

308923

26

30

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



PROGRAMA DE CAPACITACION PARA ELEVAR EL
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA
TEXTIL

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD
PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

MARIA SOLEDAD BRAVO RANGEL

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DEL INFORME:

LIC. GABRIEL JORGE MENDOZA BUENROSTRO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios por la oportunidad de estar aquí.

Al amor de mi vida Rommel.

A mi hija Ma. Fernanda.

A mis padres por su amor y apoyo constante.

A mis hermanos: Caro, Ale, Luis y Gaby.

A Karen, Mauricio, Imanol y Diego.

A todas las personas que
hicieron posible este trabajo.

En especial al
Lic. Carlos Ibarra C.

INDICE

	Pág.
Exordio	1
Justificación	3
I.1 Descripción General	7
I.2 Descripción Específica	14
I.2.2 Logros y Posibilidades	15
I.2.3 Presentación propuesta pedagógica	17
II. Valoración Crítica	40
II.1 Fundamentación de la crítica	40
II.2 Propuestas	60
Corolario	60
Referencias bibliográficas	68
Bibliografía	69

EXORDIO

La labor del pedagogo dentro de la empresa es fundamental, puesto que cuenta con una formación integral con variados conocimientos: filosóficos, logotécnicos, psicológicos, didácticos, empresariales y sociológicos, los cuales apoyan en el trato cotidiano que tiene con el ser humano.

Desafortunadamente en muchas empresas, no se tiene contemplada la tarea del pedagogo; se ubica a éste únicamente en el ámbito escolar, limitando su actividad profesional, provocando en algunos casos la pérdida de aportaciones a favor de la empresa.

Mi experiencia en el área de capacitación se ha desarrollado durante cinco años favorablemente, aún cuando la labor ha sido en algunos casos limitada, he tenido la oportunidad de realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, elaboración de programas, impartición de cursos corporativos en diversos niveles, permitiéndome esto adquirir nuevos conocimientos, dado que cada grupo es diferente, esto ha permitido enriquecer mi experiencia y demostrar todo lo que como pedagoga puedo dar en favor del crecimiento de la empresa.

Actualmente me encuentro laborando como coordinadora de Recursos Humanos, en donde además de atender algunas cuestiones de capacitación, apoyo al área en aspectos como:

*Reclutamiento y Selección.

*Organización.

*Sueldos.

*Eventos del área (Seminarios, coordinación de juntas, etc.).

Las actividades que desarrollé en el área de capacitación fue la elaboración de un curso de supervisión que surgió de los resultados obtenidos en una detección de necesidades de capacitación en la planta que está ubicada en Cuernavaca, Morelos, para lo cual se elaboró un Manual de Capacitación, el cual se constituye en el objeto de estudio de este Informe Académico.

Los motivos que me llevaron a analizar el presente Manual de Capacitación son los siguientes:

- ♦ Es un Manual de Capacitación que fue aplicado en la Planta dentro de la cual actualmente trabajo, es decir, fue una experiencia en donde se tomaron en cuenta elementos para mejorar la productividad de la Planta por medio de las relaciones de los jefes con su personal.

- ♦ Es un Manual en el que se tuvo que investigar y analizar la forma más sencilla en la que los participantes comprendieran los conceptos, puesto que el nivel de escolaridad de los jefes se encuentra, en promedio, en educación secundaria concluida.
- ♦ Es un Manual práctico que buscó aprovechar al máximo el tiempo que se tenía destinado para el curso, siendo cada módulo de tres horas, impartándose una vez a la semana, y es aquí en donde el Pedagogo tuvo que estructurar los perfiles del instructor y de los participantes, los objetivos, contenidos, metodología, recursos didácticos, lugar y tiempos del curso.

JUSTIFICACIÓN

Cabe destacar que mi formación pedagógica en este caso particular, fue muy importante, puesto que se requirió establecer el programa a seguir, los participantes del curso, los instructores, el objetivo general y los objetivos particulares de cada módulo, así como la elaboración del manual, los recursos didácticos y la guía didáctica, siendo la formación del pedagogo la más adecuada para desempeñar este trabajo, por contar con los conocimientos didácticos suficientes para llevarlo a cabo.

Para llegar a la elaboración de este Manual, se partió de una Detección de Necesidades de Capacitación, por medio de un cuestionario que se aplicó a los Jefes de la Planta de Confitalla en donde se analizó el nivel de escolaridad, edad, número de personal a su cargo, así como el tipo de relaciones existentes (según los jefes).

Este cuestionario se aplicó debido a las constantes quejas por parte del personal, puesto que comentaban que el trato que se tenía de parte de los jefes no era el adecuado, y el área de Recursos Humanos decidió elaborar este cuestionario con la finalidad de detectar con mayor exactitud la problemática.

Los resultados obtenidos del cuestionario fueron los siguientes:

- 1.- Nivel de Escolaridad: Secundaria.
- 2.- Edad promedio: 38 años.
- 3.- Número de personal a su cargo promedio: 20 personas.
- 4.- Tipo de relaciones existentes: según los jefes son excelentes y armoniosas.
- 5.- Antigüedad promedio: 20 años.

Este cuestionario se aplicó a 26 personas, siendo 4 Jefes de Sector y 22 Jefes de Sección.

Los Sectores y Secciones existentes son:

- 1.- Fórmula 1 con 8 secciones.
- 2.- Sidi con 8 secciones.
- 3.- Pantalones con 3 secciones.
- 4.- Corte con 3 secciones.

De lo anterior, se detectó que existían severos problemas de comunicación por parte de los jefes hacia el personal, lo cual implicaba al mismo tiempo que el liderazgo y las relaciones interpersonales no eran las adecuadas.

Por ello, se tomó la decisión de crear un Programa de Capacitación dentro del cual se procuraba tomar en cuenta temas los cuales atendieran a las necesidades primordiales de las obreras, siendo éstos:

- I. El desarrollo de una actitud directiva.
- II. El supervisor como líder.
- III. El proceso de selección y el supervisor.
- IV. Técnicas de adiestramiento.
- V. El proceso de la comunicación efectiva.
- VI. Las relaciones humanas.
- VII. El trabajo en equipo.

VIII. El manejo de conflictos.

Ejercitando en este programa mi función como pedagoga, puesto que tenía que analizar la problemática, definir el temario, los participantes, los instructores, los contenidos, materiales didácticos, así como la guía de instrucción para el mismo con la finalidad de que los conceptos se captaran de una forma sencilla y eficaz, provocando en consecuencia un cambio favorable de actitud por parte de los jefes hacia su personal, obteniendo como resultado que las obreras se sintieran mejor por encontrarse en un ambiente agradable de trabajo, y con esto la productividad aumentaría.

El área de la carrera elegida para elaborar este Informe es "empresarial", por ser el ámbito de la industria textil en el cual me he desarrollado profesionalmente. Los enfoques son didáctico, por tratarse de un manual de capacitación, y logotécnico por ser este manual un instrumento al servicio del personal de la empresa.

Se trata de un Informe descriptivo, que incorpora algunos elementos teórico-pedagógicos, por lo cual me apoyo en referencias bibliográficas.

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Nombre de la Empresa: GRUPPO COVARRA RIVETEX.

Giro: industria textil y de confección.

Número y nombres de las empresas:

- 1.- Fábrica de Casimires Rivetex.
- 2.- Confitalia.
- 3.- Sergeco.
- 4.- Serdaco.
- 5.- Adice.
- 6.- High Life.

La palabra Covarra es el resultado de la combinación de los apellidos Covarrublas e Ibarra, quienes son destacados empresarios mexicanos que adquirieron el Grupo en 1993.

Los colores corporativos son el dorado y el negro, lo que asigna elementos de elegancia y fuerza.

Fábrica de Casimires Rivetex: Cuenta con 49 telares que producen casimires 100% lana Merino, obteniendo una producción de 2,000,000 de mts. al año.

Confitalia: Se confeccionan trajes, aproximadamente 500,000 espaldas al año.

Sergeco: Tienda de fábrica que ofrece prendas y casimires de temporadas anteriores a bajo costo.

Serdaco: Servicios de administración corporativos, prestando éstos a las demás empresas del grupo.

Adice: Centro de Distribución de producto terminado, tanto nacional como exportación.

High Life: Ofrece una extensa variedad en ropa formal para caballero, además, ofrece ropa sport de diseñadores Italianos.

Gruppo Covarra Rivetex es la única empresa en México y América Latina integrada verticalmente, tomando en cuenta que produce casimires de lana 100%, confecciona ropa de vestir para hombre de marcas prestigiladas,

y comercializa parte de esa producción, junto con otras marcas importadas en sus propias Boutiques, siendo las tiendas High Life las de mayor prestigio en México.

MISIÓN

Ser el grupo textil líder a nivel nacional e internacional, satisfaciendo el mercado de ropa y accesorios para hombre en forma rentable, fomentando la participación y desarrollo de nuestro personal.

OBJETIVOS

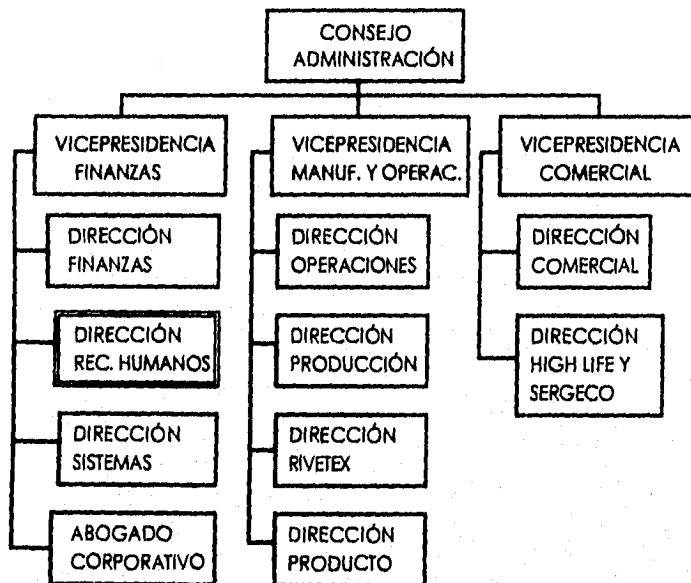
Existe un programa de administración por objetivos, dentro del cual los directores son quienes los establecen, enfocándose hacia el logro de la Misión. Cada director propone sus objetivos y éstos se logran por medio del esfuerzo de todo su equipo de trabajo, de tal forma que cada persona tiene de 3 a 5 objetivos a cumplir durante un año. Éstos se evalúan conforme a los resultados obtenidos.

Si el resultado de los objetivos es favorable, el empleado obtendrá una remuneración adicional del 35% de su sueldo anual.

La finalidad de este programa consiste principalmente en obtener resultados positivos y al mismo tiempo, obtener mejoras en los procesos que se tengan

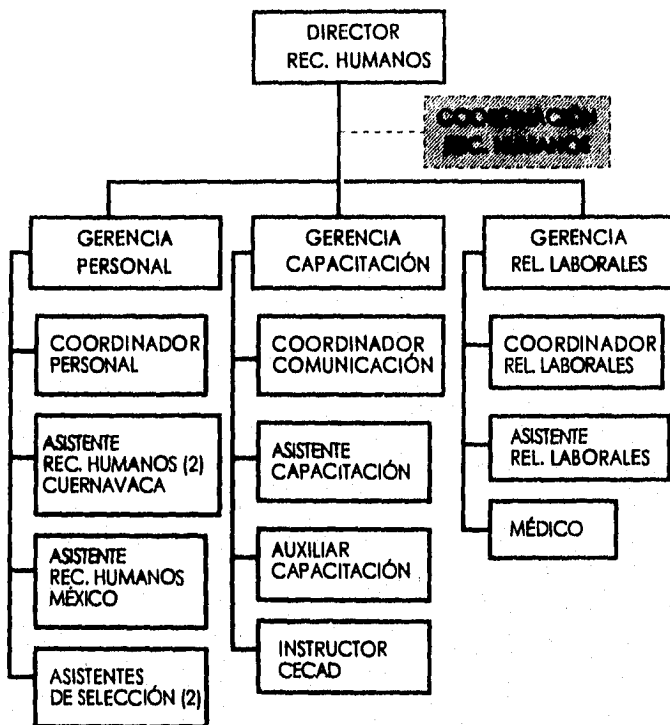
con el propósito de seguir creciendo, siendo todo esto con el esfuerzo y dedicación de toda la gente que trabaja en la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL



Área en la que el informe queda inscrito.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Los niveles que se manejan dentro de Gruppo Covarra Rivetex para personal de confianza son:

- *Presidente.
- *Vicepresidente.
- *Directores.
- *Gerentes.
- *Coordinadores.
- *Asistentes.
- *Secretarias.
- *Auxiliares.
- *Mensajeros.
- *Chofer.
- *Personal de Seguridad.

Los programas que se han desarrollado en capacitación son:

- Programa de Protección Civil.
- Programa CECAD (Centro de Capacitación y Desarrollo).
- Ploneros de Mejora.
- Capacitación Integral para Supervisores.

El programa al cual nos vamos a enfocar es al Programa Integral para Supervisores, el cual consta de ocho módulos. Se le llamó integral porque pretendió abarcar diversos conceptos que ayudaran a los jefes a tener una mejor relación de trabajo con su equipo.

Los módulos que se prepararon para este curso son:

- 1.- Desarrollo de una actitud Directiva.
- 2.- El Supervisor como Líder.
- 3.- El Proceso de Selección y el Supervisor.
- 4.- Técnicas de Adiestramiento.
- 5.- El Proceso de la Comunicación Efectiva.
- 6.- Relaciones Humanas.
- 7.- Trabajo en Equipo.
- 8.- Manejo de Conflictos.

1.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

El Área de Capacitación consta de una coordinación de comunicación en donde se publican boletines para el personal obrero de la planta, además, cuenta con un asistente y un auxiliar de capacitación los cuales apoyan en toda la logística del área como los trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), los cursos que se imparten y el desarrollo de planes y programas de capacitación. La Instructora del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECAD), se encuentra ubicado en la planta de Confitalia, y tiene la finalidad de proporcionar capacitación a las costureras por un periodo de tres semanas para que aprendan las diferentes costuras que tienen que hacer, dependiendo la sección en la que se encuentren.

Después de haber realizado la detección de necesidades, concluyó en llevar al cabo la planeación, realización y evaluación de un curso de supervisión dentro del cual se incluyeran conceptos los cuales apoyaran a los Jefes de Sector y Sección, tanto en su supervisión como en el trato que prestaban a su equipo de trabajo.

Este Programa de Capacitación se aplicó en la Planta Confitalia ubicada en Cuernavaca, Morelos, a todos los Jefes de Sector y Jefes de Sección.

El Programa se llevó al cabo una vez a la semana con una duración de tres horas, en la sala de Capacitación.

1.2.2 Logros y Posibilidades

El principal logro fue que se obtuvo el apoyo de la Vicepresidencia Ejecutiva y de la Vicepresidencia de Manufactura y Operaciones para impartirlo, considerando que el contenido del curso era de vital importancia para el personal, tomando en cuenta que esto les podría ayudar a crecer y mejorar la productividad.

Otro logro importante fue el impartir este curso, tomando en cuenta que la participación de los Jefes de Sección era un poco difícil por cuestión de tiempo, dado que tienen que estar supervisando el área de confección constantemente.

Un logro más fue la participación de los mismos, pues conforme se adentraban a los temas, el interés crecía, así como las aportaciones y la necesidad de aprender, dado que tenían mucho tiempo sin recibir una capacitación de este tipo.

La mayoría de los participantes intentaron aplicar los conocimientos recibidos, en algunos casos obtuvieron resultados positivos, y en otros hubo

carencias, puesto que les faltaba retroinformación, y al no saber qué hacer o cómo reaccionar, volvían a adoptar la actitud que antes les funcionaba.

Actualmente la mayoría conservan sus carpetas en donde consultan y vuelven a estudiar lo aprendido, que en muchas ocasiones la duración del curso era insuficiente para revisar los temas a profundidad como hubieran querido.

Limitaciones

El aula en donde se impartió el curso era un poco incómoda, porque carecía de aire acondicionado, y este programa se impartió en Cuernavaca en los meses de abril y mayo en donde la temperatura es alta.

Aún cuando los jefes tenían mucho interés por el contenido del curso, en ocasiones llegaban tarde por que se les había presentado un problema en la planta que tenían que resolver en ese momento.

Se pretendió proporcionar un seguimiento tres meses después del curso, para reforzar conocimientos y habilidades, pero no fue posible por no contar con el tiempo para llevarlo al cabo, pues se argumentó por parte de la Dirección de Producción que con el curso había sido suficiente y que no era posible que los jefes estuvieran ausentes de la planta por más tiempo.

1.2.3 Presentación de la Propuesta Pedagógica.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
I	Desarrollo de una actitud directiva.	Al finalizar el módulo, el participante identificará qué tan buen o mal supervisor es, permitiendo esto generar una actitud de cambio en dirección positiva.	*El participante reconocerá el grado de actitud que como supervisor tiene, los logros que puede alcanzar y la confianza que tiene en sí mismo para llegar a ser un supervisor con éxito. * A su vez, conocerá las características principales del supervisor exitoso y el fracasado.

En este módulo primeramente a manera de introducción al tema, se hizo un pequeño análisis de lo que significa una actitud directiva, así como lo que esto implica.

Se incluyó un ejercicio dentro del cual los participantes tenían que marcar en una escala del 1 al 5 cuál era la importancia que tenían como supervisores.

Una vez realizado el ejercicio, se evaluó y se determinó un puntaje que cada uno podía obtener, para de ahí revisar los resultados y proporcionar retroinformación de cómo se encontró cada participante en ese momento.

Este ejercicio se realizó con la finalidad de que tomaran conciencia de que en muchas ocasiones uno tiene una autopercepción superior a como uno se encuentra en la realidad, y que todos tenemos fuerzas y debilidades que pueden superarse por medio de un aprendizaje, pero principalmente por medio de una actitud positiva, tomando en cuenta que el querer hacer las cosas es lo más difícil de cambiar.

Posteriormente, se analizaron las características que presenta un supervisor exitoso, comentando la importancia que éste tiene en la transmisión de conocimientos y experiencias a su equipo de trabajo, todo ello por medio de la comunicación, pero primordialmente por medio del trabajo en equipo, pues sólo así, se obtendrá una mayor productividad.

Posteriormente se analizaron las características del supervisor fracasado, resaltando la falta de interés por aprender nuevas experiencias por parte de

su personal, prevaleciendo el autoritarismo y la inseguridad por perder su puesto.

Una vez adentrados en lo anterior, se realizó otro ejercicio, en donde se analizó el nivel de confianza de cada uno por medio de una escala del 1 al 5 y preguntas que les ayudaban a seleccionar un puntaje.

Finalizado el ejercicio, se obtenía una puntuación en donde cada uno revisaba su propio resultado, para posteriormente pasar a una retroinformación que les permitiera analizar los aspectos a los que más desconfianza le tenían.

Este módulo concluye con una frase reflexiva, la cual explicaba la trascendencia que cada uno tiene como supervisores, pero principalmente que cada uno tiene la clave para cambiar, crecer y ser mejores.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
II	El Supervisor como Líder	Al término del módulo, los participantes identificarán el papel del líder que manejan con su grupo de colaboradores, a fin de promover un cambio en su estilo orientado al trabajo en equipo y a la mejora continua.	*El participante será capaz de identificar los diferentes estilos de liderazgo, pudiendo ubicar su estilo personal en cualquiera de ellos, reconociendo ventajas y desventajas, además de proponer cambios personales en caso necesario. *Por medio del trabajo en equipo, el participante se enriquecerá con las experiencias personales de los demás integrantes del grupo.

Primeramente se explicó quién es el supervisor, tomando en cuenta que sus principales funciones consisten en dirigir, coordinar y encauzar el trabajo de otras personas para alcanzar objetivos grupales.

Se resaltó la importancia de que este trabajo se lleva al cabo con personas únicas e irrepetibles, lo que hace muy compleja esta labor, pero al mismo tiempo enriquecedora, pues se puede obtener un aprendizaje mutuo y por lo tanto, se pueden encontrar mejores y más soluciones a los problemas que se puedan presentar.

Se explicó la importancia que tiene un líder frente al grupo, que éste puede influir en el comportamiento de los demás, y esto se refleja en los resultados del grupo.

Además, se explicó que un líder debe tener una imagen positiva de sí mismo para proyectarla a los demás miembros de su equipo, tomando en cuenta su apariencia, la toma de decisiones que lleve al cabo, y que aprenda de los errores. Es importante también que se comunique adecuadamente con su equipo y procure mantener una actitud positiva.

Se explicó la rejilla gerencial en donde se demuestra la importancia de tomar en cuenta tanto la producción, como al personal.

"La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. La frase preocupación por, se refiere a la forma en que los jefes les interesa la producción o la forma en que les interesa el personal; y la preocupación por la producción incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como son la calidad de las decisiones, eficacia en el trabajo, procedimientos y procesos, volumen de producción, etc." (1)

Se analizó el modelo situacional de Hersey y Blanchard que explica la madurez como "el deseo de logro, la voluntad de aceptar la responsabilidad y la habilidad y experiencia relativas a la tarea". (2)

Se profundizó en los cuatro estilos del modelo situacional siendo:

- a) Autócrata.
- b) Vendedor.
- c) Participativo.
- d) Delegador. (3)

Por último, se estudiaron las características del líder, tomando en cuenta la importancia de la autoevaluación, que es el único medio de conocerse, aprender y mejorar. Al mismo tiempo, debe proporcionar retroinformación a

su personal para que juntos logren las metas tanto personales como empresariales.

Se resaltó la importancia de contar con una actitud positiva, que ésta fungirá como motivador en su personal para la realización de actividades.

Este módulo concluye con un análisis de lo vital que resulta ser un líder para el equipo de trabajo, repercutiendo en la productividad del mismo.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
III	El Proceso de Selección y el Supervisor	El participante al finalizar el módulo reconocerá cuáles son las herramientas indispensables que le ayudarán a seleccionar al candidato idóneo para integrar un buen equipo de trabajo.	<p>* El participante identificará cuál es el procedimiento para elaborar la descripción y perfil del puesto, así como la entrevista de selección dentro del cual la información que se obtenga sea la adecuada para determinar si el candidato es el idóneo.</p> <p>*El participante distinguirá los pasos a seguir para proporcionar una inducción al puesto.</p>

En este módulo se estudió el proceso para seleccionar al personal adecuado con el fin de que el desempeño del mismo sea el esperado, haciendo referencia que contratar al candidato no idóneo puede tener un costo muy alto para la empresa.

Se explicó que para definir el perfil del puesto, se pueden auxiliar con algunas preguntas, siendo estas:

- a) ¿Qué va a hacer la persona en el puesto?
- b) ¿Cómo lo va a hacer?
- c) ¿Para qué lo va a hacer?

Se proporcionarán acciones clave para la conducción de una entrevista en donde se sugiere:

- a) Generar una atmósfera amistosa.
- b) Formular más preguntas abiertas que cerradas.
- c) Vender a la empresa y el puesto cuando el solicitante es el adecuado.

Se realizaron ejercicios dentro de los cuales, tenían que analizar descripciones de puesto, así como el perfil que requieren para su área de trabajo.

Se llevó al cabo una dinámica en donde se hacían los papeles de entrevistador y entrevistado, proporcionando retroinformación, especificando fortalezas y debilidades para mejorar la técnica de entrevista. Por último, se explicó la importancia que presenta para el solicitante, si es elegido proporcionarle una adecuada inducción a la empresa, a su equipo de trabajo y al puesto, con la finalidad de que su integración sea más fácil y los resultados se obtengan más rápido.

MÓDULO	TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
IV	Técnicas de adiestramiento . Técnica de los 4 pasos	Al finalizar el módulo los participantes conocerán los pasos a seguir para lograr un adiestramiento efectivo y serán capaces de aplicarlo en las labores de capacitación que realizan cotidianamente.	<p>* Los participantes al final del módulo, diferenciarán entre los conceptos de adiestramiento, capacitación y entrenamiento.</p> <p>* Los participantes adquirirán el conocimiento de los principios básicos del aprendizaje, como base para el desarrollo efectivo de sus actividades.</p> <p>* Adquirirán las herramientas básicas generando el óptimo desarrollo de sus subordinados.</p>

En este módulo primeramente se estudió la teoría del aprendizaje, con la finalidad de que conocieran cómo funciona para aplicarlo dentro de su equipo de trabajo, obteniendo mejores resultados.

Se explicó qué es un proceso interno y externo que tiene una intencionalidad y que procura fomentar un cambio.

Se especificó que el proceso comienza con una motivación para aprender con el fin de que se capte la imagen, para que posteriormente se practique, proporcionando un reforzamiento ante lo que se pretende aprender.

Posteriormente, se analizó el proceso de capacitación, resaltando que éste es la acción de impartir conocimientos sobre cualquier materia, especificando que este se lleva al cabo dentro de un aula. Esta definición se utilizó para fines específicos de este manual, así como para explicarle a los participantes este tipo de capacitación es el que tienen que proporcionarles en la planta.

En cuanto al adiestramiento se comentó que se utiliza para desarrollar habilidades y destrezas del trabajador para mejorar en su puesto, aclarando que este se lleva a cabo en el área de trabajo.

Se describió el método de los cuatro pasos, aclarando que se utiliza para enseñar habilidades y destrezas manuales en donde primero, se prepara al trabajador por medio de la investigación de sus propios conocimientos, para despertar su interés con lo que va a aprender. De ahí, se presenta la operación, en donde se explica y se muestra la misma a realizar. Posteriormente, se realiza la prueba de ejecución, en donde el aprendiz lleva al cabo la operación. Por último se proporciona el seguimiento, en donde se corrigen errores para que con la práctica se obtenga un mejor desempeño.

Se realizó un ejercicio en donde tenían que explicar una determinada función a un supuesto subordinado para observar cómo se llevaba al cabo este método, reforzando los aspectos positivos, denotando que este método puede tener resultados favorables, mejorando el desempeño y por ende la productividad tanto personal, como del equipo de trabajo.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
V	El Proceso de la Comunicación Efectiva	Al término del módulo, el participante comprenderá la importancia de contar con una adecuada comunicación efectiva en todos los niveles, y será capaz de aplicar las técnicas aprendidas con las personas que le rodean, tanto en el ambiente laboral como familiar y social.	*Reconocerá qué es la comunicación, cuáles son sus elementos y en qué consiste su proceso para así comprender mejor su adecuada aplicación. *Conocerá estrategias sencillas de comunicación para aplicarlas en sus relaciones. *Reconocerá por medio de ejercicios oportunidades de mejora existentes.

Este módulo inició con una definición de comunicación siendo "un proceso mediante el cual las personas comparten significados, transmitiendo mensajes simbólicos". (4)

Se explicó la trascendencia que tiene en una empresa el contar con una adecuada comunicación, dado que este es el medio para intercambiar información y llegar a un acuerdo.

Se analizó el proceso de la comunicación explicando que existen un emisor, un mensaje y un receptor, así como la diferencia entre saber escuchar y oír.

Se enfatizó en la trascendencia de que el mensaje sea claro para evitar malias interpretaciones.

Se resaltó que la expresión no verbal también es vital, tomando en cuenta que por medio de ella se transmite la mayor parte del significado de lo que queremos hacer llegar a la otra persona.

Para escuchar atentamente, se proporcionaron tres acciones que podían ayudar a lograrlo, siendo éstas:

- a) Tener una expresión corporal que invite al diálogo.
- b) Escuchar atentamente lo que se está diciendo.

c) Hay que confirmar lo que se escuchó.

Se analizó la comunicación en las organizaciones, señalando la comunicación descendente, ascendente y cruzada.

Se proporcionaron algunas características que pueden ayudar a tener una comunicación efectiva, como el saber escuchar, que se expresen claramente, pero principalmente, tener la mente abierta al hacerlo.

Se aplicó un ejercicio para indagar cómo era su estilo de comunicación el cual manifestaba en sus relaciones interpersonales. Este se llevó al cabo por medio de un cuestionario de preguntas cerradas. Posteriormente, se revisaban las respuestas de acuerdo a una tabla para obtener u puntaje, revisando en un cuadro cómo se encontraban.

Este ejercicio se hizo con la finalidad de que cada uno detectara cómo se encontraba en ese momento y qué tan importante es contar con una comunicación abierta y clara para lograr los objetivos de la empresa.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
VI	Las Relaciones Humanas	El participante al finalizar el módulo identificará la importancia que tiene el manejo adecuado de las relaciones humanas por medio de una actitud positiva con la finalidad de obtener beneficios tanto personales como grupales, fomentando relaciones deseables.	<p>* El participante al final del módulo, identificará las relaciones primarias y secundarias por medio del análisis de sus propias relaciones.</p> <p>*Distinguirá la trascendencia de desarrollar la capacidad de conocer y comprender a los demás.</p> <p>* Por último sensibilizará sobre la necesidad de contar con una adecuada relación dentro del grupo.</p>

En este módulo se definió primeramente el concepto de las relaciones humanas, así como su trascendencia.

Se enfatizó en la importancia que presentan; cotidianamente las llevamos al cabo y hay que motivar para que estas se den de forma positiva.

Se explicó al ser humano como un ser bio-psico-social, comentando que estos tres aspectos no se pueden separar.

Se analizó que todo ser humano requiere de los demás para sobrevivir; se requiere pertenecer a un grupo para desempeñarse y aprender de él.

Se vieron los tipos de relaciones existentes, siendo las relaciones primarias en donde lo importante es la persona, no la función, y las secundarias, en donde lo principal es la función que se presta a la persona.

Ambos tipos son necesarios y se presentan en la vida diaria.

Se especificó que la personalidad está formada por el temperamento que es la herencia, y el carácter constituido por el medio ambiente y el medio educativo, creando necesidades de diversos tipos, en este punto se revisó la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow:

- a) Necesidades fisiológicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades sociales.
- d) Necesidades propia estima.
- e) Necesidades autorrealización.

Además de existir las necesidades, se tomó en cuenta que cada individuo presenta una parte consciente y otra inconsciente, explicando la ventana de Yohari en donde se encuentra:

- a) Yo abierto.
- b) Yo ciego.
- c) Yo oculto.
- d) Yo desconocido.

Se presentaron algunas estrategias para favorecer las relaciones humanas por medio de la apertura, la comunicación y una actitud positiva.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
VII	Trabajo en Equipo	Al finalizar el módulo el participante comprenderá la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos grupales, así como para la resolución de problemas y el logro de metas comunes, además serán capaces de llevar esta filosofía a su lugar de trabajo.	<p>* El participante al final del módulo identificará por medio de una vivencia grupal la forma en que cada uno interactúa.</p> <p>*Comprenderán la importancia del papel que juega el supervisor en el éxito de la buena comunicación de su grupo de trabajo.</p> <p>* Reconocerá el valor de construir sobre las ideas de otros, propiciando un cambio de actitud dentro de su grupo.</p>

En este módulo se inició describiendo que la clave para obtener un trabajo en equipo es por medio de la cooperación de todo el personal.

Se sensibilizó de la trascendencia que presenta el saber delegar y otorgar responsabilidad al personal que labora con éste. Se debe evaluar al personal para revisar la efectividad de el mismo y detectar posibles fallas para corregirlas y alcanzar la meta.

Se explicó que los grupos de trabajo efectivos y cohesionados, son aquellos en donde se proponen ideas, ayudan a llegar a la meta en un menor tiempo con resultados positivos, tomando en cuenta tanto los objetivos personales y grupales.

Se retomaron los temas de anteriores módulos, concluyendo que el trabajo en equipo se lleva al cabo favorablemente, siempre y cuando exista una adecuada comunicación, con relaciones humanas positivas, las cuales nos lleven a un crecimiento.

Por último, se realizó un ejercicio denominado "Supervivencia en el Bosque", en donde el objetivo es discutir primero individual y después en equipo para llegar a un acuerdo de qué elementos elegir para sobrevivir en una

situación determinada. Posteriormente se les explican las respuestas que serían las mejores para la mayoría de las situaciones según los expertos.

<i>MÓDULO</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>
VIII	Manejo de Conflictos	El participante al finalizar el módulo identificará algunas herramientas que le ayudarán a manejar las conflictos que se presenten en su equipo de trabajo.	<p>*El participante distinguirá que existen acciones clave en la forma de ordenar, manejar una queja y tomar acciones disciplinarias que le permitan generar un ambiente idóneo de trabajo.</p> <p>*Asimismo, conocerá la manera de cómo reparar las relaciones con sus subordinados que actualmente se encuentran averiadas.</p>

Se analizó el manejo de quejas, tomando en cuenta que éstas deben escucharse siempre y cuando ayuden al grupo a crecer y ofrezcan la oportunidad de madurar como tal, aunque se puede llegar a reaccionar de diversas formas, pero las quejas pueden ayudar a conocer lo que los colaboradores piensan de cómo se están haciendo las cosas y pueden proponer aspectos positivos.

El jefe debe reaccionar ante las quejas de forma positiva y se proporcionan algunas sugerencias.

Se estudiarán los tipos de problemas que se pueden dar siendo éstos:

- a) Problemas pequeños con la gente.
- b) Problemas importantes con la gente.
- c) Pequeños problemas con el trabajo.
- d) Problemas importantes con el trabajo.

Posteriormente, se analizó cómo se pueden reparar relaciones aceptando que todos cometen errores y en ocasiones se tiene que pedir disculpas, pero todo esto se resuelve por medio de una adecuada comunicación. Al mismo tiempo, es importante mantener una buena relación con su superior, dado que esto integrará mejor el concepto de sí mismo proyectándolo a su equipo de trabajo.

Por último, se consideraran diversas formas de acciones disciplinarias que en algunas situaciones se deben llevar al cabo para no perder ni la autoridad ni el respeto de los demás colaboradores.

II VALORACIÓN CRÍTICA

II.1 Fundamentación de la crítica.

Una vez analizado cada módulo en su contenido, estudiaremos con más profundidad el proceso como se integró este Manual de Capacitación por medio de la yuxtaposición de los elementos didácticos, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad las cuales fomenten la mejora continua de este trabajo.

Para poder realizar lo anterior, se estudiarán primeramente qué es la didáctica y cuáles son los elementos didácticos, siendo guía fundamental para poder elaborar planes y programas de capacitación.

Primeramente definiremos la palabra didáctica, con la finalidad de analizar la trascendencia de ésta en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

"Didáctica viene del griego didaktiké, que quiere decir arte de enseñar". (5)

Para que un programa de capacitación tenga éxito, se requiere de

instructores que posean habilidad para transmitir los conocimientos de tal forma que los participantes adquieran nueva información que ayude a enriquecerse, fortaleciendo sus habilidades desarrollando mejor su actividad cotidiana.

Una vez definido qué es la didáctica, estudiaremos cuáles son los elementos didácticos, con el fin de analizar cómo se utilizaron los mismos en este manual de capacitación con la intención de detectar mejoras al mismo.

"La planeación se facilita cuando se plantean y responden preguntas como las siguientes, relacionadas con el proceso didáctico:

¿Quién?	Profesor-Alumno.
¿Para qué?	Objetivos de aprendizaje, evaluación de los mismos.
¿Qué?	Campo de estudio.
¿Cómo?	Procedimiento.
¿Con qué?	Recursos.
¿Cuándo?	Tiempo disponible". (6)

Las preguntas anteriormente expuestas se deben tomar en cuenta cada vez que se elabore un manual de capacitación, o cualquier actividad dentro del

proceso de enseñanza-aprendizaje, puesto que es la forma correcta y más completa para realizar planes y programas educativos, dado que nos permite profundizar en todo aquello que interviene en éste, proporcionando a los participantes una mayor riqueza en la experiencia a vivir.

"La didáctica tiene que considerar seis elementos fundamentales que son, con referencia a su campo de actividades: el alumno, los objetivos, el profesor, la materia, las técnicas de enseñanza y el medio geográfico, económico, cultural y social". (7)

Otro autor define a los elementos didácticos de acuerdo a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué objetivo o resultado se pretende conseguir?
2. ¿Qué materia vamos a utilizar?
3. ¿De qué medios o recursos podremos disponer?
4. ¿Qué procedimientos son los más adecuados para aplicar en las circunstancias dadas?
5. ¿Cuál es el orden o la secuencia más racional y eficiente en que debemos escalar los recursos y procedimientos para alcanzar el objetivo con seguridad, economía y elevado rendimiento?
6. ¿Cuánto tiempo tenemos y qué ritmo debemos imprimir a nuestro trabajo para llegar a los objetivos previstos dentro del tiempo deseado?" (8)

Estas preguntas son las utilizadas para poder realizar cualquier programa no sólo de capacitación, sino que su finalidad sea educativa.

Lo anterior, lo utilizaremos para revisar cada módulo del manual, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad en el mismo.

Se realizará una yuxtaposición con los elementos didácticos en cada módulo, con la intención de que el análisis de este manual quede más completo. Tomando en cuenta lo anterior y la propia experiencia, los elementos que se utilizarán para realizar la comparación son:

1. Educando-educador que responde a la pregunta ¿quiénes?
2. Objetivos educativos que responde a la pregunta ¿para qué?
3. Contenidos educativos que responde a la pregunta ¿qué?
4. Metodología que responde a la pregunta ¿cómo?
5. Recursos didácticos, que responde a la pregunta ¿con qué?
6. Lugar, que responde a la pregunta ¿dónde?
7. Tiempos didácticos, que responde a la pregunta ¿cuándo?

Cabe destacar que además de que el manual de capacitación contemple o no las preguntas anteriores, también se requiere de habilidad por parte del instructor para transmitir los conocimientos provocando motivación en los

participantes para adquirir éstos, así como aplicarlos en cuanto regresen a su lugar de trabajo. Se debe recordar que el proceso de enseñanza-aprendizaje debe ser integral, y se deben tomar en cuenta todos aquellos elementos que intervengan en la adquisición de nuevos conceptos los cuales ayuden a desarrollar mejor su trabajo, obteniendo una mayor productividad para la empresa por un lado, y un crecimiento personal para el trabajador.

A continuación se presentará el análisis del manual con los elementos didácticos. Cabe señalar que en el siguiente estudio se llevará a cabo con los primeros cuatro elementos didácticos, es decir con el educando-educador, objetivos educativos, contenidos educativos y metodología, ya que a partir de recursos didácticos, lugar y tiempo didáctico, se llevó a cabo de igual manera, consistiendo en lo siguiente:

5. Recursos didácticos: Se utilizó el manual de capacitación por escrito proporcionándose en una carpeta, este se le entregaba al participante. Además, se elaboraron acetatos con la información más importante, para poder resaltar aquellos aspectos vitales cuya intención era la captación visual de los mismos. Asimismo, se elaboraron los materiales para las dinámicas que se llevaron a cabo durante todo el programa.

Este programa de capacitación se llevó al cabo con 46 personas, siendo dos grupos de 23 cada uno, además de contar con un instructor.

6. Lugar: Se impartió en la Planta de Confitalia ubicada en Cuernavaca, Morelos, en una aula de capacitación la cual contaba con un retroproyector, pantalla, rotafolio, mesas y sillas para cada participante. Todos los módulos se impartieron en este salón.

7. Tiempos didácticos: Se estructuró una guía didáctica en donde se especificaban los tiempos para cada tema, siendo de suma importancia por contar con poco tiempo. En todos los módulos se llevó al cabo el mismo procedimiento.

Módulo I: Desarrollo de una actitud directiva.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está diseñado principalmente para el educando, ya que está enfocado a supervisores, y los participantes ocupan este puesto, de ahí la trascendencia para que identifiquen por qué una actitud directiva ante su equipo de trabajo.

También está enfocado al educador, ya que éste como instructor de un programa de capacitación, debe poseer una actitud directiva ante el grupo, siendo coherente con lo que está enseñando y con lo que está haciendo.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Cuenta con objetivos educativos, en donde se procura que el educando lleve a cabo una autoevaluación del comportamiento que presenta con su equipo de trabajo con la intención de detectar su propia actitud ya sea positiva o deficiente dado que esto lo refleja en su actividad cotidiana.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Los contenidos abarcan cuestiones eminentemente educativas, dado que se analizan conceptos que favorecen la actitud positiva que debe tener un supervisor exitoso ante su equipo de trabajo con la finalidad de lograr mayor cohesión en el mismo y obtener mejores resultados.

4. Metodología: ¿Cómo?

La metodología que se aplica es expositiva-participativa, cuenta con diversas técnicas en las cuales el educando recibirá retroinformación para analizar cuál es su actitud frente a su equipo de trabajo, detectando áreas

de oportunidad en las cuales pueda mejorar como persona, reflejando esto una actitud más positiva ante su equipo de trabajo.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? vid supra., p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? vid supra., p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? vid supra., p. 46.

Módulo II: El Supervisor como Líder.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está enfocado principalmente al educando, dado que los participantes son supervisores, tienen personal a su cargo, y deben conocer la trascendencia del papel que desempeñan frente a su equipo de trabajo para que este obtenga mejores resultados en su desempeño.

Está dirigido al educador, puesto que al estar frente a un grupo está fungiendo como líder, y debe procurar ser coherente con lo que está predicando y con lo que está haciendo.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

El módulo contempla objetivos educativos dado que promueve un cambio positivo en los participantes, tomando en cuenta el estilo de cada uno para ser un mejor líder con su equipo de trabajo, reconociendo fortalezas y áreas de oportunidad logrando una actitud favorable la cual refleje con su equipo de trabajo.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se analizaron conceptos específicos tales como el supervisor como líder, la Teoría de Blake y Mouton (rejilla gerencial), el Modelo de Hersey y Blanchard, mismos que apoyarán la adquisición de nuevos conocimientos y teorías, las cuales promuevan un cambio de actitud para reforzar su liderazgo.

4. Metodología: ¿Cómo?

Se utilizó una metodología expositiva-participativa, con técnicas en donde el participante reconocería su estilo de liderazgo, comparando con otros estilos existentes, para tener retroalimentación y de ahí, reforzar sus puntos positivos y analizar los puntos débiles, con la finalidad de mejorar personalmente, y por ende con su equipo de trabajo.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? *vid supra.*, p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? *vid supra.*, p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? *vid supra.*, p. 46.

Módulo III: El Proceso de Selección y el Supervisor.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está dirigido al educando en todo su contenido, dado que se analizan conceptos los cuales le favorecerán en el momento que realice la selección del personal para su equipo de trabajo, tomando en cuenta elementos que le apoyen en los objetivos establecidos como equipo de trabajo y al mismo tiempo que lo impulsen para obtener un crecimiento para todos.

Está enfocado al educador, ya que todos los días realizamos actividades de selección, y este adquirirá nuevas aportaciones al tema por medio de la participación de sus participantes.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Cuenta con objetivos educativos, dado que se estudiarán algunas herramientas las cuales los apoyarán en la selección de su personal, así como la manera de impartir la inducción para que su personal se identifique más rápidamente con su equipo de trabajo.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Los contenidos que se presentaron en este módulo estaban enfocados a que el educando aprendiera algunas técnicas sencillas tanto para seleccionar al personal, como para llevar a cabo entrevistas las cuales les proporcionarían la mayor información posible de cómo es el candidato y cómo podría ser su desempeño. Asimismo, se les informó de cómo lograr una mejor inducción del nuevo miembro tanto al equipo de trabajo como a las actividades que tiene que realizar, obteniendo mejores resultados en un menor tiempo.

4. Metodología: ¿Cómo?

La metodología que se proporcionó fue expositiva-participativa. Además de contar con ejercicios vivenciales dentro de los cuales se aprendería la actitud a mantener dentro de una entrevista, así como las preguntas que se tienen que hacer dentro de la misma y las posturas, dado que todo se refleja ante el candidato pudiendo crear confusión en éste.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? *vid supra.*, p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? *vid supra.*, p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? *vid supra.*, p. 46.

Módulo IV: Técnicas de Adiestramiento. Técnica de los 4 pasos.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo se enfocó al educado; se le mostró la técnica de los 4 pasos la cual consiste en explicar primero el contenido de una actividad determinada para después, éste aplicarla con su equipo de trabajo.

También está enfocada al educador, dado que éste tiene que presentar cómo se desarrolla esta técnica en específico ante el grupo de trabajo, y dependiendo lo que éste les muestre, es lo que el grupo llevará a cabo con su equipo. Asimismo, el educador se enriquece con las aportaciones que realicen los participantes.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Los objetivos de este módulo son educativos en su totalidad, dado que fomentan el aprendizaje de los participantes, y al mismo tiempo tiene la intención de que éstos lo muestren a su equipo de trabajo una vez que regresen a su actividad cotidiana.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se estudió en este módulo la Teoría de el Aprendizaje, con la finalidad de que el educando identificara cómo se da este proceso, para de ahí, introducirlo a la técnica a enseñar de los cuatro pasos en donde primero tenían que observar cómo se llevaba a cabo el procedimiento y después aplicarlo durante el curso a nivel de práctica, para posteriormente llevarlo a cabo con su equipo de trabajo.

4. Metodología: ¿Cómo?

Expositiva-participativa, en donde se incluyeron ejercicios vivenciales con la finalidad de que observaran cómo se debe llevar al cabo la técnica, aplicarla durante los ejercicios, proporcionándoles retroinformación de los puntos importantes en los que podrían mejorar para obtener mejores resultados con su equipo de trabajo.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? vid supra., p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? vid supra., p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? vid supra., p. 46.

Módulo V: El Proceso de la Comunicación.

1. Educando- Educador: ¿Quiénes?

Se enfocó al educando, ya que éste lleva a cabo dicho proceso en todo momento, tanto en su vida personal como laboral, resaltando la trascendencia de contar con una adecuada comunicación con la finalidad de evitar malos entendidos o distorsión de la información.

Está enfocada al educador, ya que por medio de este proceso logra establecer contacto con el grupo y transmitir toda la información de este programa de capacitación, recibiendo retroinformación de los participantes, enriqueciendo el contenido del curso.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Cuenta con objetivos eminentemente educativos, dado que por medio de la comunicación efectiva se establece contacto con los demás, se especifican los objetivos a seguir y se obtiene una mayor productividad. Dependiendo del nivel de comunicación que se tenga con su equipo de trabajo serán los resultados obtenidos, pero esto no sólo se aplica en el trabajo, sino además en la vida personal.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se proporcionaron elementos tales como el proceso de la comunicación, analizando quiénes lo integran y cómo se da en la vida diaria, así como en las organizaciones, analizando los diferentes tipos de comunicación, para posteriormente, contar con un modelo propio en donde la comunicación con su equipo de trabajo sea efectiva, obteniendo mejores resultados, propiciando la confianza y el buen clima en el grupo, logrando la cohesión y la productividad.

4. Metodología: ¿Cómo?

Expositiva-participativa, contando con ejercicios vivenciales los cuales tenían la finalidad de analizar cómo se encuentra la comunicación que mantienen con su personal, si se dan malas interpretaciones, y si existe una comunicación activa y positiva durante la jornada de trabajo.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? vid supra., p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? vid supra., p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? vid supra., p. 46.

Módulo VI: Las Relaciones Humanas.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está enfocado al educando, dado que éste lleva a cabo en todo momento relaciones humanas, siendo parte de ellas, y dependiendo de el manejo y la trascendencia que éste les otorgue, se verá reflejado en el ambiente de su equipo de trabajo.

Está enfocado al educador puesto que para proporcionar un curso, se requiere de las relaciones humanas, y si éstas no se presentan, no se podrá proporcionar el contenido del mismo.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Cuenta con objetivos educativos dentro de los cuales se fomenta que las relaciones humanas se lleven a cabo de una manera positiva, no sólo en

lugar de trabajo, sino también en su vida personal; en la medida en que tengan la capacidad de conocer y comprender a los demás, podrán aceptarse mejor a ellos mismos y lo reflejarán en todo momento mediante una actitud favorable.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se analizan los conceptos de relaciones humanas, para entender en qué consisten y cuál es la importancia de que estas se presenten de forma positiva. Se estudiaron los tipos de relaciones y cómo influyen estas en la interacción que se tiene en los grupos, tomando en cuenta la escala de necesidades de Abraham Maslow, con la intención de lograr cohesión en su equipo de trabajo.

4. Metodología: ¿Cómo?

Expositiva-participativa, haciendo hincapié en la trascendencia que presentan las buenas relaciones para obtener un mejor desempeño no sólo en el trabajo sino también en su vida personal, fomentando en la persona una actitud positiva.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? vld supra, p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? vid supra., p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? vid supra., p. 46.

Módulo VII: Trabajo en Equipo.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está enfocado al educando, ya que es parte de un equipo de trabajo en donde él colabora y hace que otros colaboren para obtener una meta en común. Se remarca la trascendencia de pertenecer a un grupo para lograr los objetivos establecidos en la empresa.

Está enfocado al educador, dado que éste se encuentra dentro de un equipo de trabajo en donde se tienen que cumplir objetivos específicos al finalizar el programa de capacitación, asimismo, éste pertenece a un grupo en donde a su vez deberá alcanzar objetivos que lo lleven a un crecimiento tanto personal como grupal.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Se resalta la trascendencia del trabajo en equipo, dado que se obtienen los objetivos en un menor tiempo, se resuelven los problemas y se logran metas comunes que se reflejan en la productividad.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se analizó el concepto de trabajo en equipo, se vieron algunas sugerencias para mejorar las relaciones dentro del mismo, así como el desempeño que presentan los grupos de trabajo efectivos para poder encauzar su equipo a la obtención de metas, fomentando una mayor productividad.

4. Metodología: ¿Cómo?

Expositiva-participativa con ejercicios vivenciales para analizar cómo se presenta el trabajo en equipo cuando éste se encuentra ante una situación delicada en donde se tienen que tomar decisiones importantes que afectarán a todos los miembros del grupo.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué? vid supra., p. 45.

6. Lugar: ¿Dónde? vid supra., p. 46.

7. Tiempo didáctico: ¿Cuándo? vid supra., p. 46.

Módulo VIII: Manejo de Conflictos.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está enfocado al educando, tomando en cuenta que éste es un supervisor, se analizaron algunas sugerencias para dar órdenes, para manejar quejas, y para enfrentarse con algunas personas conflictivas.

Está enfocado al educador, dado que dentro de un grupo de trabajo siempre se presentarán conflictos por la individualidad de cada uno, siendo responsabilidad del educador resolverlos positivamente, eliminando el conflicto y los resentimientos, fomentando un ambiente agradable de trabajo.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Los contenidos son eminentemente educativos, dado que se presenta al grupo algunas herramientas útiles para resolver conflictos en un grupo, dar órdenes de tal forma que los participantes del grupo las lleven a cabo sin resentimientos y mantener un ambiente agradable de trabajo la mayor parte del tiempo.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

En este módulo se presentaron algunas alternativas para dar órdenes, para manejar quejas, tomando en cuenta los tipos de problemas que se pueden presentar en la vida cotidiana. Asimismo, se presentaron sugerencias para reparar relaciones que se encuentran dañadas por cuestiones laborales, pero que pueden tener soluciones positivas evitando resentimientos dentro del grupo de trabajo, logrando los objetivos establecidos.

4. Metodología: ¿Cómo?

Expositiva-participativa incluyendo casos vivenciales los cuales le permiten al educando hacer un análisis de cómo reacciona ante situaciones de conflicto, y cómo le ayudaría en determinados casos tener reacciones positivas, todo ello mediante una retroinformación por parte del grupo.

II.2 Propuestas.

Es importante señalar que en un curso de supervisión en donde se alude constantemente a la persona, no se destine un módulo en donde se estudie este tema de una manera general, con la finalidad de entender cómo es el ser humano, cómo se integra, cómo se desarrolla y cómo actúa dentro de la empresa para tener un enfoque más completo del mismo.

Se sugiere que sea una descripción general, puesto que si se llega a cuestiones muy específicas en donde se tome el aspecto filosófico y bio-psico-social de la persona, se tendría que hacer un curso completo del mismo.

Por lo anterior, primeramente se propone incluir como primer capítulo, el tema de la persona humana, tomando en cuenta que "(...) no es posible referirse a la educación del hombre si previamente no se tiene un esbozo de la imagen del hombre que se va a formar". (9)

Para comprender cómo actúa el hombre dentro de la sociedad y dentro de la empresa, se debe iniciar por conocer al mismo en su aspecto filosófico, dado que a partir de aquí se obtendrá una concepción integral de su propia naturaleza y de la importancia que éste tiene en la vida cotidiana, así como la capacidad con la que cuenta para adquirir nuevos conocimientos, mismos que aplicará, llevándolo a un desarrollo.

En todos los módulos se hace referencia a la persona, pero no queda específico la definición del ser humano, considerando a éste como un ser único e irrepetible, debido a que cuenta con características biológicas únicas, así como su desarrollo dentro de la sociedad, siendo único, puesto que nadie vive lo que otros han vivido, las experiencias que presenta el ser

humano a lo largo de toda su vida no se vuelven a repetir y cada persona le agrega con su individualidad una parte personal que nada ni nadie podrá hacerlo exactamente igual.

Aún cuando se hace mención de que la persona cuenta con una dignidad la cual se debe respetar, no se incluye que "(...) la dignidad de la persona humana aparece en el ámbito del bien" (10), es decir, el hombre es el ser más perfecto de la creación, por lo tanto, posee dignidad por el hecho de existir, pero además, es responsabilidad de éste procurar enfocar su energía hacia el bien, aprovechando las potencialidades específicamente humanas siendo estas la inteligencia y la voluntad, tomando en cuenta que por medio de estas, y con una adecuada utilización de las mismas, se puede enriquecer cada vez más no sólo en su aspecto personal, sino que lo reflejará en todos los ámbitos en donde se desarrolle.

Además, "(...) todo proyecto educativo pretende inculcar, suscitar, valores en los educandos" (11), tomando en cuenta que estos valores deben estar enfocados al bien, al crecimiento y al perfeccionamiento del ser humano, por lo cual es trascendente proporcionarle información con respecto a su propia naturaleza con la finalidad de que valore la capacidad que tiene para aprender y adquirir conocimientos que lo llevarán a tener un mejor desarrollo por medio del aprendizaje. En el área de capacitación, se

pretende proporcionar herramientas que apoyen habilidades para desempeñar mejor el trabajo, pero si además proporcionamos información que complementa la formación del ser humano, se conocerá más a fondo al ser humano, provocando en consecuencia una mayor autoestima, mayor motivación y autopercepción, reflejándose esto en sus labores cotidianas.

Asimismo, sería interesante explicar cómo se presenta el desarrollo del ser humano, tomando en cuenta sus diferentes etapas evolutivas, para que se comprenda mejor cómo el ser humano presenta influencias tanto genéticas como de el medio ambiente.

Tomando en cuenta lo anterior, y siguiendo el mismo esquema de análisis de los elementos didácticos se propone un temario para este primer capítulo quedando como sigue:

Objetivo General:

El participante al final del módulo, identificará el concepto de ser humano, así como las diversas etapas evolutivas por las que atraviesa, con la finalidad de que se descubran a sí mismos y a los demás, como seres capaces de aportar elementos que los lleven a crecer cada día.

Temario:

1. LA PERSONA HUMANA.

1.1 Definición y Concepto.

1.2 La Persona como un ser único e irrepelible.

1.3 La Dignidad de la Persona

1.4 La persona como ser bio-psico-social.

1.5 Desarrollo del niño, adolescente, adulto y senectud.

1.6 La Persona dentro de la sociedad y la empresa.

1. Educando-Educador: ¿Quiénes?

Este módulo está enfocado al educando, puesto que se definirá el concepto de persona, su desarrollo y su integración a la sociedad y a la empresa. El educando está formado por todos los participantes, y el educador es el instructor del módulo, también se alude a este último dado que no se puede separar el concepto de persona cuando se habla del instructor y de los participantes.

2. Objetivos educativos: ¿Para qué?

Cuenta con objetivos educativos, los cuales les ayudarán a redescubrirse a sí mismos, valorando la trascendencia del ser humano, fomentando el trato digno a cada miembro de su equipo de trabajo.

3. Contenidos educativos: ¿Qué?

Se analizan conceptos específicos como la definición del ser humano, la importancia de la dignidad en la persona, el desarrollo evolutivo y su integración a la sociedad y a la empresa, con la finalidad de que identifiquen la trascendencia que presenta el hombre ante la sociedad tanto para convivir y desarrollarse dentro de ella, como para lograr objetivos específicos dentro de una empresa.

4. Metodología: ¿Cómo?

Se utilizará una metodología expositiva-participativa, resaltando aquellos puntos que tienen mayor relevancia.

5. Recursos didácticos: ¿Con qué?

Se elaborará un manual con las definiciones y conceptos anteriormente citados, mismo que se integrará a la carpeta, incluyéndolo como primer módulo.

Asimismo, se elaborarán acetatos con la información más trascendente para que los participantes la asimilen más fácilmente.

6. Lugar: ¿Dónde?

Se llevará al cabo en la sala de capacitación de la Planta de Confitalia.

7. Tiempos didácticos: ¿Cuándo?

Se estructurará una guía didáctica en donde se especificarán los tiempos para cada tema, siendo esto de vital importancia por contar con poco tiempo para el desarrollo de este módulo.

COROLARIO

Con el desarrollo e integración de este módulo se pretende complementar el curso de Capacitación Integral para Supervisores con la finalidad de lograr una mejor estructura en los conceptos con los que cuenta el curso, dado que el temario que se está añadiendo se considera de vital importancia para entender primeramente al ser humano, el valor que este presenta por el hecho de existir, así como por las acciones que lleve a cabo, y en segundo término, redescubrirá el valor de sí mismo y las aportaciones positivas que pueden hacer los demás en su vida cotidiana.

Lo anterior lo reflejará en una mayor seguridad en sí mismo proyectándose esto al mismo tiempo en las actividades que desempeñe en el trabajo, obteniendo mejores resultados tanto personales como profesionales y por ende la productividad de la empresa mejorará.

Este proceso no se lleva de la noche a la mañana, es un proceso paulatino, pero se tiene que iniciar para que comprendan estos conceptos, para que

paulatinamente los vayan perfeccionando hasta que ellos mismos se vuelvan promotores con sus demás compañeros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. KOONTZ, et al., Administración., p.567-569.
2. STONER, James., Administración., p. 456.
3. ITESM., Memorias Diplomado de Recursos Humanos., p. 13-21.
4. STONER, James., Administración., p. 465.
5. NERICI, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p. 57.
6. AGUIRRE LORA, Ma. Esther., Manual de Didáctica General., p. 109.
7. NERICI, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p. 61.
8. MATTOS, Luiz Alves., Compendio de Didáctica General., p. 71.
9. GARCÍA HOZ, Victor., et al., El Concepto de Persona., p. 14.
10. Ibidem., p. 47.
11. Ibidem., p. 154.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- KAST, Fremont
Administración en las Organizaciones.
Editorial Mc Graw Hill., México., 1988., 754p.
- 2.- HAMPTON, David
Administración.
Editorial Mc Graw Hill., México., 1989., 788 p.
- 3.- STONER, James
Administración.
Editorial Prentice Hall., México., 1982., 643p.
- 4.- KOONTZ, et al.,
Administración.
Editorial Mc Graw Hill., México., 1984., 758p.
- 5.- GARCÍA HOZ, Victor
El Concepto de Persona.
Editorial Rialp., Madrid., 1989., 293p.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 6.- AGUIRRE LORA Ma. Esther
Manual de Didáctica.
Editorial Anuies., México., 1984., 129p.

- 7.- SIEGEL Laurence
Psicología Industrial.
Editorial C.E.C.S.A., México., 1977., 637p.

- 8.- I.T.E.S.M.
Memorias del Diplomado en Recursos Humanos.
México., 1994.

- 9.- GRUPPO COVARRA RIVETEX
Organigramas.
Enero 1996.

- 10.- INSTITUTO MEXICANO EDUCATIVO DE SEGUROS Y FIANZAS, A.C.
Memorias del Programa de Supervisión.
México., 1993.

11.- GRUPPO COVARRA RIVETEX

Misión.

Enero 1995

12.- GRUPPO COVARRA RIVETEX

Manual de Inducción.

México., 1995.

13. NERICI Imideo G.

Hacia una Didáctica General Dinámica.

Editorial Kapelusz., Argentina., 1969., p. 607.

14. MATTOS Luiz Alvez

Compendio de Didáctica General.

Editorial Kapelusz., Argentina., 1974., p.356.