y se bajan de un avión que los trajo en 12 horas, contra los 30 ó 40 días en los barcos de vela. Esta marcada diferencia entre el ayer y el hoy de los emigrantes es la que elimina el tercer artículo del Reglamento. Aunque hay excepciones, desde luego.

Los tiempos son otros, otras las necesidades, distintos los conceptos y diferente la economía. Por tanto, tenemos que saber distinguir lo que es BENEFICENCIA y lo que es HOSPITAL.

Si un asociado sufre un accidente o es atacado por una enfermedad que requiere internamiento, si éste solicita ser internado en las salas del tercer piso de la UNIDAD PABLO DIEZ, Areas generales, se está acogiendo a la BENEFICENCIA, lo mismo ha de pagar como en cualquier otro, gozando, desde luego, del correspondiente descuento de asociado.

Las necesidades crecen de acuerdo al crecimiento de la SOCIEDAD y, por supuesto, al de las Ciencias. También crece la población asociada y esa circunstancia obligó a establecer cambios en los Estatutos. Hasta hace poco era el hombre español el cabeza de familia y por tanto su esposa, fuera de la nacionalidad que fuere, lo mismo que sus hijos, tenían derecho a los servicios y, desde luego, a ser socios, lo que no ocurría con la mujer española respecto de sus hijos y esposo si éste no era español. Hoy la mujer española, casada con hombre no español, es considerada "cabeza de familia" y por consecuencia tanto su esposo como sus hijos puede ser asociados y gozar de los mismos derechos, y claro, tener los mismos deberes, de la esposa y los hijos del español asociado". (2)

### **Servicios que presta el hospital:**

**Cardiología**  
**Cirugía General**  
**Dermatología**  
**Gastroenterología**  
**Ginecología**  
**Medicina Interna**  
**Nefrología**  
**Neumología**  
**Neurocirugía**  
**Odontología**  
**Oftalmología**  
**Oncología**  
**Ortopedia**  
**Otorrinolaringología**  
**Pediatría**  
**Proctología**  
**Psiquiatría**  
**Reumatología**  
**Urología**  
**Otros servicios como:**  
**Terapia Intensiva**  
**Maternidad**  
**Cirugía de Corta Estancia**  
**Unidad de Revisión Clínica**  
**Asilos**



## **II. 1. 2. OBJETIVOS**

### **II. 1. 2. 1 .Objetivos de la Institución**

**Art. 1o.-** La Sociedad de Beneficencia Española, fundada en esta Capital el 1o. de septiembre de 1842, para auxiliar a los españoles necesitados, continúa cumpliendo sus benéficos fines dentro del mismo espíritu que animó a sus fundadores, como asociación permanente de beneficencia privada de acuerdo con la Ley de la materia.

**Art. 2o.-** La Sociedad tiene por objeto ejercer en favor de las personas nacidas en territorio español e hijos de éstas que residan en los Estados Unidos Mexicanos, dando preferencia a los asociados, de modo altruista y sin mira alguna de especulación, los actos de beneficencia que se mencionan en el Art. 9 y que tiendan a remediar sus necesidades al mismo tiempo que a aliviar a la Beneficencia Pública mexicana de la carga que este sostenimiento podría reportarle.

**Art. 3.-** Como asociación permanente que es, la Beneficencia Española no se extinguirá mientras tenga o recaude fondos suficientes para cubrir las erogaciones que demande su sostenimiento y en tanto no incurra en alguna de las causas previstas en la legislación de la materia. En caso de disolución, practicada que sea la liquidación, si hay remanentes, deberá ser entregado por partes iguales a las Instituciones Españolas de Beneficencia Privada radicadas en la República Mexicana. (3)



## **II. 1.2.2. Objetivos del Departamento de Capacitación**

**Brindar al Personal de la Sociedad de Beneficencia Española:**

- \* La preparación necesaria para que realicen mejor su trabajo y se sientan más satisfechos del mismo.
- \* Motivarlos a la realización de un proceso de mejora o desarrollo personal de manera continua.
- \* Integrar al personal al ideario de la Institución para asumir responsabilidades y caminar hacia objetivos comunes.

### **II.1. 2. 3. Objetivos del Pedagogo**

- \* Realizar de manera sistemática el proceso enseñanza-aprendizaje tomando en consideración los cuatro momentos didácticos: Diagnóstico, Planeación, Realización y Evaluación.
- \* Modificar conductas en los participantes a cursos o programas de Capacitación a través de la labor docente.
- \* Cuestionarse acerca de la importancia de una actualización constante para el desempeño efectivo de su labor.



## **II. 1.3. Recursos con los que se cuenta**

### **II. 1. 3. 1. Recursos Humanos**

Las personas que laboramos en la institución están distribuidas de la siguiente manera:

* Enfermeras	628
* Administrativos	533
* Trabajadores Generales	630
* Médicos Becados	152
* Médicos Adscritos	158
* Panteón	59
<b>TOTAL</b>	<b>2,160</b>

Sin contar a los médicos asociados, los cuales no se encuentran en nómina.

En la empresa existen 2 sindicatos: C.R.O.C. y C.T.C.

El Departamento de Capacitación esta formado por:

- \* Jefatura de Capacitación
- \* Asistente del Departamento

Somos 2 personas las que nos encontramos en forma permanente en la Institución.

**Cuento con 2 instructores externos:**

- \* Uno para la sesión de Productividad y calidad en el programa de Liderazgo y Actitud de Servicio.**
- \* Otro que imparte Motivación personal en el programa de Actitud de Servicio.**

**El Director General del Hospital participa en la sesión de Autoridad y Autoritarismo del programa de Liderazgo, y ocasionalmente en Servicio al Cliente.**

**Las sesiones restantes son impartidas por mí.**

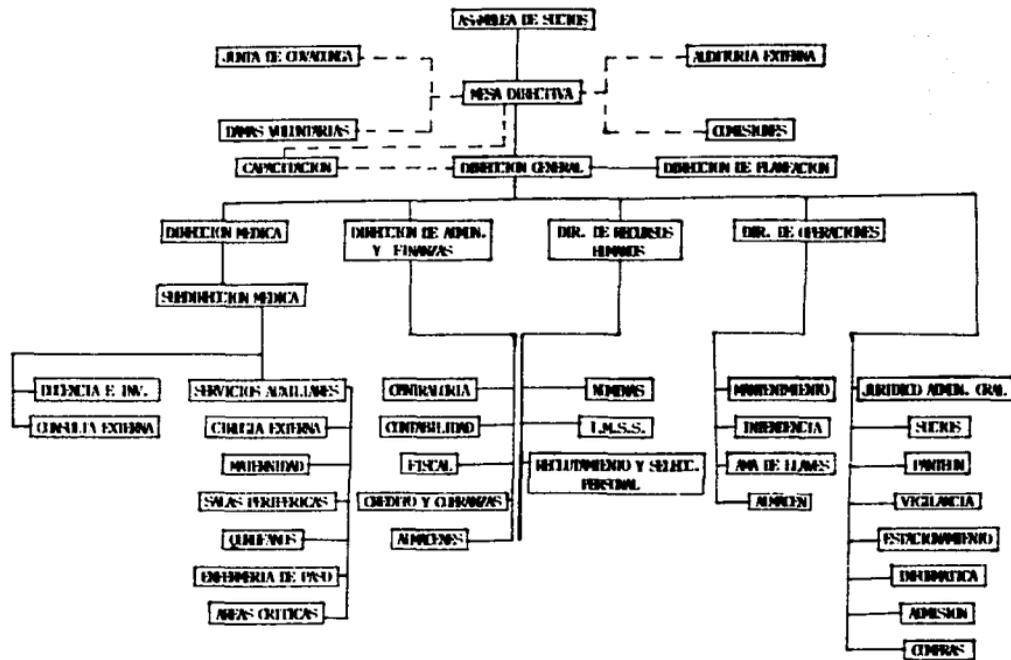


### **II. 1. 3. 2. Recursos Formales**

**- No existe un reglamento interno de trabajo, así como tampoco perfiles de puestos y Manual de Inducción.**

**- Organigrama.**

ORGANIGRAMA





### **II. 1. 3. 3. Recursos Materiales**

**Dispongo de una oficina para mi asistente y para mí, la cual esta situada dentro del Area de Presidencia.**

**Cuento con una aula, bastante amplia e iluminada, con 3 cubículos para trabajo en equipo.**

- ◊ **86 Bancas con paleta**
- ◊ **Proyector de Video y Pantalla**
- ◊ **Pizarrón**
- ◊ **Retroproyector**
- ◊ **Videocassetera**
- ◊ **Televisión**
  
- ◊ **Películas Educativas:**
  - ⇒ **La Ultima carrera de John Backer**
  - ⇒ **Un día en la vida de Bonnie Consolo**
  - ⇒ **Comunicación**
  - ⇒ **12 al Patíbulo**
  - ⇒ **Cuéntame un cuento**
  - ⇒ **La Raza Humana**
  - ⇒ **Bolero**
  - ⇒ **El tiempo de su vidas**



## II. I. 4. METODOLOGIA DEL TRABAJO

El presente trabajo se basa en la experiencia de 2 años y 7 meses en el Departamento de Capacitación, el cual fundé y di forma.

Ingresé en octubre de 1990 a la Institución como asistente de la Presidencia. Al correr del tiempo y por mi insistencia ante los Directivos acerca de la importancia de crear un Departamento de Capacitación para el personal del hospital, se me asignó la Jefatura del citado Departamento, misma que acepté, no sin un poco de duda respecto de los resultados que se obtendrían.

Comencé por diseñar programas de capacitación partiendo de principios generales en los cuales se apoyan: Pensando que los recursos humanos son el factor más importante en las organizaciones, pero para lograr su desarrollo es necesario que sepan y quieran hacer las cosas. En este proceso intervienen las facultades específicamente humanas que son la inteligencia (para que sepan) y la Voluntad (para que quieran), las cuales se perfeccionan con la educación.

El hombre es un ser inacabado y perfectible, y que además tiende por naturaleza a la perfección y el medio en que se basa para alcanzarla es la educación, la cual en el ámbito empresarial se le denomina Capacitación.

En esta situación la empresa actúa como agente educativo a través de la Capacitación, la cual se apoya en los medios y fines de la educación, realizando el

proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la empresa.

Para optimizar el proceso "enseñanza-aprendizaje", se consideran tres momentos didácticos, los cuales deben darse en todo proceso educativo.

\* **Planeación:** Consiste en prevenir, calcular y programar cada elemento que integra el proceso.

\* **Realización:** Se refiere a la realización de aquello que se programó con anterioridad. En este momento se da la interacción educando-educador.

\* **Evaluación:** Es el valorar lo realizado, en función de aquello que se planeó. Esta debe ser continua durante todo el período de ejecución.

De acuerdo a los tres momentos didácticos, diseñe 3 programas de Capacitación:

- ◇ Actitud de Servicio
- ◇ Relaciones Humanas
- ◇ Liderazgo

Para efectos del presente trabajo únicamente haré referencia al curso de Liderazgo, el cual quedó estructurado de la siguiente manera:



## PLANEACION DEL PROGRAMA LIDERAZGO

**DIRIGIDO A:** Mandos Medios

- OBJETIVOS:**
- Valorar la importancia de ejercer un Liderazgo efectivo y dinámico como factor de cambio, conocimiento personal y organizacional.
  - Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para integrar el perfil de un Lider efectivo.



## **Contenido Temático del Programa: Liderazgo**

- 1.- Presentación del Programa y Participantes**
- 2.- El Cambio como proceso de superación personal**
- 3.- Responsabilidades y funciones del Supervisor-Lider.**
- 4.- Estilos de Mando**
- 5.- Comunicación**
- 6.- Autoridad y Autoritarismo**
- 7.- Administración del Tiempo**
- 8.- Conocimiento del Carácter**
- 9.- Características de la Personalidad Madura**
- 10.- Motivación**
- 11.- Integración de grupos de trabajo I**
- 12.- Integración de grupos de trabajo II**
- 13.- Productividad y Eficacia**
- 14.- Evaluación de la Conducta Laboral**
- 15.- Educación Familiar.**



## **METODOLOGIA DEL PROGRAMA: LIDERAZGO**

Siguiendo un sistema adecuado de enseñanza para adultos y basada en la clasificación general de los métodos de enseñanza que da Imideo G. Nérici, en su libro "Hacia una didáctica general dinámica". Puedo decir que la metodología utilizada en los programas.

En cuanto la forma de razonamiento.

• **Método Inductivo:** Va de lo particular a lo general, participativo, basado en la experiencia, en los hechos.

• **Método Psicológico:** Basado en intereses, necesidades y experiencias del participante, para llegar a ordenarlos lógicamente.

En cuanto a la concretización de la enseñanza:

• **Método Intuitivo:** Se basa en la experiencia, apoyado en recursos didácticos (películas) para acercar al participante a la realidad de lo que se pretende enseñar.

En cuanto a la sistematización de la materia:

• **Semirrigida:** se permite cierta flexibilidad durante las sesiones, dependiendo de las experiencias de los asistentes, aunque con un objetivo definido.

⇒ En cuanto a las actividades de los alumnos.

• **Método Activo:** La participación es activa, durante el desarrollo de las sesiones, ya que el profesor se convierte en un facilitador, un guía de aprendizaje.

Las técnicas utilizadas durante la enseñanza son:

⇒ Expositiva

⇒ Interrogatorio-Diálogo

⇒ Trabajo de Equipo

⇒ Lluvia de ideas

⇒ Dramatización

En cuanto a la relación entre profesor y alumno.

• **Método Colectivo:** Los cursos son impartidos a varios alumnos.

En cuanto al trabajo del alumno.

• **Mixto de trabajo:** Se realizan actividades tanto individuales como de equipo.

En cuanto a la aceptación de lo enseñado:

• **Método Heurístico:** Lo que se pretende lograr es la comprensión más no la memorización de lo enseñado.

En cuanto al abordaje del tema de estudio.

• **Método Analítico:** Separar el todo en sus partes.

• **Método Sintético:** De las partes llegar a un todo.

La Metodología es participativa, basada en la experiencia, ya que no pretendemos descubrir nada nuevo, simplemente recordar, facilitar la comprensión de aquello que hemos vivido o quizá escuchado, pero que necesitamos analizarlo y llegar a la unión de sus partes a través de la síntesis.

A continuación se incluye la carta descriptiva del programa:

**PROGRAMA: LIDERAZGO**  
**Carta Descriptiva**

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
I. Presentación del programa y participantes.	Al finalizar la sesión los participantes	El instructor;		- Diálogo	-Pizarrón	Aplicar cuestionario # 1 y 3.
	-Conocerán los objetivos y contenido temático del programa	-Se presentará mencionando nombre, estado civil, departamento o empresa donde labora,	20 minutos	-Lluvia de ideas.	-Vendas para ojos	
	-Conocerán a sus compañeros de grupo y se romperá el hielo	pasatiempos favoritos.	20 minutos			
		-Presentará los objetivos y contenido temático del programa.	25 minutos			
		-Realizará la técnica del "Ciego y el lazarillo".	15 minutos			
		-Análisis de los guías detectando los siguientes aspectos				
		* Importancia de dejarse conducir por alguna fuente de confianza				
		* Importancia de la comunicación en la función de dirigir.				
		-Aplicará el cuestionario de evaluación	10 minutos			

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<p><b>II. El cambio como proceso de superación personal.</b></p> <p>II 1 ¿Qué es el cambio?</p> <p>II 2 Factores por lo que las personas se resisten a cambiar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miedo</li> <li>- Ignorancia</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Inertidumbre</li> </ul> <p>II 3 Sistemas para reducir la resistencia al cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Participación</li> </ul> <p>II 4 El cambio interno como medio de desarrollo personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificarán su forma de concebir el cambio.</li> <li>- Se cuestionará sobre la importancia de estar abiertos al cambio como proceso de crecimiento.</li> </ul>	<p>El instructor planteará las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es el cambio ?</li> <li>- Tipos de cambio</li> <li>- ¿Porqué la gente se resiste al cambio ?</li> <li>- ¿Qué entiendes por desarrollo personal ?</li> <li>- Los participantes responderán en forma individual.</li> <li>- Se reunirán en grupos de trabajo para elaborar conclusiones.</li> <li>- Realizará una síntesis de la sesión.</li> <li>- Se sacarán conclusiones.</li> <li>- Aplicara la evaluación de la sesión.</li> </ul>	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>10 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeños grupos</li> <li>- Diálogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarra</li> </ul>	<p>Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión</p>

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>III. Responsabilidades del supervisor y la función de dirigir.</b> III 1 Inteligencia-voluntad Responsabilidad-libertad III 2 Objetivos del supervisor -Productividad -Calidad III 3 Recursos con los que se cuenta para lograr los objetivos -Recursos humanos -Recursos materiales -Recursos formales III 4 Concepto dirigir III 5 Concepto líder III 6 Funciones de líder para dirigir a sus colaboradores. -Dirigir -Motivar -Delegar funciones -Evaluar -Coordinar -Comunicar -Trabajo en grupo y participación. -Seleccionar, reclutar personal calificado -Orientar -Adiestramiento y capacitación. -Desarrollar al personal.	-Valorarán sus funciones y responsabilidades como líder. -Se cuestionarán con relación a lo que implica la responsabilidad.	-Se proyectará la película "bolero". -Sacará conclusiones de la película -A través de la técnica de diálogo propiciará la participación de los asistentes, basada en sus experiencias como supervisores -Realizará una síntesis de la sesión. -Aplicará la evaluación de la sesión.	20 minutos 15 minutos 35 minutos 10 minutos 10 minutos	-Diálogo -Expositiva -Análisis de película	-Película "bolero". -Televisión -Videocassetera. -Pizarrón	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>IV. Estilos de Mando</b> IV.1 Autoritario IV.2 Democrático IV.3 Bonachón	-Evaluará los diferentes estilos de mando valorando las ventajas y desventajas de cada uno. -Adoptará el estilo de mando que más se adecue a sus circunstancias.	El instructor: -Organizará un ejercicio en el cual los participantes integrados en equipos de trabajo como experimentará los diversos estilos de mando -Al finalizar el ejercicio los participantes sacarán sus conclusiones y experiencia. -Síntesis de la sesión -Aplicación del cuestionario de evaluación correspondiente.	60 minutos     10 minutos  10 minutos 10 minutos	-Pequeños grupos -Diálogo. -Lluvia de ideas.	-Pizarra -Cartulina. -Tijeras. -Pegamento -Escuadras. -Lápices. -Hoja de instrucción. (Anexo 1)	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
V <sub>2</sub> Comunicación	-Comprenderá la importancia de lograr una buena comunicación interpersonal con su personal	El instructor: dará las instrucciones necesarias para realizar el ejercicio de comunicación en 1 y 2 sentidos	20 minutos	-Diálogo -Conferencia	-Hoja de instrucción -Pizarrón (Anexo 2)	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.
V.1 Elementos de la comunicación						
V.2 Barreras de la comunicación	-Se cuestionará acerca de la importancia de lograr una buena comunicación interpersonal para tener buena comunicación interpersonal	-Comentarios del ejercicio. -Mencionará las características de los elementos de la comunicación, barreras de la comunicación.	10 minutos			
V.3 Comunicación intrapersonal e interpersonal		-Presentará la ventana de Johari. -Comunicación intrapersonal e interpersonal.	40 minutos			
V.4 Ventana de Johari		-Realizará una síntesis de la sesión. -Aplicará el cuestionario de evaluación correspondiente.	10 minutos 10 minutos			

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
VI. Autoridad y Autoritarismo VI.1 Concepto de autoridad. VI.2 Los tres tipos de autoridad. -Formal o dada -Moral. -Real. VI.3 Autoritarismo VI.4 Poder.	-Conocerán la diferencia entre autoridad y autoritarismo. -Se cuestionarán sobre la importancia de lograr una autoridad real.	El instructor -Analizará los conceptos de Autoridad Autoridad Formal Autoridad Real Autoritarismo -Propiciará la participación de los asistentes en el análisis de cada uno de los conceptos. -Realizará una síntesis de la sesión. -Aplicará el cuestionario de evaluación.	70 minutos     10 minutos  10 minutos	-Diálogo -Expositiva	-Pizarra	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
VII. Administración del tiempo.	-Valorarán que el tiempo es vida, perder el tiempo es perder la vida.	El instructor analizará: -Concepto de Tiempo		-Lluvia de ideas	-Película "El tiempo de su vida"	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.
VII.1 ¿Que es el tiempo?	- Modificarán la forma de administrar el tiempo	- Principales gustatiempo	25 minutos	-Diálogo		
VII 2 Principales gustatiempos		-Manejo de Agenda	25 minutos	-Video		
VII 3 Manejo de Agenda		-Proyectará la película "El Tiempo de su vida".	20 minutos	-Televisor		
		-A través de lluvia de ideas se analizarán los aspectos primordiales de la película.	10 minutos	-Pizarón		
		-Realizará una síntesis de la sesión.	10 minutos			
		-Aplicará cuestionario de evaluación.				

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>VIII. Conocimiento del carácter.</b>	-Detectarán factores que pueden influir en su carácter. -Se cuestionará con respecto a la importancia del conocimiento del carácter, para entender a los demás	- El instructor mencionará la diferencia entre temperamento y carácter. -Aplicará un cuestionario -Los participantes calificarán dicho cuestionario, en base a las instrucciones brindadas por el instructor.	5 minutos		-Retroproyector -Pizarrón. -Material para la aplicación del cuestionario. -Cuestionario: * Ficha caracterológica * Ficha de calificación (Anexo 3)	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.
VIII.1 ¿Qué es el temperamento?		-Aplicará un cuestionario -Los participantes calificarán dicho cuestionario, en base a las instrucciones brindadas por el instructor.	35 minutos 20 minutos			
VIII.2 ¿Qué es el carácter?		-El instructor dará a conocer la fórmula personal en base a la combinación de los 3 elementos emotividad, actividad y resonancia. -Realizará una síntesis de la sesión.	15 minutos			
VIII.3 Elementos que forman el carácter. -Emotividad -Actividad -Resonancia. Primariedad y Secundariedad		-Aplicará cuestionario de evaluación.	5 minutos 10 minutos			

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
IX Características de la personalidad madura.	-Valorarán la importancia de conocer lo que es el hombre y la madurez. -Se cuestionará cada una de las características de la personalidad madura.	- El instructor -Explicara los conceptos de hombre, madurez y características de la personalidad madura. Los participantes a través del dialogo, darán a conocer sus puntos de vista. -Realizará una síntesis de la sesión. -Aplicara cuestionario de evaluación.	70 minutos	-Expositiva -Diálogo	-Pizarra.	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.
IX.1 Concepto de Hombre.						
IX.2 Concepto de Madurez.			10 minutos			
IX.3 Características de la Personalidad Madura			10 minutos			

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>X. Motivación</b>  X.1. Concepto de Motivación  X.2. Motivos e Incentivos.  X.3. Escala de necesidades de Maslow  X.4. La Motivación como medio de realización personal.	- Se cuestionarán la importancia de estar motivados para despertar la motivación en sus subordinados.  - Valorarán la importancia de la motivación como medio de realización personal y profesional.	- El instructor pregunta al grupo que entiende por Motivación. - Motivos e Incentivos. - Presenta la escala de necesidades de Maslow - La motivación como medio de realización personal y profesional. - Realizará una síntesis de la sesión. - Aplicará cuestionario de evaluación.	    70 minutos  10 minutos  10 minutos	- Expositiva - Diálogo	- Pizarra - Retroproyector	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.

Temas y Subtemas	Ojetivos Especificos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>XI. Integración de Grupos de Trabajo I</b>	- Evaluarán la importancia de lograr la Integración de su grupo de Trabajo - Explicarán los elementos que intervienen en la Integración de un equipo de Trabajo	- El instructor - Mostrará la diferencia entre grupo y equipos. - Presentará la película "12 al Patibulo". - Al finalizar la primera parte, realizará a través del diálogo un análisis de la película.	100 minutos  20 minutos	- Diálogo	- Película "12 al Patibulo" -Video -Televisión	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.
XI 1. Diferencia entre grupos y equipo						
XI 2 Elementos para lograr la integración de equipo						
<b>XII. Integración de Grupos de Trabajo II</b>		- Proyectará la 2da parte de la película -Al finalizar la película se realizará una síntesis de la misma. -Aplicara cuestionario de evaluación.	100 minutos  20 minutos  10 minutos			

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<b>XIII. Productividad y Eficacia</b>  XIII.1 ¿Qué es Producto?  XIII.2 ¿Qué es Producción?  XIII.3 ¿Qué es Productividad?  XIII.4 ¿Qué es Calidad?  XIII.5 Eficacia y Eficacia	- Reafirmarán la importancia de producir con calidad.  - Se cuestionarán la importancia de cumplir con sus objetivos como líder: productividad y calidad.	El instructor: Analizará los conceptos y ejemplificará cada uno de ellos. * Producto * Productividad * Calidad  *Eficacia y Eficacia - Los participantes a través de su experiencia darán su punto de vista. -Realizará una síntesis de la sesión. -Aplicará cuestionario de evaluación	          70 minutos  10 minutos  10 minutos	- Expositiva - Diálogo	-Pizarra.	Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
<p>XIV. Evaluación de la Conducta Laboral</p> <p>XIV.1 ¿Que es Evaluación ?</p> <p>XIV.2 Importancia de la Evaluación de la Conducta Laboral</p> <p>XIV.3 Puntos Importantes a Evaluar en la Conducta de los Subordinados</p>	<p>-Conocerán la importancia de evaluar a su personal</p> <p>-Adoptarán la evaluación de la conducta como sistema para verificar los resultados de su personal</p>	<p>El instructor: Mostrará los conceptos de: "Evaluación" "Importancia de la evaluación de la conducta laboral"</p> <p>-Presentará un formato de evaluación y los participantes lo analizarán punto por punto.</p> <p>-Realizará una síntesis de la sesión.</p> <p>-Aplicará cuestionario de evaluación.</p>	<p>70 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p>	<p>-Expositiva</p> <p>-Diálogo</p>	<p>-Pizarra.</p> <p>-Formato de Evaluación.</p>	<p>Aplicar cuestionario # 1 y 2 correspondiente a la sesión.</p>

Temas y Subtemas	Objetivos Específicos	Experiencias Enseñanza-Aprendizaje	Tiempo Didáctico	Técnicas de Enseñanza Aprendizaje	Recursos Didácticos	Sistemas de Evaluación
XV. Educación Familiar	-Valorarán la importancia de la familia como núcleo de la sociedad	El instructor:		- Expositiva	-Televisión	Aplicar cuestionario # 1, 2 y 3 correspondiente a la sesión.
XV 1 Concepto Familiar	-Se concientizarán sobre la importancia de proporcionar una educación integral a través de una vivencia personal de valores.	- Expondrá los conceptos de: * Familia		- Diálogo	-Video	
XV 2 Educación de los Hijos		*Educación de los Hijos *Formación integral- valores	40 minutos		-Cassettes	
XV.3 Formación Integral de la Familia		- Presentará la película "Cuéntame un Cuento"	20 minutos		-Pizarra.	
-Valores		-Conclusión de la película	10 minutos		- Película "Cuéntame un Cuento"	
*Religioso		-Realizará una síntesis de la sesión.	10 minutos			
*Moral		-Aplicará cuestionario de evaluación.	10 minutos			
*Estético						
*Intelectual						
*Afectivo						
*Social						
*Físico						
*Económico						

**A continuación se describe la frecuencia en que se ha realizado el programa,  
así como la fase correspondiente a la evaluación**





## **FASE DE REALIZACION DEL PROGRAMA: LIDERAZGO**

Los programas han sido realizados de la siguiente manera:

### **En el año 1993.**

<b>Programa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>
Relaciones Humanas	2	50
Liderazgo	1	37
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>

### **En el año 1994.**

<b>Programa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>
Liderazgo	2	42
Actitud de Servicio	4	191
<b>TOTAL</b>		<b>233</b>

### **En el año 1995**

<b>Programa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>
Liderazgo	1	22
Actitud de Servicio	4	162
<b>TOTAL</b>		<b>198</b>



## **FASE DE EVALUACION DEL PROGRAMA: LIDERAZGO**

**Lo único que tengo como referencia es una conclusión que les pido a los participantes al finalizar el programa sobre lo expuesto durante su desarrollo, conclusiones muy favorables que me animan a pensar que algo se ha ganado y que en todos ellos hay un cambio positivo.**

**Por otra parte, también se comenta, porque se nota, con enorme satisfacción para mí, un importante cambio en el personal que labora en esta Institución.**



## NOTAS A PIE DE PAGINA

**(1) apud. MUNCH, G; et al; Fundamentos de Administración, p.42.**

**(2) MIER BOBES, M; Historia de la Sociedad de Beneficencia Española,  
(Documento Breve).**

**(3) Estatutos y Reglamento General de la Sociedad de Beneficencia Española; p.3.**



## II. 2. Valoración Crítica del Trabajo

### II. 2. 1. Reflexiones Teóricas para la fundamentación de la Propuesta Pedagógica

**La Empresa** es un conjunto de personas o recursos organizados, encaminados hacia la búsqueda de un objetivo.

Dentro de la Empresa existen objetivos entre los que encontramos:

- **Generación de Recursos Económicos:** La empresa necesita generar recursos económicos para solventar los gastos de la misma, tales como pago de nómina, equipo, material, impuestos etc..

- **Permanencia:** Generada la riqueza se puede pensar en la estabilidad, continuidad y permanencia de la empresa, y las personas que laboran en ella podrán realizar un plan de vida y trabajo dentro de la Institución.

- **Realización Personal:** Consiste en la satisfacción de las personas en relación a la labor que realizan y bajo condiciones laborales favorables.

- **Servicio:** Objetivo primordial de la empresa el cual consiste en la satisfacción de necesidades a través de la producción de bienes y/o servicios.

Para el logro de dichos objetivos la empresa cuenta con:

- **Recursos Materiales:** Edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos o herramientas, materias primas y recursos económicos.

- **Recursos Técnicos o Sistemas:** Son las relaciones estables en que se coordinan las diversas cosas, personas y las cosas y personas entre sí. Dentro de estos recursos encontramos, los sistemas de organización y administración, los sistemas de producción etc..

• **Recursos Humanos:** Es el elemento más importante y activo de la empresa. Toda empresa depende de personas; sería imposible concebir una institución en la que no participara el factor humano, razón por la que la empresa puede nacer y desarrollarse únicamente por los esfuerzos de personas en el contexto de una administración dada.

Siendo el factor humano el más importante, la empresa debe lograr por tanto que sus colaboradores adquieran la preparación necesaria para que realicen mejor su trabajo y se sientan más satisfechos del mismo.

El área con la que cuenta la empresa para que esto se dé, es la **Capacitación**, la cual debe ser entendida como un beneficio para la institución, el personal y la sociedad, ya que es un proceso constante de mejora, y el mejor medio para lograrlo es la educación que en el ámbito laboral se le denomina Capacitación, la cual "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (4)

Siendo la Capacitación una función educativa y como detrás de toda actividad educativa debe de existir un concepto de hombre, tratemos de definir lo que es la naturaleza humana.

Actualmente la definición más aceptada es la expuesta por la Asociación Mundial de Psiquiatría, que define al hombre como una unidad bio-psico-social.

Esta unidad está integrada en forma dinámica, por lo que presenta cambios constantes y nunca permanece igual a lo largo del tiempo.

Víctor Frankl nos amplía este concepto diciendo: "La persona humana es una unidad indivisible que no se deja trocear o subdividir ulteriormente en secciones". (5)

Aún cuando la naturaleza humana es indivisible, para facilitar su comprensión es conveniente analizar en forma separada cada uno de los factores que la componen:

**Factor Biológico:** Está integrado por el cuerpo humano que funciona de acuerdo con las leyes biológicas y está determinado básicamente por la carga genética o

herencia, los instintos y el estado físico de salud. Para mantener una armonía en este aspecto, se requiere que el hombre satisfaga necesidades físicas, encaminadas a la supervivencia del individuo y de la especie tales como alimentación, vestido, ejercicio etc..

**Factor Psicológico:** Son los estados afectivos que generan la conducta del hombre ante determinados estímulos o circunstancias, y ordenan la relación entre el individuo y el mundo externo.

**Factor Social:** Lo forma las normas sociales y es resultante de las interacciones necesarias entre los hombres.

A pesar de que esta definición es una de las más aceptadas, está incompleta para fines educativos, ya que no se mencionan las facultades específicamente humanas que entrarían dentro del:

**Factor Espiritual:** Inteligencia y Voluntad.

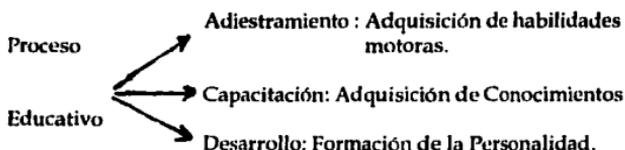
Basándonos en que el hombre es una unidad bio-psico-social y espiritual. Y dado que la Capacitación es educación, podemos concluir que la "educación es perfeccionamiento inmediato de las capacidades humanas y perfeccionamiento mediato de la persona humana"(6)

Por tanto la capacitación pretende una mejora inmediata en la manera de realizar el hombre su trabajo, lo cual traerá como consecuencia un crecimiento o desarrollo personal del individuo.

El desarrollo "comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)".(7)

De ahí la importancia de que todos los programas de Capacitación tengan como meta la búsqueda de un desarrollo integral de la persona.

Para el logro de estos objetivos dentro de la empresa existen diferentes Niveles Educativos:



Para fines prácticos del presente trabajo se utilizará el término Capacitación, al referirnos a cualquier tipo de educación.

Dado que la Capacitación es un proceso educativo y la herramienta que utiliza la educación para realizar dicho proceso es la didáctica, haremos algunas reflexiones al respecto dentro de la empresa.

La palabra didáctica procede del griego "didaskhein" que quiere decir enseñar.

Didáctica "es el conjunto de técnicas destinadas a dirigir la enseñanza mediante principios y procedimientos aplicables a todas las disciplinas, para que el aprendizaje de los mismos se lleve a cabo con mayor eficiencia".(8)

"La Didáctica tiene por objeto las decisiones normativas que llevan al aprendizaje gracias a la ayuda de los métodos de enseñanza".(9)

"La didáctica es aquella parte de la pedagogía que describe, explica y fundamenta los métodos más adecuados y eficaces para conducir al educando a la progresiva adquisición de hábitos, técnicas, conocimientos en suma, a su metódica e integral formación".(10)

Las reglas y normas de la didáctica tienen su origen en los principios pedagógicos, los cuales están apoyados en la biología, filosofía, psicología y sociología, las cuales le

proporcionan leyes y fundamentos teóricos, al proceso enseñanza-aprendizaje en relación al hombre, su conducta y a su interacción con los demás.

La Didáctica es una ciencia práctico normativa que sistematiza el proceso enseñanza-aprendizaje.

La didáctica tiene como objeto de estudio el proceso de enseñanza-aprendizaje, estableciendo líneas de acción que brinden eficacia a dicho proceso. Se ocupa del cómo más que del qué se va a enseñar.

En resumen podemos decir que la didáctica nos brinda las reglas o normas a seguir en la enseñanza para lograr el aprendizaje.

El proceso enseñanza-aprendizaje esta compuesto por dos actividades: la enseñanza y el aprendizaje.

"La enseñanza no es más que la dirección del aprendizaje" (11)

Siendo así, la enseñanza tiene como finalidad el aprendizaje.

"La enseñanza tiene como meta el logro de ciertos objetivos mediatos e inmediatos. Los objetivos mediatos de la enseñanza, en última instancia, no son sino los propios fines de la educación. (...) Los objetivos inmediatos pueden clasificarse en 3 grupos: informativos (datos, informaciones, conocimientos) de automatización (hábitos, habilidades específicas, destrezas y automatismos en general) y formativos (actitudes, ideales y preferencias)". (12)

De acuerdo a los objetivos de la enseñanza podemos distinguir 3 niveles educativos en función de las áreas de aprendizaje a los que dirige la Capacitación dentro de la empresa.

Los objetivos de automatización corresponderían a lo que es el Adiestramiento dentro de la empresa el cual consiste en la adquisición de habilidades y destrezas.

Los objetivos informativos corresponderán al Desarrollo de la persona y comprende integralmente al hombre en cuanto al desarrollo de inteligencia, voluntad, valores, actitudes, etc.

Aún cuando dentro de la empresa al departamento se le denomina Capacitación, este debe cumplir con los objetivos formativos o de desarrollo integral de su personal.

El aprendizaje es el proceso por el cual se adquieren nuevas formas de comportamiento o se modifican formas anteriores". (13)

La enseñanza va a provocar y encauzar ese cambio de conducta del que aprende.

La parte medular de la Capacitación es el aprendizaje, siendo este un proceso mediante el cual de una forma sistemática el individuo va ordenando y asimilando ideas, experiencias.

Por tanto al finalizar la Capacitación se espera que la conducta cambie gracias al aprendizaje.

La Didáctica, cuya finalidad es el estudio del binomio enseñanza-aprendizaje, nos va a proporcionar los lineamientos para dirigir el cambio de conducta en la persona.

Al efectuar actividades de Capacitación debemos basarnos siempre en los 3 momentos didácticos:

- ◆ Planeación
- ◆ Realización
- ◆ Evaluación

Para la Planeación de la Capacitación se deben responder los siguientes cuestionamientos:

- ⇒ **A quién enseñar:** A quién se dirige la enseñanza
- ⇒ **Para qué:** Objetivos
- ⇒ **Qué enseñar:** Contenidos
- ⇒ **Cómo enseñar:** Métodos y técnicas a seguir en la enseñanza.
- ⇒ **Cuándo:** tiempo disponible
- ⇒ **Dónde:** lugar

Dentro de la planeación educativa es importante tomar en consideración a **quién** irá dirigido el curso de capacitación, esto es, características del grupo, y de ser posible sus diferencias individuales tales como: sexo, escolaridad, edad, área donde trabaja etc.

Los objetivos son el **para qué** de lo que realizaremos, los cuales se incluirán al final del proceso a fin de determinar el logro de los mismo.

De los objetivos educativos, se deduce el Contenido Temático que **habrá de cubrir** cada sesión, es decir el **qué** de lo planeado.

También deben ser planeados los métodos que se llevarán a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta los objetivos, el Contenido Temático, características de los educandos, del educador, el lugar y el tiempo.

El método didáctico "es la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos del profesor con el propósito de dirigir al aprendizaje de los alumnos hacia los resultados previstos y deseados". (14)

El método nos proporciona el cómo llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje.

El uso de recursos didácticos nos sirve como apoyo a la Metodología y a que facilite las actividades del instructor, así como la asimilación de conocimientos.

Su uso debe ser adecuado, sin abusos, ya que de este modo, sólo causaría confusión tanto para los participantes como para el instructor.

El material didáctico es el con qué llevar a cabo las experiencias de aprendizaje.

El tiempo didáctico es importante ya que es el que determina cuándo el espacio requerido para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta los objetivos, los contenidos, metodología y técnicas, considerando el horario y duración de los cursos con el fin de realizar el aprendizaje de la mejor manera posible.

Teniendo esta información, se puede planear el número de participantes así como el lugar dónde el curso se llevará a cabo.

Así como dentro del proceso enseñanza-aprendizaje debe considerarse al participante o educando, también debemos considerar al instructor o educador cuya responsabilidad es el facilitador de dicho proceso.

Durante la Realización de la Capacitación, el instructor es la clave del éxito en todo programa educativo; si logra mantener el interés y motivación del grupo, se puede llegar al triunfo.

La personalidad del instructor debe ser de liderazgo para guiar al grupo hacia la búsqueda de la superación personal y mostrar el camino a seguir.

Dentro de las características de liderazgo a desarrollar se encuentran:

- Exponer un objetivo común.
- Señalar y encauzar esfuerzos hacia el logro del objetivo.
- Conocimiento de la materia que va a impartir.

- **Promover el cambio.**
- **Lograr captar el interés y atención de los temas a tratar.**
- **Conseguir que los participantes se involucren en los objetivos del programa.**
- **Crear un clima favorable, de amistad y apoyo con los integrantes del grupo.**

**El instructor debe desarrollar ciertas habilidades que le faciliten su labor docente:**

\* Preocuparse por obtener la mayor información posible sobre el perfil de los integrantes del grupo.

\* Puntualidad: Virtud importante ya que si esto no se da, puede crearse un ambiente negativo y de indisciplina.

\* Entusiasmo: Sentirse motivado ante el grupo, con disposición, tratando de romper la tensión lógica al iniciar su programa, con un comentario oportuno, una reflexión apropiada, quizá un chiste breve y de acuerdo a lo que se va a tratar.

\* Al hablar es recomendable utilizar un tono amable cuidando la modulación de la voz y, desde luego, evitar la "sobreactuación". Así despertará confianza en el grupo. Procurar siempre mirar de frente hacia los participantes, sonreírles si cabe la sonrisa y, sobre todo, comunicar con toda claridad las ideas que se van a poner a juicio.

\* Al ceder la palabra espere a terminar la exposición de la idea y otorgue el uso de la palabra a quien primero haya levantado la mano solicitándola. De esta manera se llevará el orden y el control de grupo.

\* Evitar exhibir la natural nerviosidad, pues los participantes pueden advertir la inseguridad que no tiene. Debe cuidarse la expresión corporal.

\* Promueva la participación del grupo en un debate sobre el tema que se examine.

\* Absténgase de emplear muletillas en las expresiones: "o sea"..., "¿verdad?"..., "¿sí?"..., "este..." , etc.

Para orientar a cada individuo de un grupo es preciso tener en cuenta el carácter de cada uno, no olvidando que cada uno tiene su personalidad definida, porque lo que llamamos personalidad no es otra cosa que la totalidad de un ser, tal como aparece a los otros y a él mismo, en su unidad, su singularidad y su continuidad. Bien lo dice Charles M. Shwab: " La personalidad es al hombre lo que el perfume a la flor". Por tanto cada individuo ha de ser tratado diferente.

Claro que entre las diferentes personalidades se encuentran, por ejemplo, la "Sabelotodo" que es la que tiende a monopolizar la atención del grupo. Ante esta situación, el instructor no debe permitir que el participante ocupe su lugar. También encontramos la personalidad del "Tímido", el que no habla, se encasilla en la pasividad, no tiene capacidad de asombro ni de interés por lo que se polemiza. En este caso el instructor debe propiciar, de manera sutil, que el alumno participe sin que se sienta agredido.

Una vez que se planeó y realizó un curso de Capacitación, se debe evaluar para medir el éxito y el aprendizaje de los participantes, lo cual también nos servirá para detectar posteriormente necesidades de Capacitación.

Dado que la Evaluación puede ser algo tan subjetivo, tratemos de definirlo lo más objetivamente posible.

La Evaluación es "aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento".(15)

La Evaluación es la "forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo, y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores". (16)

**En ambas definiciones se mencionan 2 palabras claves:**

**Efectividad:** la cual significa algo real, verdadero esto es que cumpla objetivamente con los resultados esperados.

**Eficacia:** es aquello que produce el efecto deseado o esperado en base a los objetivos que se pretenden lograr.

La Evaluación es "una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación". (17)

La Evaluación es verificar si el curso o programa que fue planeado y llevado a cabo, verdaderamente cumple con los fines para los cuales fué diseñado.

"La evaluación del hecho educativo es un proceso integral, sistemático, gradual y continuo, que comienza cuando se inicia el estudio de una situación y se continúa a través de todo el proceso educativo, culminando con un análisis sobre el desarrollo intelectual, social y mental del alumno" (18)

En esta definición se da un concepto muy amplio de lo que es evaluación ya que los siguientes aspectos :

- Proceso integral: va dirigida a diversos aspectos de la persona, afecta a todo el individuo.
- Proceso sistemático: descarta las improvisaciones, ya que está previamente estructurado en base a los objetivos establecidos.
- Proceso continuo: se realiza a lo largo de todo el proceso educativo.

La Evaluación es un proceso didáctico que nos brinda la posibilidad de hacer un diagnóstico que nos permita obtener información para fijar objetivos posibles de alcanzar y saber cuáles y en qué grado se cumplieron, ajustar la programación general a las necesidades y características de los individuos, revisar la planeación previamente

formulada, tomar decisiones que mejoren los resultados, y analizar las causas que pudieron motivar las deficiencias en el logro de las metas propuestas.

Con base a lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la evaluación cumple con las siguientes funciones.

- ◆ **Orientar.-** Verificar en qué grado se están cumpliendo con los objetivos de enseñanza-aprendizaje.
- ◆ **Diagnosticar.-** Valorar los aciertos y deficiencias del proceso educativo.
- ◆ **Pronóstico.-** Determinar anticipadamente, hasta cierto punto, de los logros de cada educando.
- ◆ **Autoevaluación docente: para juzgar su eficiencia docente.**
- ◆ **Promoción.-** Promover al participante a puestos superiores.

Apoiada en los criterios que deben regir el proceso de evaluación presentado por Efraín Sánchez Hidalgo en su libro *Psicología Educativa* podemos decir que entre los principios orientadores del proceso de evaluar encontramos los siguientes:

- ◇ El plan de un programa de evaluación debe ser flexible y amplio: considerar todos los aspectos más significativos de la personalidad y conducta del educando, hasta donde sea posible.
- ◇ Los cambios en la conducta y la personalidad del alumno son las bases para evaluar su desarrollo: todo aprendizaje implica un cambio en el individuo, aunque los cambios varían en su naturaleza, todos están estrechamente relacionados entre sí.
- ◇ El resultado total de una experiencia educativa no puede evaluarse integralmente. Por eso es necesario una muestra adecuada y representativa. La muestra debe considerar los aspectos más significativos del aprendizaje.

- ◊ Los resultados de la evaluación deben organizarse, integrarse e interpretarse de una manera significativa.

Evaluar no constituye un fin, sino que es solo un medio de determinar el progreso del alumno, los datos que se obtienen son diversos lo que requiere que se organicen e integren para poder analizar e interpretar.

- ◊ Un programa dinámico de evaluación es continuo y está íntimamente relacionado con el currículo. Lo cual significa que debe realizarse durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

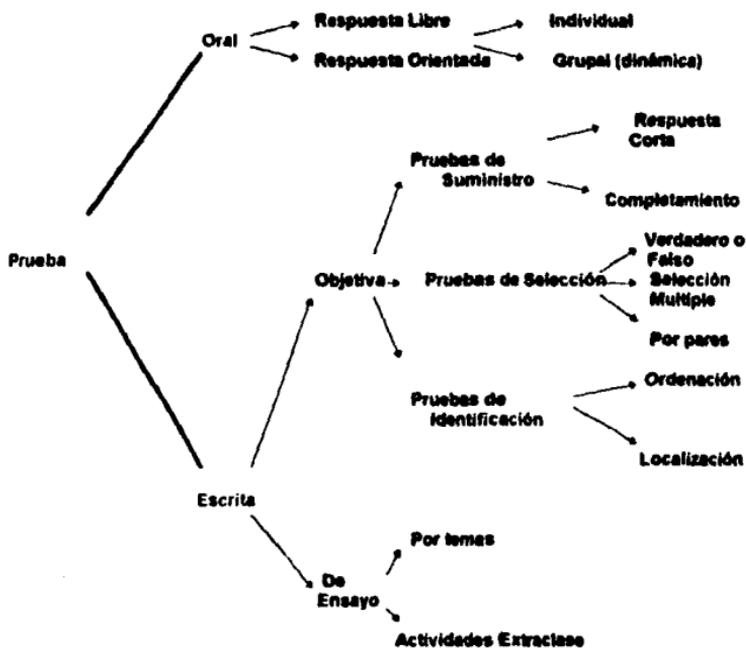
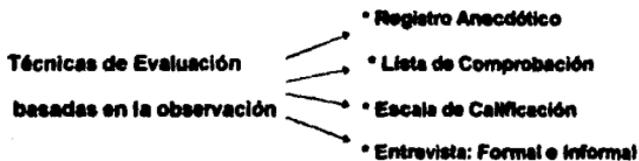
La evaluación ha de efectuarse al inicio del programa para realizar un diagnóstico, que determine el grado en que los participantes posean los conocimientos o habilidades que nos proponemos lograr.

Durante el desarrollo del proceso, lo cual nos permite evaluar en forma parcial cada una de las sesiones, con el propósito fundamental de retroinformar sobre los avances del programa.

El final del proceso enseñanza-aprendizaje ofrece una integración de los contenidos de aprendizaje, brindándonos la oportunidad de tomar decisiones pertinentes en relación a la actuación del profesor y los ajustes al programa, así como verificar si se dió un cambio en su forma de pensar comparativamente a cuando se inició el programa.

Dentro de las técnicas que podemos utilizar para llevar a cabo el proceso de evaluación de un curso, encontramos los siguientes:

## CLASIFICACION DE TECNICAS DE EVALUACION



Podemos concluir que la evaluación es un proceso integral, sistemático y continuo que nos permite valorar todo el proceso educativo desde su planeación, con relación a la eficiencia de los métodos, técnicas y recursos didácticos empleados en la enseñanza, así como la calidad del Contenido Temático del mismo. También nos permite verificar el aprendizaje y cambios de conducta, ya que cuando el educando adquiere habilidades, experiencias y conocimientos también experimenta cambios en otros aspectos tales como sus intereses, actitudes, modos de pensar, preferencias e ideales.

La evaluación va más allá que medir, ya que el medir va dirigida a aspectos específicos del aprendizaje y la evaluación es un proceso integral y permanente del proceso enseñanza aprendizaje.

## **II. 2. 2. Problemas o situaciones a las que responde**

En base a las reflexiones antes mencionadas puedo afirmar que en el programa de Liderazgo se ha cuidado la planeación y realización; al llegar a la evaluación he comprobado que no existen instrumentos para verificar si los objetivos han sido alcanzados. A pesar de ello las repercusiones o efectos del mismo han sido, muy favorables tanto entre los participantes como a nivel directivo y pacientes; quienes se han mostrado satisfechos con el cambio positivo que se ha dado en la actitud de las personas que laboran en la Institución.

Sin embargo, al poseer una formación didáctica tengo la responsabilidad de cuidar la realización del proceso enseñanza-aprendizaje y así mismo desarrollar un sistema de evaluación objetivo que nos ayude a:

- Comprobar la calidad de la enseñanza
- Verificar el aprendizaje en los participantes

- Detectar posibles fallas en la estructura del programa
- Realizar modificaciones basadas en las deficiencias del programa.
- Brindar orientación al profesor, participante y la empresa.
- Diagnóstico: al valorar los puntos fuertes así como las deficiencias del participante.
- Pronosticar: ya que a través de ella podemos sacar conjeturas, de manera más objetiva de las posibilidades educativas del participante.
- Justificar el costo-beneficio que implica la Capacitación del personal.

Analizando las ventajas que nos ofrece el realizar una evaluación eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje; y que el futuro de la Capacitación depende, en gran medida, de la eficacia con que se demuestran resultados satisfactorios, para ello se requiere de una evaluación constante de todo el proceso, para mostrar de manera más efectiva los resultados obtenidos con la Capacitación y así demostrar o justificar la necesidad de brindar un desarrollo constante al personal que labora en la Institución

### II. 2. 3. Propuesta Pedagógica

La efectividad de la evaluación depende en gran medida de tener claro lo que queremos evaluar, así como un conocimiento de las características técnicas de los instrumentos que se emplean.

Evaluación Programa

**Validación Interna:** Estructuración del programa conforme a la sistematización de la enseñanza.

**Validación Externa:** Impacto en el participante.

El objetivo de mi propuesta es el comprobar la validación externa del programa de liderazgo, para lo cual se diseñaron 4 cuestionarios, basándome en los siguientes criterios.

Para el diseño del **Cuestionario # 1** correspondiente a la calidad de la enseñanza, se elaboró una escala estimativa de tipo gráfico, asignando a cada número vocablos que expresan una variedad de valores. Se eligió esta modalidad para medir las apreciaciones del educando respecto al educador durante el desarrollo del proceso de enseñanza.

**Cuestionario # 2:** se diseñaron pruebas objetivas, las cuales se caracterizan por ser de respuesta breve, y nos permiten de manera más rápida y objetiva la evaluación del participante, tratando de eliminar la subjetividad del instructor.

En la elaboración de las pruebas se cuidó el abarcar la mayor extensión del contenido de lo expuesto en la sesión, remarcando los puntos de mayor relevancia.

Basándome en lo expuesto por Manuel Fermín en su libro "La Evaluación, los exámenes y las calificaciones"; en relación a que las pruebas objetivas o de respuestas cortas están formadas por una serie de ítems que pueden ser, fundamentalmente, de dos clases:

- \* Los que requieren que el alumno suministre una respuesta.
- \* Los que requieren que el alumno seleccione la respuesta de entre un número limitado de alternativas que se ofrecen.

Estas dos clases de pruebas objetivas dan lugar a varios tipos; de acuerdo con el uso que se les da. Así, tenemos la siguiente clasificación:

**\* Pruebas de Suministro**

- a) Respuesta Corta
- b) Completamiento

**\* Pruebas de Selección**

- a) Verdadero y Falso
- b) Selección Múltiple
- c) Por pares.

**\* Pruebas de Identificación**

- a) Ordenación
- b) Localización

Apoyada en esta Clasificación los cuestionarios # 2 quedaron estructurados de la siguiente manera:

En las pruebas de Suministro están las de completamiento: las cuales consisten en una serie de frases u oraciones donde faltan palabras que expresan conceptos importantes, en los que el participante debe completar los espacios en blanco.

Las sesiones en las que se diseñó este tipo de prueba son:

- + Responsabilidades del Supervisor-Líder
- + Conocimiento del Carácter

Dentro de las pruebas de selección están las de:

\* Selección Múltiple, en las cuales el participante tiene que correlacionar las columnas, quedando dentro de esta clasificación las sesiones de:

- + El Cambio como proceso de superación personal.
- + Comunicación
- + Personalidad Madura
- + Motivación
- + Productividad y Eficacia

\* Respuesta por pares, también conocida como prueba de correspondencia, en estos exámenes el participante tiene que relacionar una palabra con la definición.

En esta clasificación se encuentran las sesiones de:

- + Autoridad y Autoritarismo
- + Administración del Tiempo (pregunta # 3)

También existen pruebas escritas o de composición en las cuales el participante responde con sus palabras y estilo propio a los cuestionamientos. Uno de los objetivos de este tipo de pruebas es que el alumno sintetice, compare, evalúe etc.

Dentro de este rango fueron diseñados las pruebas correspondientes a las sesiones:

- + Estilos de mando
- + Administración del tiempo (pregunta 1 y 2)
- + Integración de grupos de trabajo I y II
- + Evaluación de la Conducta Laboral
- + Educación Familiar

**Cuestionario # 3:** fue diseñado con el objetivo de diagnosticar en qué grado los participantes poseen los conocimientos que pretendemos alcanzar, así como el establecer un comparativo al inicio y fin del programa.

Para ello se elaboró una escala estimativa de tipo gráfico en la cual la persona tiene que tildar la respuesta que más se acerque a su forma de pensar o de actuar, asignando un valor cuantitativo y cualitativo de cada cuestionamiento.

**Cuestionario # 4:** en este cuestionario el objetivo que se pretende es verificar, si el programa de Liderazgo logró un cambio de actitud de los participantes dentro del ámbito laboral, motivo por el cual dicho instrumento debe ser complementado por el jefe inmediato.

Con base a los objetivos que se pretenden lograr, en el programa de Liderazgo, se seleccionaron las preguntas más representativas relativas al cambio de conducta

esperado, así como tomando en consideración que los rasgos y características sean conductas observables en el ámbito laboral.

Se eligió esta modalidad ya que considero que es la más adecuada para verificar un cambio de conducta.

A continuación se anexan los cuestionarios:

## Cuestionario # 1

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Programa \_\_\_\_\_

Instructor \_\_\_\_\_

1.- Lo que se dijo en la sesión fue:

1	2	3
Poco	Enriquecedor	Muy Enriquecedor

2.- Los conceptos mostrados fueron:

1	2	3
Poco valiosos	Valiosos	Muy Valiosos

1	2	3
Poco fundamentados	Fundamentados	Muy fundamentados

1	2	3
Poco aplicables	Posibilidad de aplicación	Mucha

3.- La forma de presentar los conceptos fue:

1	2	3
Tediosa	Regular	Amena

1	2	3
Confusa	Regular	Clara

1	2	3
Rígida	Regular	Flexible

4.- El uso de recursos didácticos fue:

1

2

3

Inadecuado

Adecuado

5.- La sesión en su conjunto fue:

6

7

8

9

10

Regular

Excelente

Si tienes alguna sugerencia que pueda mejorar la sesión, anótala por favor:

---

---

---

---

## Cuestionario # 2

Prueba # 2

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### El Cambio como proceso de superación personal

Instrucciones: Correlaciona las columnas.

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.- Comunicación                      | ( ) Miedo, comodidad o ignorancia.  |
| 2.- Superación Personal               | ( ) Reduce la resistencia al cambio mediante el diálogo.  |
| 3.- Tipos de Cambio                   | ( ) Es una barrera que coloca el hombre ante el procedimiento que va a alterar su sistema de vida o de trabajo.                       |
| 4.- Cambio                            | ( ) Interno y Externo   |
| 5.- Participación                     | ( ) Esta dentro de nosotros, implica desarrollo de capacidades, aceptar retos, perseverar y realizar esfuerzo para lograr metas.      |
| 6.- Resistencia al Cambio             | ( ) Acción consciente que integra al hombre en el proceso de instaurar los cambios y eleva su sentido del dominio de lo que le rodea. |
| 7.- Factores de Resistencia al Cambio | ( ) Es la acción que concreta la asimilación de los beneficios que ofrece el cambio.  |
| 8.- Cambio Positivo                   | ( ) Proceso de mejora personal y social. Buscando perfeccionar las cosas de las que se sirve el hombre                                |

## Cuestionario # 2

Prueba # 3

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Responsabilidad del Supervisor-Líder

Instrucciones: Complementa las oraciones con el concepto más adecuado.

1.- Para mí la Responsabilidad es \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- La función principal del Supervisor \_\_\_\_\_

3.- Los objetivos como supervisor son lograr la \_\_\_\_\_

y \_\_\_\_\_

4.- Los recursos necesarios para lograr los Objetivos son:

\_\_\_\_\_

5.- La productividad y calidad están en función de:

\_\_\_\_\_

6.- La función de Dirigir no restringe la libertad del individuo por lo que el supervisor debe lograr que el operario:

\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ la labor que se le ha asignado

7.- El Supervisor es un \_\_\_\_\_: persona capaz de lograr objetivos de grupo, trabajando con y a través de las personas.

8.- Entre las responsabilidades del Supervisor puedo enumerar:

---

---

## Cuestionario # 2

Prueba # 4

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Estilos de Mando

1.- ¿ Cuántas y cuáles son las formas de dirigir a un grupo?

---

---

---

2.- ¿ Qué estilo de mando consideras más adecuado dentro de tu area de trabajo y de qué depende?

---

---

---

3.- ¿ Qué factores debes de tener en consideración para dirigir a un grupo?

---

---

---

4.- ¿ Qué sugerencias nos darías para mejorar la sesión?

---

---

---

## Cuestionario # 2

Prueba # 5

Nombre \_\_\_\_\_ Programas \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Comunicación

Instrucciones: Correlaciona las columnas.

- |   |   |
|---|---|
| 1.- Medios de comunicación no verbales. | ( ) Emisor, Mensaje y Receptor.   |
| 2.- Tipos de comunicación               | ( ) Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información, opiniones, _ actitudes y sentimientos. |
| 3.- Mensaje                             | ( ) Son sistemas de señales y símbolos.   |
| 4.- Elementos de la Comunicación.       | ( ) El que recibe el mensaje.   |
| 5.- Trasmisor                           | ( ) Intrapersonal, Interpersonal, Colectiva y Masiva.   |
| 6.- Comunicación                        | ( ) Lo que se va a comunicar.   |
| 7.- Lenguaje                            | ( ) Semánticas, Físicas, Fisiológicas, Psicológicas y culturales.   |
| 8.- Receptor                            | ( ) Rostro, posturas, voz, tacto, uso del espacio, mirada.  |

**9.- Niveles de Comunicación**

**( ) Verbal o no verbal.**

**10.- Barreras de la  
Comunicación**

**( ) Persona que expone las ideas.**

## Cuestionario # 2

Prueba # 6

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Autoridad y Autoritarismo

Instrucciones: En las siguientes afirmaciones pon (/) si se refiere a Autoridad, ó (X) si se refiere a Autoritarismo.

- 1.- \_\_\_\_\_ Representa Poder.
- 2.- \_\_\_\_\_ Promueve la Participación.
- 3.- \_\_\_\_\_ Es la fuerza que sirve para sostener y hacer crecer.
- 4.- \_\_\_\_\_ Los tipos son formal, moral y real.
- 5.- \_\_\_\_\_ Es una actitud premeditada ante los demás.
- 6.- \_\_\_\_\_ Es el resultado de una frustración que haya afectado profundamente la autoestima del individuo.
- 7.- \_\_\_\_\_ Si alcanza una posición formal de poder, puede amenazar, amedrentar, sancionar y oprimir a quién se desvíe de sus mandatos.
- 8.- \_\_\_\_\_ Motiva al personal a realizar eficazmente su trabajo y buscar su desarrollo personal.
- 9.- \_\_\_\_\_ Carece de Autoridad Real.
- 10.- \_\_\_\_\_ Sostiene y acrecienta la autonomía y responsabilidad de cada subordinado.

## Cuestionario # 2

Prueba # 7

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Administración del Tiempo

1.- ¿Qué es el tiempo?

---

---

2.- Menciona 4 puntos importantes para la Administración del tiempo que nos da Alan Lakein.

---

---

---

---

3.- Marca con una (X) los enemigos externos, y con una / los enemigos internos de la administración del tiempo.

- |   |  |
|---|--|
| _____ No saber decir "no"                               | _____ Liderazgo deficiente                                 |
| _____ Urgencias   | _____ Exceso de Reuniones                                  |
| _____ Incapacidad de los Subalternos                    | _____ Querer acaparar actividades por no saber delegarlas. |
| _____ Confusión y desorden en la propia oficina         | _____ Falta de motivación; indiferencia                    |
| _____ Inconstancia, hábito de dejar tareas inconclusas. | _____ Mobiliario incómodo                                  |

## Cuestionario # 2

Prueba # 8

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Conocimiento del Carácter

Instrucciones: Complementa las oraciones con el concepto más adecuado.

1.- El \_\_\_\_\_ es inato, fruto de la herencia psico social que hemos recibido y que, ordinariamente no se altera.

2.- El \_\_\_\_\_ es el ejercicio de mi inteligencia y voluntad sobre el temperamento, por lo tanto puede ser modificado.

3.- Los elementos básicos que forman el carácter son:

\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

4.- La persona \_\_\_\_\_ no es que no sientan las cosas, sino que su capacidad de vibración es mucho menor.

5.- La actividad es la facilidad y la rapidez que tenemos para pasar de la \_\_\_\_\_ a la acción.

6.- La persona \_\_\_\_\_ puede estar plenamente convencida de que tiene que actuar, pero no pasa a la realización concreta.

7.- La Resonancia se divide en \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

8.- El \_\_\_\_\_ es aquella persona que vive apasionadamente el momento presente, como sino tuviera ni pasado ni futuro.

9.- El \_\_\_\_\_ es una persona que más que vivir el presente, vive del pasado.

## Cuestionario # 2

Prueba # 9

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Características de la Personalidad Madura

Instrucciones: Correlaciona las columnas.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1.- Libertad        | ( ) Es el adecuado aprecio de la realidad.  |
| 2.- Autonomía       | ( ) Permite otorgar a cada cosa o acontecimiento, su lugar y su importancia.                                      |
| 3.- Responsabilidad | ( ) Capacidad de elegir lo mejor para la persona.   |
| 4.- Trabajo         | ( ) La posee el individuo que tiene claro lo que hay que hacer y decide por sí mismo.                             |
| 5.- Reflexión       | ( ) Es un medio de correalización<br>Se despliegan energías que lo conducen a alcanzar algo y obtiene resultados. |
| 6.- Visión Amplia   | ( ) Capacidad de responder adecuadamente a las circunstancias que se le presentan. Implica una obligación.        |
| 7.- Objetividad     | ( ) Permite realizar un balance de lo que se desea en la vida.  |
| 8.- Amistad         | ( ) Cristalización en lo córporeo de la sublime unión de espíritus.   |

9.- Seguridad

( ) Sensación de malestar que experimenta el individuo cuando no ha logrado algo "valioso" que deseaba.

10.- Sentido del humor

( ) Permite al hombre detentar su dignidad como persona por lo que es y no por lo que tiene.

11.- Armonía Sexual

( ) Aptitud para establecer una relación afectiva profunda y enriquecedora para ambas partes.

12.- Frustración

( ) En las relaciones interpersonal establece un ambiente grato, suaviza las tensiones.

## Cuestionario # 2

Prueba # 10

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Motivación

Instrucciones: Correlaciona las columnas.

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1.- Autorrealización           | ( ) Necesidad, comportamiento, fines y propósitos, expectativas, satisfacción.   |
| 2.- Interés                    | ( ) Son fines más amplios, no solo inician la acción, sino que la mantienen por el tiempo que ésta dure.   |
| 3.- Incentivo                  | ( ) Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.  |
| 4.- Motivación                 | ( ) Consiste en dar vida a nuestras potencialidades desarrollarnos continuamente   |
| 5.- Motivos                    | ( ) Es la importancia del medio externo por medio de muchas formas: recompensas, castigos etc., que ejercen las personas para provocar interés en otras. |
| 6.- Elementos de la Motivación | ( ) Proceso dinámico que esta en la base de una conducta, es aquello que desencadena y organiza la acción.   |
| 7.- Jerarquía de Necesidades   | ( ) No reduce la cantidad de trabajo que es necesaria para realizar una tarea, pero hace el esfuerzo agradable.  |

## Cuestionario # 2

Prueba # 11 y 12

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Integración de grupos de trabajo

1.- ¿ Qué es un grupo?

---

---

---

2.- ¿ Consideras importante integrar un grupo de trabajo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

porqué

---

---

---

3.- ¿ Cuáles elementos se deben de tomar en cuenta para integrar un equipo de trabajo?

---

---

---

4.- ¿ Qué sugerencias nos darías para mejorar la sesión?

---

---

---

## Cuestionario # 2

Prueba # 13

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Productividad y Eficacia

Instrucciones: Correlaciona las columnas.

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1.- Producto            | ( ) Técnica que consiste en tomar una pequeña cantidad de un producto, para verificar si corresponde a las especificaciones dadas.         |
| 2.- Calidad             | ( ) Permite observar las variaciones del proceso de producción, previniendo pérdidas. (Gráficas)   |
| 3.- Especificaciones    | ( ) Técnica consistente en la revisión ocular del producto.  |
| 4.- Tolerancia          | ( ) Conjunto de características que hacen que mi producto sirva.   |
| 5.- Inspección          | ( ) Se determina por el nivel de servicio que ofrece un producto.  |
| 6.- Control Estadístico | ( ) Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera. |
| 7.- Muestreo            | ( ) Se le denomina así cuando adquiere un valor de servicio.   |
| 8.- Servicio            | ( ) Es la variación de las especificaciones cuyo nivel permite que el producto siga sirviendo.   |

## Cuestionario # 2

Prueba # 14

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Evaluación de la Conducta Laboral

1.- ¿ Consideras importante la evaluación de tu personal?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

porqué

---

---

---

2.- ¿ Qué aspectos consideras más importantes en la evaluación?

---

---

---

3.- ¿ Para qué nos sirve la evaluación de nuestro personal?

---

---

---

4.- ¿ Qué sugerencias nos darías para mejorar la sesión?

---

---

---

## Cuestionario # 2

Prueba # 15

Nombre \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

### Educación Familiar

1.- ¿ Qué es la familia?

---

---

---

2.- ¿ Consideras importante el desarrollo de valores dentro de la familia?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_  
porqué

---

---

---

3.- Menciona 5 virtudes que consideres importantes en la educación de tus hijos?

---

---

---

4.- ¿ Qué relación existe entre la empresa y la familia?

---

---

---

**5.- ¿ Qué sugerencias nos darías para mejorar la sesión?**

---

---

---

### Cuestionario # 3

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

PROGRAMA \_\_\_\_\_

Al responder las siguientes preguntas, trata de SER SINCERO CONTIGO MISMO y usa tu propio criterio. No dejes de contestar ninguna pregunta.

Marca con un equis (X) la respuesta que mas se acerque a tu realidad.

1.- Es importante la integración del equipo de trabajo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

2.- La responsabilidad es fruto de la libertad que se dá solo en el hombre dotado de inteligencia y voluntad.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

3.- Para trabajar en equipo, se debe decidir en grupo lo que ha de hacerse y como hacerlo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

4.- Generalmente cuando un jefe no delega es porque piensa que sus subordinados son incapaces.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

5.- El uso adecuado del tiempo es responsabilidad del subordinado y del jefe.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

6.- El dinero es la mejor forma de motivar a los empleados.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

7.- Mientras más comprometido estoy, más libre soy.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

8.- Todos los departamentos de una empresa, influyen en los resultados financieros de la misma.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

9.- Se debe buscar que las personas se ajusten a sus puestos y labores.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

10.- El trabajo es un medio para la auto-realización.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

11.- Es conveniente que el jefe presente el problema y obtenga sugerencias de los subordinados y entonces tome la decisión.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

12.- Las mejores decisiones se toman en la medida en que el nivel de autoridad es más alto.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

13.- La formación de grupos formales de trabajo es perjudicial para el buen desempeño de las labores.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

14.- Para sobrevivir como empresa, tenemos que aprender y enseñar a cambiar, a ser flexibles y adaptables a los cambios.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

15.- Es conveniente consultar las decisiones de tipo personal con el cónyuge.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

16.- Se debe propiciar el desarrollo personal de los subordinados en el trabajo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

17.- La productividad depende de la integración de los miembros del equipo de trabajo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

18.- La libertad de ser humano radica en la no adquisición de compromisos.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

19.- El manifestar confianza en los subordinados aumenta la motivación en ellos.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

20.- Generalmente al trabajar en una empresa se satisface la necesidad de pertenencia a un grupo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

21.- Conviene fomentar la iniciativa de los subordinados.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo

22.- Enumera por lo menos tres de los objetivos principales de tu empresa.

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

23.- ¿ Qué crees que te proporcionó este programa de Liderazgo (marca con una equis (X) donde corresponda)

\_\_\_\_\_ una información completa de la empresa

\_\_\_\_\_ una especialización

\_\_\_\_\_ formación y desarrollo

\_\_\_\_\_ la posibilidad de ascender en la empresa

## Cuestionario # 4

Nombre del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Nombre de la persona evaluada \_\_\_\_\_

Estimado Amigo:

Nos interesa en gran medida recibir una retroinformación sobre los resultados prácticos alcanzados por tus subordinados, después de haber participado en el programa de Liderazgo. Por lo cual requerimos tu ayuda respondiendo las siguientes preguntas:

A continuación se presentan algunas preguntas relacionadas con el trabajo de tus subordinados que presentan al calce un cambio de conducta en porcentaje favorable, con una escala del 0% al 100%. Marca con una cruz (X) el que más se adecue a su situación laboral. Si se da el caso de que el cambio de conducta presentado por tu subordinado es desfavorable, haz el favor de indicarlo poniendo un signo negativo (-) a la izquierda del porcentaje aproximado.

1. Han mejorado las relaciones con:

**Subordinados**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**Colegas**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**Superiores**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

2. Considera a la empresa como un todo en el cual cada departamento (partes) influye en el cumplimiento de sus objetivos ?

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**3. Cumple sus funciones en el tiempo determinado.**

0%                      25%                      50%                      75%                      100

**4. Proporciona otro tipo de motivación (elogios, darles reconocimientos del trabajo, etc) diferente a la que anteriormente usaba ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**5. Hay más aceptación hacia los diversos cambios propuestos por la empresa ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**6. Propicia el desarrollo personal de sus subordinados ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**7. Procura que su familia forme parte de las actividades informales de la empresa ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**8. Delega funciones a sus subordinados ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**9. Sabe comunicar eficazmente las órdenes a cumplir por las personas a su cargo ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**10. Rehusa adquirir otras responsabilidades diferentes a las que le corresponden ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**11. Procura reunir los esfuerzos de sus subordinados para el cumplimiento adecuado a su trabajo ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**12. Considera que el departamento a su cargo es el más importante de la empresa ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**13. Distribuye adecuadamente el trabajo entre sus subordinados de acuerdo a sus habilidades ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**14. En base a las cuestiones anteriores, ha notado usted una mejoría general en el departamento a su cargo de dicha persona ?**

0%                      25%                      50%                      75%                      100%

**15. Comentarios y Sugerencias:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gracias**

## CUADRO SINTEZADO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION

INSTRUMENTO	FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	RELACION CON EL CONTENIDO DEL PROGRAMA	COMPLEMENTA-DO POR:	TIPO DE INSTRUMENTO
Cuestionario # 1	Valorar la calidad de la enseñanza	Al finalizar cada sesión del programa		Participante y coordinador	Escala Estimativa
Cuestionario # 2	Valorar el aprendizaje de los participantes en cada una de las sesiones	Al finalizar cada sesión del programa			
Prueba # 2			Sesiones: - El cambio como proceso de superación personal (vid infra p. 21)	Participante	Prueba objetiva Selección múltiple
Prueba # 3			Responsabilidad del supervisor líder (vid infra p. 22)	Participante	Selección múltiple
Prueba # 4			Estilos de mando (vid infra p. 24)	Participante	Selección múltiple
Prueba # 5			Comunicación (vid infra p. 25)	Participante	Prueba objetiva selección múltiple
Prueba # 6			Autoridad y Autoritarismo (vid infra p. 26)	Participante	Prueba objetiva de correspondencia

INSTRUMENTO	FINALIDAD	MOMENTO DE APLICACION	RELACION CON EL CONTENIDO DEL PROGRAMA	COMPLEMENTADO POR:	TIPO DE INSTRUMENTO
Prueba # 7			Administración del tiempo (vid infra p. 27)	Participante	Prueba objetiva de correspondencia (pregunta 3) Prueba escrita o de composición Pregunta 1 y 2)
Prueba # 8			Conocimiento del carácter (vid infra p. 28)	Participante	Prueba objetiva de complementamientos
Prueba # 9			Características de la personalidad madura (vid infra p. 29)	Participante	Prueba de selección múltiple
Prueba # 10			motivación (vid infra p. 30)	Participante	Prueba objetiva de selección múltiple
Prueba # 11 y 12			Integración de equipos de trabajo (vid infra p. 31)	Participante	Prueba escrita o de composición
Prueba # 13			Productividad y eficacia (vid infra p. 32)	Participante	Prueba objetiva de selección múltiple
Prueba # 14			Evaluación de la conducta laboral (vid infra p. 33)	Participante	Prueba escrita o de composición
Prueba # 15			Educación Familiar (vid infra p. 34)	Participante	Prueba escrita o de composición

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>MOMENTO DE APLICACION</b>	<b>RELACION CON EL CONTENIDO DEL PROGRAMA</b>	<b>COMPLEMENTADO POR:</b>	<b>TIPO DE INSTRUMENTO</b>
<b>Questionario # 3</b>	<p>Diagnosticar su forma de pensar al iniciar el programa.</p> <p>Establecer un comparativo al iniciar el proceso de aprendizaje</p>	<p>Al iniciar el programa</p> <p>Al finalizar el programa</p>		<b>Participante</b>	<b>Escala Estimativa</b>
<b>Questionario # 4</b>	<p>Comprobar si se dió un cambio de actitud en los participantes en cada una de las sesiones</p>	<p>3 ó 4 meses después de finalizar el programa</p>		<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Escala Estimativa</b>

**Para comprobar los resultados obtenidos, y dado el tamaño de la Institución, se debe realizar un Muestreo en alguna área de la empresa, por ejemplo: Maternidad, Admisión etc; para la verificación de dichos resultados.**





## NOTAS A PIE DE PAGINA

- (4) SILICEO, A; Capacitación y desarrollo de personal, p. 20.
- (5) FRIZZOTTI, E; De Freud a Frankl, p.231
- (6) GARCIA HOZ, V; Principios de Pedagogía Sistemática, p. 24.
- (7) ARIAS, G; Administración de Recursos Humanos, p.320.
- (8) NERICI, I. G; Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 53.
- (9) MAILLO, A; Enciclopedia de Didáctica Aplicada, p. 20.
- (10) LARROYO, F; Didáctica General, p.10.
- (11) NERICI, I. G; op. cit., p. 54.
- (12) ibidem, p. 212.
- (13) ibidem, p. 214.
- (14) MATTOS A, L; Compendio de Didáctica General, p. 72.
- (15) L. CRAIG, R. y R. BITTEL, L.; Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, p. 108.
- (16) SILICEO, A; op. cit., p. 105.
- (17) LAFOURCADE, P. D.; Evaluación de los Aprendizajes, p. 17.
- (18) FERMIN, M; La Evaluación, los exámenes y las calificaciones, p. 14-15.



### **II. 3. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional.**

**Mi desarrollo profesional lo he realizado al 100% en empresa dentro del área de Capacitación la cual se fundamenta en la docencia, investigación y difusión de la cultura.**

**La Docencia a través del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la empresa, ayudada de todas las herramientas didácticas para su diagnóstico, planeación, realización y evaluación.**

**La Investigación en educación tiene muchas aplicaciones en problemas concretos que se van detectando por la observación y a través de una estructuración y seguimiento metodológico llegar a proponer mejoras para el desempeño profesional del personal, dando como resultado un beneficio para el individuo y la empresa.**

**El recurrir a fuentes bibliográficas nos ayuda a la actualización de conocimientos y por tanto lograr un desarrollo profesional.**



### III. COROLARIO

#### III. 1. Evaluación del trabajo a partir de criterios educativos:

Este trabajo se llevó a cabo siguiendo un proceso lógico y ordenado, utilizando, convenientemente, los recursos necesarios que se apoyan en un objetivo previo, cuidando la realización del proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la empresa.

##### Alcances:

- El programa y sistemas de evaluación desarrollados en el trabajo, pueden ser aplicados en cualquier empresa.

- Se establecieron objetivos del Departamento y de la función del Pedagogo dentro de la Sociedad de Beneficencia Española.

- Me ayudó a redescubrirme como pedagoga.

- Sirvió para advertir factores que me están afectando en el desempeño de mi trabajo y que no era consciente de ellos; tales como no tener un Manual de Inducción, Perfiles de puestos para la detección de necesidades así como no contar con un Reglamento Interno de Trabajo.

- Se reestructuró el Organigrama de la Institución.

- Detecté la importancia de instrumentar un Curso de Inducción, así como de la realización de un diagnóstico de necesidades para la elaboración de planes y programas de Capacitación.

##### Limitaciones:

El presente trabajo es parcial ya que:

- Únicamente se analizó un programa: Liderazgo

- No haber comprobado la validez y confiabilidad de los instrumentos.
- No se realiza detección de necesidades.
- No se elaboró el Manual de Inducción, perfil de puestos y Reglamento Interno de Trabajo, lo cual me ayudaría mucho en el desempeño de mis funciones.

En toda institución, sea del ramo que sea, que cuente, como en la nuestra, con un elevado número de trabajadores, es indispensable tener, entre otros, un Departamento de Recursos Humanos, pero éste ha de estar en continuo contacto con el Departamento que se ocupa de la enseñanza y capacitación del trabajador. No pueden trabajar independientemente, pues de hacerlo así surge, por lógica, el desconocimiento de lo que cada Departamento hace o pretende hacer. Y es precisamente esa limitación a la que tengo que enfrentarme constantemente. Por tanto, no cuento con más personal de apoyo para la consecución y seguimiento de los programas de Capacitación.

### **III. 2. Aparato Crítico:**

A pesar de que este trabajo está enfocado a una parte muy pequeña de todos los problemas que se tienen que resolver, me ha permitido actualizarme, así como también me brindó la satisfacción de contribuir al desarrollo de la empresa y del departamento en el que laboro con aportaciones pedagógicas y alternativas que fomentan de algún modo, la mejora de las personas y de la institución.

El haber realizado este Informe fue todo un reto, se tuvieron que superar obstáculos de diversa índole, como fué el hecho de regresar a la Universidad después de 15 años de haber salido, así como el conjugar las funciones de madre y empleada, sin descuidar ninguna de ellas. No cabe duda que la formación recibida

recibida durante la carrera y los años de experiencia profesional, han redituado para hacer de esta investigación una labor muy enriquecedora.

Asimismo comprendí la gran responsabilidad que implica formar personas, y a saber que en cualquier parte, por el simple hecho de existir el ser humano, la actividad del Pedagogo queda ampliamente justificada.





## BIBLIOGRAFIA

- 1.- AGUIRRE LORA, Ma. Esther  
Manual de Didáctica General,  
Naucalpan, Edo. Méx., Editorial Edicol S. A.,  
1976, 127 p.
- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos,  
México D.F., Editorial Trillas, 2da. edición.,  
1981, 525 p.
- 3.- FERMIN, Manuel  
La Evaluación, los exámenes y las calificaciones,  
Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz.,  
1971, 128 p.
- 4.- FRIZZOTTI, Eugenio  
De Freud a Frankl,  
España, Talleres Gráficos de E. Castilla S.A.,  
1977, 297 p.
- 5.- GARCIA HOZ, Victor  
Principios de Pedagogía Sistemática,  
Madrid, España, Ed. Rialp.,  
1981, 694 p.
- 6.- LAFOURCADE, Pedro D.  
Evaluación de los Aprendizajes,  
Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz, 5a. edición.,  
1973, 355 p.
- 7.- MAILLO, Adolfo  
Enciclopedia de Didáctica Aplicada,  
Barcelona, España, Ed. Labor.,  
1973, 803 p.

8.- NERICI, Imideo G.

Hacia una Didáctica General Dinámica,  
Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz, 2da. edición.,  
1979, 541 p.

9.- SANCHEZ HIDALGO, Efraín

Psicología Educativa,  
Barcelona, España, Talleres Gráficos de Manuel Pareja,  
9a. edición.,  
1982, 586 p.

10.- SILICEO, A.

Capacitación y Desarrollo de Personal,  
México D.F., Editorial Limusa.,  
1982, 127 p.

# ANEXOS



**PAGINACION VARIA**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## ( Anexo 1 )

### EJERCICIO DE LOS CUBOS

#### PROPOSITOS:

- 1.- Analizar el efecto de diversos estilos gerenciales sobre la productividad de grupo.
- 2.- Analizar las reacciones individuales y el comportamiento del grupo, surgidos en respuesta a los estilos gerenciales.
- 3.- En los grupos en los que predominó un liderazgo compartido, o una integración profunda, analizar las características del "trabajo en equipo".

#### REQUERIMIENTOS:

- a) TIEMPO: Una hora y media como mínimo para el desarrollo del ejercicio. Media hora para el análisis.
- b) TAMAÑO DEL GRUPO: Dividir el grupo en 3.
- c) MATERIALES: Los papeles para los gerentes, plantas, A, B y C. (1). Tres sobres o depósitos que contengan cada uno el siguiente material (2): 1 juego de escuadras, 1 gomero (resistol), - 2 cartulinas, 1 tijeras y lápices, 3 guía para el observador.
- d) RECOMENDACIONES AL FACILITADOR: Seleccionar a las personas ideales para que realicen el rol de gerentes.
- e) CUIDADOS QUE SE DEBEN TENER: Evitar niveles de agresión contra el gerente autócrata.
- f) De dos cartulinas salen 18 cubos y sobrantes.

## PROCEDIMIENTO

- 1.- Antes de iniciar el ejercicio, seleccione a los tres gerentes y reparta en privado, los papeles (roles) para gerentes de las plantas A,B y C. Como estos papeles son los tres estilos gerenciales, "X", "laissez faire" y "Y", requerirá de usted una cuidadosa y difícil selección. Puede usted decidir a quién asigna cada uno de los tres papeles.
  - a) Basándose en su observación y percepción de los asistentes.
  - b) Basándose en las habilidades para "actuar" de los participantes.
- 2.- Seleccionados los gerentes explíqueles el papel que tienen que desempeñar. Insista en que actúen según se les pide en su instructivo.
- 3.- Cuando comience el ejercicio, reparta primeramente el instructivo para el participante. Dé tiempo para su lectura, aclare dudas y forme los tres grupos al azar. Asigne o deje que seleccionen a un observador por grupo.
- 4.- Antes de que los grupos pasen a su lugar de trabajo asigne los gerentes a los grupos.
- 5.- Iniciadas las actividades en los tres grupos, supervise la actuación de los tres gerentes. Es importante que cumplan con sus papeles, para el éxito del ejercicio.
- 6.- Proceda al terminar el tiempo destinado para el ejercicio al control de calidad. Puede usted hacerlo, o formar un comité de calidad. ( Un representante por planta) Es importante ser muy estricto en esa fase.
- 7.- Terminado el control de calidad, prepare en una hoja de rotafolio o en la pizarra los resultados del juego, y proclame a un triunfador. Al llegar a este momento declare terminado el juego y proceda al análisis.

### Instructivo para el Gerente de la Planta C.

NO enseñe esto a nadie

Usted será un Gerente Participativo. Siga estas indicaciones aunque no le parezcan muy acertadas. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá este juego.

Al comenzar el juego, se muestra usted interesado en todos y preocupado a la vez por "como producir con éxito y con calidad los cubos". En esta parte del juego usted le dará mucha importancia a la PLANEACION con PARTICIPACION de todo su grupo. Se necesita recabar ideas de todos, acuerdo (cuando menos mayoritario) en la forma de organizar la producción, compromiso de todos para entregar su capacidad máxima por el grupo; fijar el número de cubos que producirán, etc.

Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, interés por la producción cuando se necesite; atención a la gente cuando lo necesite, ayuda técnica o ayuda moral según se requiera.

Deje que el grupo se Autocontrole en gran parte.

### LA TAREA

Cada planta producirá cubos (cuerpos geométricos de 6 caras). Las plantas están en competencia y deben producir tantos cubos como puedan.

Para que un cubo pase por el Control de Calidad (Director del Juego), los cubos deben llenar los siguientes requisitos:

- 1o. Que los vértices del cuerpo sean "puntos".
- 2o. Que las caras del cuerpo no estén hundidas.
- 3o. Que las aristas estén bien pegadas.
- 4o. Limpieza "aceptable".
- 5o. Las aristas deben tener 5 cms.

### GUIA PARA LOS OBSERVADORES

1.- Estilo predominante del Gerente.

- Toma de decisiones: Autócrata-consultivo-Demócrata.
- ¿ Qué tanto tomó en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
- ¿ Libertad de los subordinados dentro de sus funciones?

2.- Reacciones del subordinado frente a su jefe.

- ¿ Cuáles fueron las principales frases de desahogo de los empleados?  
Frente a él - en su ausencia.
- ¿ Cómo aceptaron las disposiciones del Gerente?
- ¿ Necesitaron supervisión y presión los empleados para trabajar?

- ¿ Qué tanta involucración hubo en los empleados por su tarea y por su grupo de trabajo?
- Ante los resultados finales del ejercicio ¿Cómo se responsabilizó al Gerente?  
¿ Al director del juego? ¿ Al grupo mismo?.

## **(ANEXO 2)**

### **Ejercicio: COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO**

#### **USOS:**

- Descubrir algunas implicaciones teóricas acerca de los diferentes modelos de comunicación educativa.
- Experimentar la sensación producida por modelos de comunicación en uno y doble sentido.
- Criticar el verbalismo en la educación.

#### **RECURSOS MATERIALES:**

- Un salón suficientemente iluminado, amplio y con mesas para que los participantes trabajen eficientemente.
- Una hoja con el dibujo A.
- Una hoja con el dibujo B.
- Dos hojas de papel y un lápiz para cada participante.
- Un pizarrón.

#### **DURACION:**

- 60 minutos.

#### **TAMAÑO DEL GRUPO:**

- Hasta 60 o 70 participantes.

#### **DISPOSICION DEL GRUPO:**

- Alrededor de las mesas.

#### **INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:**

- El ejercicio consta de tres etapas. Si se dan enfrentamientos grupales fuertes, el instructor debe suspender el ejercicio.

## **DESARROLLO:**

### **Primera Etapa**

- Se le da la hoja con el dibujo A a un voluntario, el cual tendrá que describirlo al grupo. Debe hacerlo con toda exactitud, medidas, colocación, puntos, etc.
- Solamente el voluntario puede hablar en voz alta y clara. Debe colocarse de espaldas a los participantes cuidando de que no le vean el dibujo.
- Ningún participante puede hablar, preguntar, hacer ruido, o cualquier tipo de expresiones.
- El tiempo queda a juicio del voluntario.

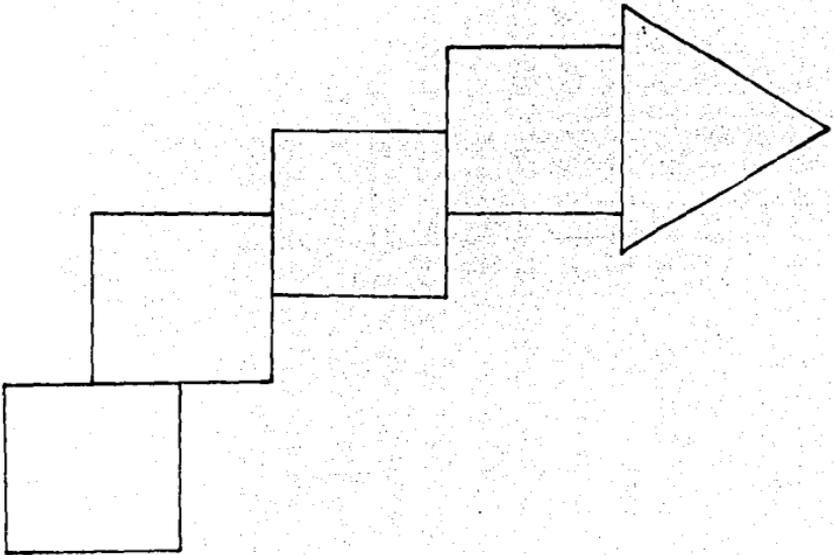
### **Segunda Etapa**

- Se le entrega la hoja con el dibujo B al voluntario, el cual vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud.
- Se coloca de frente al grupo. Dos participantes pueden hacer toda clase de preguntas que consideren necesarias.
- El tiempo queda a juicio del voluntario y de los participantes.

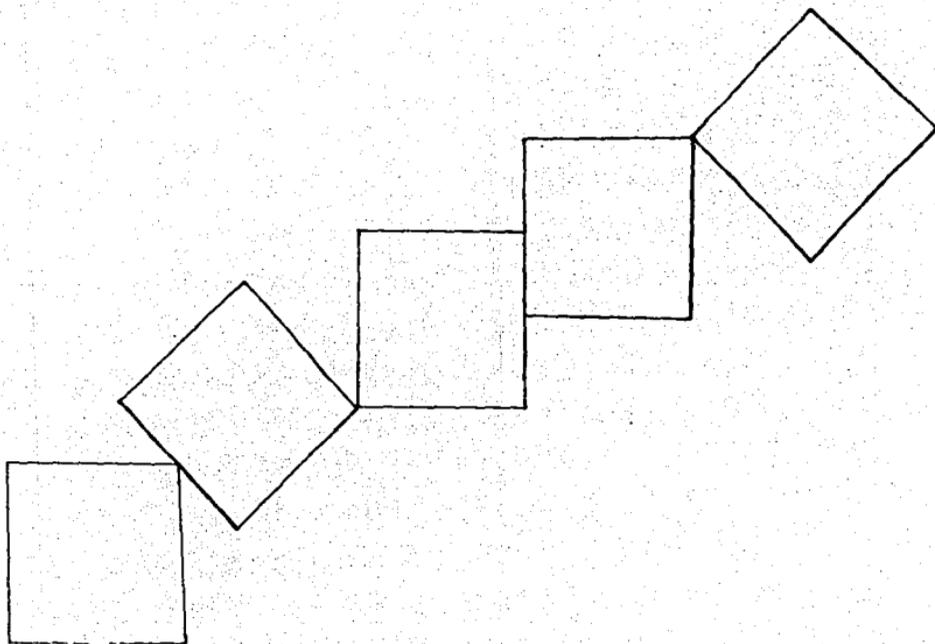
### **Tercera Etapa**

- Se compara el tiempo usado en el primero y segundo dibujo.
- Se comparan los dibujos del grupo con los originales para mostrar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.
- Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujo.
- Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, así como de los estereotipos de la comunicación.

DIBUJO A



DIBUJO 8



### (ANEXO 3)

## ANÁLISIS CARACTEREOLÓGICO

### INSTRUCCIONES:

- a) Cada número encierra dos preguntas que expresan modos diferentes de obrar o de actuar. Algunas veces se añade una tercera que retrata una conducta intermedia.
- b) Al márgen izquierdo hay unos guiones antes de cada pregunta. Señala con una cruz tu modo de actuar únicamente en la pregunta que corresponda al modo lo haces de ordinario.
- c) Trata de decidirte por una u otra pregunta. Sólomente en caso de verdadera imposibilidad coloca un signo de interrogación.
- d) Responde lo más espontáneamente posible que puedas, es decir, sin mucho cavilar y sin consultar a otras personas. Esto quitaría objetividad al análisis.
- e) Marca como te sientes y como actúas ahora, no como te gustaría actuar o lo que según tu criterio es mejor. Se trata de que se refleje tu carácter el día de hoy.

### CUESTIONARIO:

- 1.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te entusiasmas o te indignas fácilmente, aunque no lo manifiestas ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O permaneces tranquilo (a) , exterior e interiormente ?  
• \_\_\_\_\_ ¿ O solamente algunas veces te indignas o te entusiasmas ?
- 2.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres inquieto (a), te mueves mucho, te agitas en la silla te gusta andar de un lado para otro, gesticulas, manoteas al hablar, metes bulla ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O estás generalmente quieto (a) cuando no te agita alguna emoción ?
- 3.- # \_\_\_\_\_ ¿ Tienes tendencia a insistir mentalmente en las mismas ideas, recordar los mismos hechos, alegres o tristes, "darle vueltas " a un mismo sentimiento, como si te quedaran muy grabadas ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O pasas rápidamente de una idea a otra, de un sentimiento a otro ?
- 4.- # \_\_\_\_\_ ¿ En tus tareas o trabajos cumples generalmente a grandes rasgos y sólo en lo esencial ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te gusta cumplir hasta el detalle ?

- 5.- # \_\_\_\_\_ ¿ En tus manifestaciones, protestas violentamente cuando se comete contigo alguna injusticia ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O instintivamente, aunque te sientas herido (a), tiendes a suavizar las cosas y buscas un arreglo ?
- 6.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta hablar de ti mismo (a), de tus proyectos, de tus éxitos, de tus disgustos o alegrías ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O te interesa más bien lo que le sucede a los demás, interrogándoles acerca de sus ideas y proyectos ?
- 7.- # \_\_\_\_\_ Al enterarte de que alguien ha sido injustamente condenado o sancionado.  
 ¿ Te conmueves pensando en el reo, en su familia, en su futuro, etc... ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien piensas en el reo como delincuente al que es necesario castigar ?
- 8.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te encuentras "como en tu elemento". dedicado al estudio de libros serios y revistas científicas, o en un trabajo de investigación ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O eres de las personas que necesitan preferentemente del trabajo social o de actividades prácticas ?
- 11.- # \_\_\_\_\_ ¿ Notas que tu humor es variable, pasas fácilmente de la alegría a la tristeza, del optimismo al abatimiento, por cosas sin importancia y a veces sin saber por qué ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O sin esfuerzo alguno tienes humor siempre igual ?
- 12.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta a menudo hacer castillos en el aire o soñar despierto ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O prefieres planear y actuar concretamente sobre algo y estás impaciente por realizarlo ?
- 13.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te adaptas fácilmente al ambiente y con frecuencia modificas tus planes para aceptar los de tus amigos ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O difícilmente cambias de planes y sigues tu camino prescindiendo de los demás ?
- 14.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te molesta lo que te distrae de tu ocupación ?

- # \_\_\_\_\_ ¿ O toleras sin irritarte esas interrupciones o reacciones muy débilmente ?
- 15.- # \_\_\_\_\_ Al actuar, ¿ Te despreocupas de lo que puedan pensar o sentir los demás ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te importa el qué dirán ?
- 16.- # \_\_\_\_\_ ¿ Deseas que los demás colaboren en tus planes y te molesta si no lo consigues ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O prefieres colaborar en los planes de los demás sin llevar tú la iniciativa ?
- 17.- # \_\_\_\_\_ ¿ Sientes necesidad de ver frecuentemente a tus amigos ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O pasas mucho tiempo sin verlos, sin sentir su ausencia y sin que ello debilite tu amistad ?
- 18.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta razonar tus ideas, tu modo de proceder y acudes habitualmente a razones teóricas de una manera seria ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O crees que basta el buen sentido común para justificar y explicar las cosas de la vida diaria ?
- 21.- # \_\_\_\_\_ ¿ Palideces o te ruborizas con facilidad sin poderlo evitar ?  
\* \_\_\_\_\_ ¿ O sólo en alguna que otra ocasión ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O nunca te sucede ?
- 22.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuando se trata de hacer una tarea o trabajo delicado y obligatorio, tienes tendencia a empezar antes ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O instintivamente tiendes a diferir, a esperar un rato aunque domines esa tendencia, pero la sientes ?
- 23.- o \_\_\_\_\_ ¿ Cuando te enojas o cuando te ofenden, te contentas pronto ?  
\* \_\_\_\_\_ ¿ O te dura un poco el resentimiento ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O difícilmente te contentas, te persiste un involuntario rencor ?
- 24.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gustan las pinturas o grabados en los que el dibujo es claro, preciso, detallado ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O prefieres aquellos en los que con pocos trazos o manchas de color producen un efecto de conjunto ?

- 25.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres aficionado a practicar o ver deportes violentos como el box, la lucha libre ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O te atraen más los que exigen menos violencia física ?
- 26.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres celoso (a) en tus afectos respectoa familiares y amigos ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O no eres celoso ?
- 27.- # \_\_\_\_\_ ¿ Sientes afecto por los niños, te gusta su compañía y aún juegas con ellos ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te ponen nervioso, te fastidian ?  
 \* \_\_\_\_\_ ¿ O te son indiferentes ?
- 28.- # \_\_\_\_\_ ¿ Sientes necesidad de buscar la interpretación, el significado o mensaje de las películas, representaciones teatrales, de las obras de arte que admiras ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O te basta experimentar sencillamente, sin complicaciones, el placer que produce la mera contemplación y goce de estas obras ?
- 31.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te sientes fácil y profundamente herido en tu interior cuando te hacen una observación descortés o burlona, o te critican ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O instintivamente no le das importancia a estas cosas ?
- 32.- o \_\_\_\_\_ ¿ Cuando en la realización de un proyecto o trabajo tropiezas con una dificultad, te desanimas y deseas abandonarlo, aunque de hecho lo sigas haciendo ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O más bien las dificultades te estimulan a redoblar el esfuerzo ?
- 33.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta todo lo que suponga novedad y cambio en tu casa, en tu trabajo, en tus relaciones ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O te molesta cambiar, prefieres lo usual y conocido, sientes el gusto de tu casa, el lugar de tu trabajo, tu tarea de cada día, frecuentar las mismas personas ?
- 34.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te molestan las ocupaciones en las que hay que atender a muchas cosas a la vez: Vigilar un local y repartir objetos a la vez; tomar notas y contestar a múltiples preguntas ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O atiendes con facilidad y gusto a muchas cosas a la vez ?

- 35.- o \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo discutes con otras personas procuras naturalmente llegar a un acuerdo, convenciendo diplomáticamente, cediendo un poco ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O defiendes tus puntos de vista con firmeza y energía ?
- 36.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo no se te ha dado lo que se te debe en justicia o se te prometió, procuras conseguirlo por reclamaciones o por gestiones diplomáticas ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O más reclamar algo o estar preocupado por conseguirlo, aunque sea con justicia y corrección, te es muy desagradable y prefieres instintivamente no hacerlo, dejando con facilidad de percibir lo que se te debe ?
- 37.- # \_\_\_\_\_ ¿ Compartes interiormente los estados de ánimo ajenos sintiéndote alegre o triste con los demás ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien comprendes las alegrías y penas ajenas de una manera intelectual, fría, sin repercusión en el sentimiento ?
- 38.- o \_\_\_\_\_ ¿ Frente a un aparato o una máquina que no conoces, te interesan las aplicaciones que pueda tener ?  
• \_\_\_\_\_ ¿ O te interesa la ingeniosidad del mecanismo ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O los principios científicos que fueron aplicados al construirlo ?
- 41.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo algo te afecta profundamente, sientes frecuentemente como un nudo en la garganta ?  
• \_\_\_\_\_ ¿ O sólo te ha sucedido esto alguna que otra vez ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O ni sabes que es esto porque nunca te ha sucedido ?
- 42.- o \_\_\_\_\_ ¿ Después de realizar tus trabajos obligatorios, te gusta estar a tus anchas, soñando, oyendo radio, leyendo novelas, etc. ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O no puedes estar sosegado (a) y necesitas ocuparte en algo ?
- 43.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres sin esfuerzo, por testamento, constante en tus proyectos y planes, acabas siempre con lo que has comenzado ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O a menudo sientes el deseo de abandonar una cosa antes de acabarla para empezar otra, y comienzas muchas cosas sin acabar ninguna ?

- 44.- o \_\_\_\_\_ ¿ Tienes tendencia a repetir alguna palabra o frase, algún gesto habitual o "tic" ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O no lo haces ni tienes gestos personales característicos ?
- 45.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo un compañero no te es simpático te es difícil disimularlo e instintivamente buscas la ocasión de decirselo ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te haces desentendido, suavizas las cosas y evitas encontrarte con él ?
- 46.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres naturalmente desconfiado, sospechas fácilmente de otros ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O eres naturalmente confiado ?
- 47.- # \_\_\_\_\_ ¿ Sientes afecto por los animales, como por seres que tuvieran una cierta personalidad y te inquieta lo que puedan sentir ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O sin hacerles daño los consideras como animales o tal vez como cosas ?
- 48.- # \_\_\_\_\_ ¿ Orientas espontáneamente la conversación hacia temas abstractos de ideas científicas, religiosas, filosóficas, etc ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te gusta más bien conversar de los acontecimientos diarios o de cosas prácticas ?
- 51.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te asaltan frecuentemente dudas o escrúpulos ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O rara vez te has encontrado en este angustioso estado de preocupación ?
- 52.- # \_\_\_\_\_ ¿ No dudas nunca en emprender una transformación útil en cualquier aspecto a pesar de las dificultades o el esfuerzo que ello implique ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O tiendes instintivamente a retroceder en vista de las dificultades y el esfuerzo y dejas las cosas como están ?
- 53.- o \_\_\_\_\_ ¿ Eres naturalmente improvisador, prefieres decidir sobre el terreno lo que vas hacer sin muchos planes previos o si haces planes, en el momento de actuar no te sujetas a ellos ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O sientes instintivamente horror a toda improvisación y en tu acción realizas punto a punto lo que previamente has planeado ?

- 54.- o \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo te explican algo nuevo tienes tendencia a decir, aunque no lo manifiestes: "Poco a poco", "Vamos por partes". Te gusta analizar hasta el detalle para llegar al fondo de las cosas ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O te molesta tanto análisis y te basta por lo general una visión de conjunto?
- 55.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te es fácil corregir la conducta de otro o ponerlo en su lugar, cuando crees que debes hacerlo ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te cuesta mucho hacerlo y evitas verte en tales ocasiones ?
- 56.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo haces un regalo, aunque lo hagas con gusto, interiormente y sin poderlo remediar, piensas en lo que vale tal objeto ? ¿ O cuando haces un favor o servicio piensas espontáneamente en que el que lo recibe te lo debe agradecer ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O nunca se te ocurre pensar en ellos ?
- 57.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres muy sensible a las manifestaciones de afecto de los demás y te hace falta el sentirte querido, estimado por lo que te rodean ?  
\* \_\_\_\_\_ ¿ O ello no te preocupa mucho ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te fastidian las manifestaciones de afecto ?
- 58.- # \_\_\_\_\_ ¿ Prefieres las distracciones que tienen un carácter intelectual: Estudio, discusión de ideas, juegos de reflexión, etc. ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ Prefieres las distracciones de otro orden: Deportes, excursiones, visitas, lectura de libros, novelas y revistas, musicales, etc. ?
- 61.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres muy impresionable, te sobresaltas por un ruido inesperado, te conmueven cosas sin importancia ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O no sueles turbarte fácilmente ?
- 62.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te sientes interiormente molesto ante una tarea obligatoria que te exige actividad, aun cuando sea bien pagada e instintivamente procuras excusarte ?  
o \_\_\_\_\_ ¿ O te agrada la actividad en perspectiva ?
- 63.- o \_\_\_\_\_ ¿ Olvidas con facilidad y sin querer lo que has prometido ?  
# \_\_\_\_\_ ¿ O casi nunca olvidas lo prometido, aunque a veces tardes en cumplirlo?

- 64.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta mucho el orden en todo y aún en tus propias cosas ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O eres desordenado por temperamento, pero sabes dónde están tus cosas?
- 65.- o \_\_\_\_\_ ¿ Eres de temperamento amable, obsequioso, y tratas de agradar y conquistar la amistad de los que te rodean aunque no les tengas necesariamente gran afecto ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O más bien tratas a todos cortesmente aunque con cierta indiferencia o frialdad ?
- 66.- o \_\_\_\_\_ ¿ Prestas tus cosas espontáneamente y con agrado ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O aunque de hecho las prestas, interiormente te disgusta ?
- 67.- # \_\_\_\_\_ ¿ Conservas como colaborador, por afecto o amistad, a una persona poco útil y aún desfavorable para tus intereses o lo de tu grupo ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O no dudas en deshacerte de ella a pesar de la amistad, a una persona poco útil y aún desfavorable para tus intereses o los de tu grupo ?
- 68.- # \_\_\_\_\_ ¿ Ante un problema serio de cualquier índole, buscas la solución por tí mismo analizando el pro y el contra ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O espontáneamente aceptas la solución que proponen personas que conocen suficientemente el asunto ?
- 71.- # \_\_\_\_\_ ¿ Sientes miedo frecuentemente e intensamente, sin poderlo evitar, aunque te domines ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O nunca sientes miedo, por no ser impresionable ?  
 \* \_\_\_\_\_ ¿ O sólo lo has sentido en contadas ocasiones de peligro excepcional ?
- 72.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta más mirar que hacer en cualquier tipo de actividad ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O no puedes mirar pasivamente y prefieres actuar ?
- 73.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuando te has formado una opinión difícilmente te convences ? ¿ Te mantienes firme interiormente en lo que tú consideras evidente aunque no discutas ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O con facilidad e instintivamente tiendes a coincidir con la opinión o el punto de vista del que conversa contigo ?

- 74.- o \_\_\_\_\_ ¿ Eres meticuloso y excesivamente pulcro en tu presentación personal y detallista ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O más bien eres negligente en tu presentación y te molesta fijarte en muchos detalles ?
- 75.- # \_\_\_\_\_ ¿ Eres combativo por naturaleza, buscas como instintivamente la lucha, la competencia ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te repugnan naturalmente las peleas y las disputas, prefieres ceder desde el principio, al menos en apariencias, antes que dar ocasión a un conflicto ?
- 76.- # \_\_\_\_\_ ¿ Procuras sacar mayor partido posible del tiempo, organizas las cosas de tal manera que aprovechas hasta el último minuto y por lo tanto pocas veces estás disponible para encargos y cosas de otros ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien procedes con holgura, te suele sobrar tiempo y estás disponible?
- 77.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuando tienes afecto por alguna persona, te sientes inclinado (a) a manifestarselo con palabras afectuosas, con atenciones delicadas ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien eso no te sale espontáneamente y tiendes más a probar el afecto por actos positivos: Prestar servicios, ayudar, etc ?
- 78.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te gustan las cosas poco complicadas: Las poesías que se entienden fácilmente las historias sin complicaciones, las películas sencillas ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te desagradan las cosas demasiado sencillas, prefieres las obras y las personas que dan ocasión a la inteligencia para una intensa investigación o ejercicio mental ?
- 81.- # \_\_\_\_\_ ¿ Al hablar empleas palabras expresivas: Formidable, magnífico, espantoso, fantástico, etc ? ¿ Te acaloras al discutir?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O casi nunca las usas ? ¿ Permaneces sereno al discutir?
- 82.- # \_\_\_\_\_ ¿ Ante un caso práctico difícil o inesperado, tiendes por temperamento, a decidir rápidamente y a actuar con prontitud ?  
 o \_\_\_\_\_ ¿ O eres más bien indeciso y dudas largamente antes de intervenir o actuar?

- 83.- # \_\_\_\_\_ ¿ Estás frecuentemente pensativo o preocupado por lo que tienes que hacer? ¿ Das vueltas mentales a lo que puede suceder, considerando los posibles riesgos, ventajas, consecuencias de ésta o aquella acción o decisión ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O no piensas excesivamente en ello, prefiriendo espontáneamente pensar cuando llegue el momento, confiado en que siempre habrá una solución para todo ?
- 84.- o \_\_\_\_\_ ¿ Te concentras, te abstraes tanto en lo que estás haciendo, hasta el punto de no darte cuenta de lo que pasa a tu alrededor ?
- # \_\_\_\_\_ ¿ O te es fácil lo que tienes que hacer y darte cuenta de lo que pasa a tu alrededor?
- 85.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te gusta el riesgo, encuentras particular placer en afrontar el peligro ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O rehuyes más bien las aventuras inciertas, lo cual no quiere decir que carezcas de valor para afrontar un peligro no buscado ?
- 86.- # \_\_\_\_\_ ¿ Tienes instintivamente la actitud de sacar provecho de toda ocasión, sólo por no desaprovechar la oportunidad que se te ofrece ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O dejas pasar con indiferencia las ocasiones que se te presentan ?
- 87.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuando tienes que llamar la atención a otra persona, sufres interiormente por tener que hacerlo ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O espontáneamente, en esos momentos dejas a un lado los sentimentalismos y sin más le llamas la atención ?
- 88.- # \_\_\_\_\_ ¿ Buscas a menudo la solución de problemas desprovistos de toda aplicación práctica por el sólo gusto de pensar, razonar, investigar ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te interesan los resultados positivos y te apartas de lo que no conduzca a nada práctico ?
- 91.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te pones interiormente nervioso (a), cuando algo no te sale como deseas, aunque no se trate de cosa grave o de importancia ?
- o \_\_\_\_\_ ¿ O aceptas con tranquilidad interior los contratiempos por que eres naturalmente poco nervioso ?

- 92.- # \_\_\_\_\_ ¿ Tras un esfuerzo físico fatigante, te recuperas con rapidez y después de un descanso relativamente breve te sientes dispuesto a volver a empezar ?  
 0 \_\_\_\_\_ ¿ O por constitución fisiológica necesitas descansar largamente para recuperar las fuerzas, aunque seas físicamente robusto ?
- 93.- # \_\_\_\_\_ ¿ Te molesta mucho tener que cambiar de horario y salirte de tu habitual y metódica distribución del tiempo que cumples con gran constancia y gusto ?  
 0 \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te molesta sujetarte a un horario metódico y prefieres adaptarlo a las circunstancias ?
- 94.- 0 \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo recibes un encargo, te agrada que te puntualicen bien las cosas, descendiendo a pormenores que después cumples escrupulosamente ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O prefieres que te indiquen las líneas generales de lo que se pretende y dejen margen a tu iniciativa ?
- 95.- # \_\_\_\_\_ ¿ Encuentras gusto en mandar, en imponerte, aún en los casos en que es preciso obligar a los otros a obedecer ?  
 0 \_\_\_\_\_ ¿ O más bien te repugna naturalmente imponer a otros tu voluntad y prefieres maniobrar diplomáticamente para realizar tus planes ?
- 96.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo te encuentras en circunstancias en que cada uno suele mirar por sí para conseguir rápidamente asiento, abordar un camión, alcanzar algo de lo que se reparte, etc, sientes vivo interés y ansia por conseguirlo ?  
 0 \_\_\_\_\_ ¿ O no sientes interiormente tal ansiedad y fácilmente te desprendes de lo que has conseguido para cederlo a quien le molesta no conseguirlo ?
- 97.- # \_\_\_\_\_ ¿ Cuándo alguien te cuenta una desgracia, personal o familiar, para obtener tu ayuda, te conmueves interior y espontáneamente ?  
 0 \_\_\_\_\_ ¿ O instintivamente te mantienes a la expectativa, sin conmoverte fácilmente, aunque después le ayudes ?
- 98.- 0 \_\_\_\_\_ ¿ Espontáneamente qué novelas prefieres: Aquellas en que se narran acontecimientos con mucho detalle ?  
 # \_\_\_\_\_ ¿ O aquellas en las que se describe el juego interior de pasiones de los personajes o las que encierran o desarrollan una idea filosófica, moral o social ?

# FICHA DE CALIFICACION

1	2	3	4	5	6	7	8
11	12	13	14	15	16	17	18
21	22	23	24	25	26	27	28
31	32	33	34	35	36	37	38
41	42	43	44	45	46	47	48
51	52	53	54	55	56	57	58
61	62	63	64	65	66	67	68
71	72	73	74	75	76	77	78
81	82	83	84	85	86	87	88
91	92	93	94	95	96	97	98

C L A V E S

# = 10

\* = 5

0 = 0

## FICHA DE CARACTEROLOGIA.

	E	A	S/P	C/C	C/D	Av	Af	T.I.
<b>COEFICIENTES</b>								

0- 10- 20- 30- 40- 50- 60- 70- 80- 90-100-

- |                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 1.- EMOTIVIDAD                       | . . . . . |
| 2.- ACTIVIDAD                        | . . . . . |
| 3.- RESONANCIA                       | . . . . . |
| 4.- AMPLITUD DE<br>CAMPO CONSCIENTE. | . . . . . |
| 5.- POLARIDAD<br>COMBATIVA           | . . . . . |
| 6.- AVIDEZ CARAC-<br>TEROLOGICA      | . . . . . |
| 7.- AFECTIVIDAD                      | . . . . . |
| 8.- TENDENCIA -<br>INTELLECTUAL      | . . . . . |

NOTA: LOS 3 PRIMEROS ELEMENTOS  
(EMOTIVIDAD, ACTIVIDAD, RESONANCIA)

FORMULA PERSONAL:

LE DARAN A USTED SU FORMULA PERSONAL.