

182



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA APLICACION DEL MODELO DE GRUPOS
ACADEMICOS PARTICIPATIVOS PARA LA
FORMACION E INTEGRACION DE UN EQUIPO
DE INSTRUCTORES

REPORTE LABORAL
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARCOS GABRIEL MUÑOZ RAMIREZ

DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:
MAESTRO JAIME A. GRADOS ESPINOSA

MEXICO, D.F.

SE
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



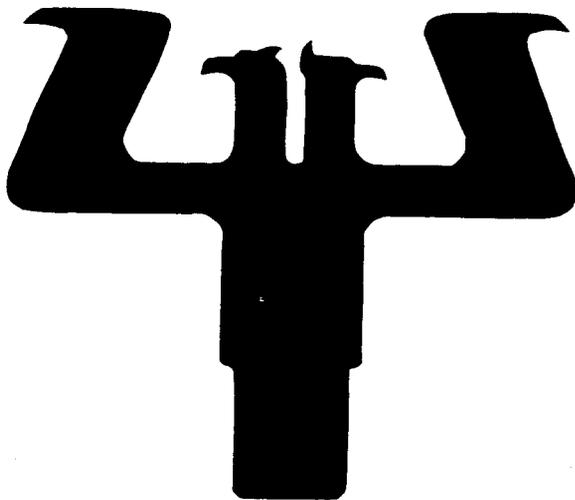
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
U.N.A.M.



AGRADECIMIENTOS

*A mi esposa Verónica del Carmen García Cruz, por su amor y
comprensión en todo momento.*

*Mi mayor agradecimiento a mi hijo Kevin Abraham Muñoz García, mi
gran motivador que proporciona un verdadero sentido a mi vida.*

A mis padres

Por su apoyo, amor, comprensión y ejemplo de lucha, coraje, fortaleza y alegría. Por que este trabajo, es la culminación de nuestro esfuerzo.

A mis hermanos

Gustavo, Alejandro, Mauricio, Israel y Rodrigo.

Por todos los momentos que hemos pasado juntos, tanto tristes como alegres...

Pobreza y riqueza... salud y enfermedades.

A mis sobrinos

Marcos, Jesús, Salvador, Jessica, Yamilet, Tabata, Iván y Mauricio

Por ser el futuro de nuestras familias.

Al maestro Jaime Grados Espinosa, por su capacidad, paciencia y amistad, quien desde mi formación como profesionalista transmite el auténtico " espíritu del puma universitario " y regala con su experiencia elementos valiosos; más aún durante la conformación del presente proyecto.

" Mil gracias, Jaime "

A mis sinodales, licenciado Tomás Cortés Solís, licenciada Isaura Elena López Segura, licenciado Arturo Allende Frausto y al licenciado Javier Vega Rugerío; por sus orientaciones y observaciones siempre atinadas que conyuvieron a la mejor presentación del proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi profundo agradecimiento, por proporcionarme los recursos necesarios para mi desarrollo como profesionista.

A la Facultad de Psicología, con afecto y respeto, principalmente aquellos investigadores que con sus esfuerzos permitieron que la psicología se convirtiera en una ciencia.

A mis Maestros, mi agradecimiento más sincero, por seguir transmitiendo sus experiencias y en especial a la licenciada Lilitiana Herrera y al licenciado Humberto Patiño, por su profesionalismo académico.

A la División de Educación Continua de la UNAM, en especial a la licenciada Hilda Paredes Davila y a la licenciada Margarita Olvera Esquinca, por su constante apoyo.

A la Sociedad de Psicología Aplicada, por ser un espacio abierto a la Investigación y a la Práctica de la Psicología del Trabajo.

Índice

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	01
1. ANTECEDENTES	
<i>El factor humano en las organizaciones</i>	<i>04</i>
<i>El cambio planificado</i>	<i>05</i>
<i>La organización como sistema</i>	<i>07</i>
<i>La resistencia al cambio</i>	<i>08</i>
<i>El proceso de capacitación como estrategia de cambio</i>	<i>09</i>
<i>El factor humano y su integración al grupo</i>	<i>11</i>
<i>El estudio de la dinámica de grupo</i>	<i>14</i>
<i>Dinámica de grupos y didáctica grupal</i>	<i>17</i>
<i>Evolución en los modelos de educación</i>	<i>18</i>
<i>Grupos académicos participativos</i>	<i>22</i>
<i>Fases del método de Grupos Académicos Participativos</i>	<i>26</i>
<i>La técnica de retroalimentación del desempeño</i>	<i>31</i>
<i>Binomio: persona - grupo como base del cambio</i>	<i>33</i>
2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	
<i>Perspectiva de la empresa comercializadora</i>	<i>34</i>
<i>Factores que afectan el servicio de instrucción</i>	<i>35</i>
<i>Puntos potenciales de mejora detectados</i>	<i>37</i>
<i>Propuesta de estrategias de cambio</i>	<i>38</i>
3. PROCEDIMIENTO	
<i>Detección de necesidades de capacitación</i>	<i>40</i>
<i>Diagnostico de necesidades de capacitación</i>	<i>44</i>
<i>Planeación del programa de capacitación para instructores</i>	<i>45</i>
<i>Definición de los contenidos del programa de capacitación</i>	<i>46</i>
<i>Identificación del método y técnicas de instrucción</i>	<i>47</i>
<i>Aplicación y Evaluación de los cursos de capacitación</i>	<i>48</i>
<i>Seguimiento a la eficiencia del programa de capacitación</i>	<i>63</i>

4. EVALUACIÓN

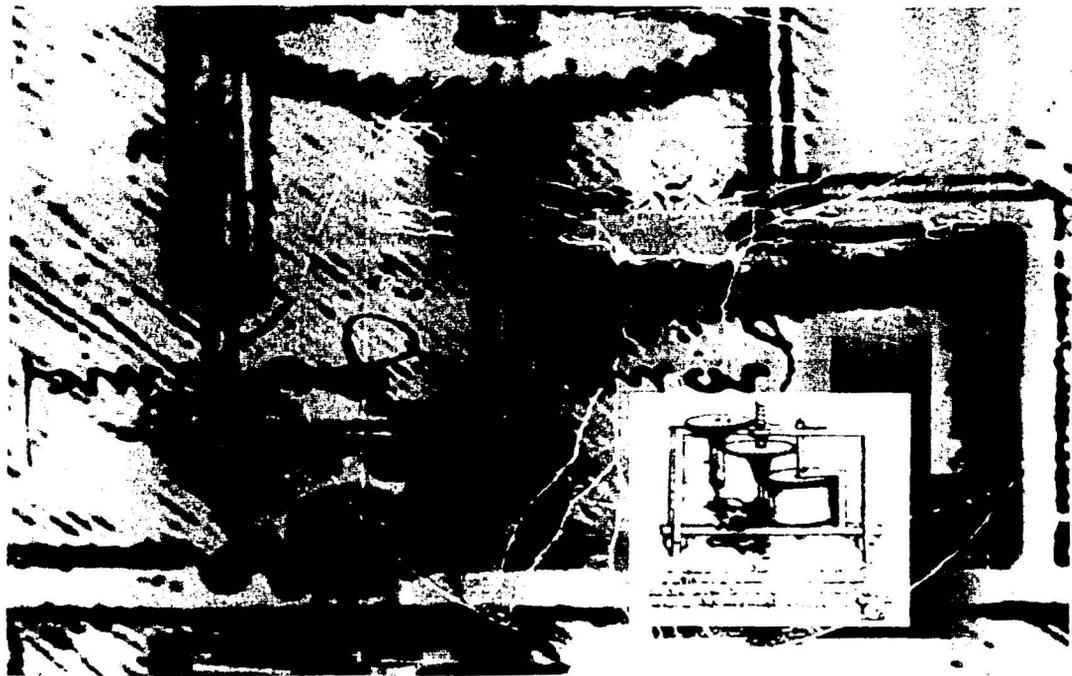
<i>Eficiencia del servicio de instrucción</i>	67
<i>Evaluación de las variables del periodo 95/1</i>	68
<i>Eficiencia del servicio de instrucción del periodo 95/1</i>	69
<i>Evaluación de las variables del periodo 96/2</i>	70
<i>Eficiencia del servicio de instrucción 96/2</i>	71
<i>Desempeño del instructor</i>	72
<i>Exposición del contenido del curso</i>	73
<i>Manejo del materiales didácticos</i>	74
<i>Administración del recurso tiempo</i>	75
<i>Análisis de contenido del reactivo abierto</i>	76
<i>Promedios de calificaciones técnicas por área</i>	77
<i>Índices de deserción del personal capacitado</i>	78

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

<i>Eficiencia general del servicio de instrucción</i>	81
<i>Factores que integran el servicio de instrucción</i>	82
<i>Calificaciones técnicas por área</i>	83
<i>Deserción de personal posterior al proceso de capacitación</i>	84
<i>Avances reportados en juntas con la alta dirección</i>	85
<i>El modelo de GAP y su interacción con los subsistemas</i>	88
<i>Subsistemas de la organización</i>	
• <i>PRODUCTIVO</i>	
• <i>ADMINISTRATIVO</i>	
• <i>SOCIAL</i>	89
• <i>EMPRENDEDOR</i>	
<i>Síntesis del análisis de resultados</i>	90
<i>Alcances y limitaciones de la estrategia de intervención</i>	91

6. CONTRIBUCIONES

I. Desarrollo organizacional	93
<i>Educación para el cambio</i>	
<i>Planeación participativa</i>	
<i>Métodos de trabajo</i>	
<i>Sensibilización y apertura al cambio</i>	95
<i>La función del emprendedor</i>	
• <i>Comportamiento del subsistema productivo</i>	96
• <i>Comportamiento del subsistema administrador</i>	
• <i>Comportamiento del subsistema social</i>	97
• <i>Comportamiento del subsistema emprendedor</i>	
II. Modelos y técnicas psicológicas	98
<i>La técnica grupal como catalizador del cambio</i>	
<i>El modelo de Grupos Académicos Participativos</i>	100
<i>como simulador de entrenamiento</i>	
III. Los procesos de capacitación a distancia	104
<i>Grupos Académicos Virtuales</i>	
IV. El control del medio ambiente	106
BIBLIOGRAFÍA	107
Anexos	108



Dedicato al poster creativo del gruppo.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Desarrollo Organizacional de las Empresas Comercializadoras, depende en gran parte de las perspectivas empresariales, así como de su capacidad de respuesta ante la actual apertura y competencia de los mercados internacionales, demandando del empleo eficiente y creativo de todos sus recursos, principalmente del factor humano, siendo necesaria su integración efectiva a un equipo de trabajo, el cual se enfrentara a los constantes cambios tecnológicos, que propician la creación de nuevos productos, situación que ha exigido la adquisición de conocimientos técnicos y administrativos actualizados, por lo tanto la presente intervención, empleo como principal estrategia de cambio planificado, al proceso de capacitación y desarrollo de personal, mediante la aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos en un medio ambiente laboral, con el fin de mejorar la calidad del servicio de instrucción que proporciona el equipo de instructores, del Centro de Capacitación de una empresa comercializadora, con operaciones en el ámbito nacional e internacional.

Ante los constantes cambios tecnológicos, la Psicología del trabajo, apoyada en una serie de estudios científicos en ambientes laborales, ha desarrollado una gama de modelos, técnicas y estrategias, congruentes con nuestro contexto social y cultural, con el propósito de mejorar el desempeño del factor humano dentro de las organizaciones, mediante la generación de experiencias de aprendizaje, que permitan el desarrollo integral de las principales áreas de crecimiento del trabajador: técnica, administrativa, institucional y personal, a cambio de mejorar la calidad de la prestación de servicios.

Nuestra visión holística considerar a la organización, como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas y procesos de trabajo, donde la función del proceso de capacitación depende del correcto funcionamiento de otros procesos, para el logro de sus propósitos, a continuación se mencionará un ejemplo: en la medida que se logre la eficiencia del proceso de Reclutamiento y selección técnica de personal, la cual consiste en identificar adecuadamente a los trabajadores con las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar el trabajo requerido, enseguida, esto permitirá que la función de capacitación y desarrollo de personal, motive al personal adecuado, mediante su integración a diferentes equipos participativos de trabajo, con la misión de lograr objetivos personales y organizacionales, ya que no pocas veces los Directivos de empresas se quejan de que los conflictos que surgen entre los integrantes de un departamento, impiden una adecuada consecución de los objetivos organizacionales, los cuales son primordialmente de carácter social y económico.

Por lo tanto la integración del factor humano debe realizarse de manera: respetuosa, ordenada y planeada, como base fundamental para el desarrollo de una organización sana, la cual busque incrementar su ciclo de vida y fomentar constantemente el valor de la educación, con miras a la apertura de nuevo milenio, logrando que la organización aprenda que el tiempo y los recursos que se inviertan en la educación se reflejarán en la calidad y productividad de la empresa y el crecimiento de su equipo humano.

El Proceso de capacitación y desarrollo de personal, inmerso dentro de un conjunto de necesidades y carencias en la formación de instructores, considera la preparación de futuros instructores como una respuesta ante los constantes cambios tecnológicos y económicos, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones del sector público y privado, no se considera el siguiente principio de planeación, " Quién capacita debe ser capacitado antes de capacitar " representando una gran responsabilidad, por que, quien se encuentra frente a un grupo de personas debe contar con alguna formación profesional o dominio del tema en específico y con preparación suficiente para proporcionar a los participantes de un curso, una instrucción adecuada y de calidad; en donde el participante experimente un aprendizaje significativo, que origine cambios interiores que se reflejen en nuevas conductas, en beneficio personal y laboral.

Se ha observado que la capacitación, con frecuencia se confía a personas de muy buena voluntad y con formación profesional en una determinada área, pero carente de herramientas pedagógicas, lo que provoca que ellas sean reproductoras del modelo y de la forma en que ellas mismas fueron educadas o instruidas, lo que conlleva a un círculo vicioso que consiste en reproducir un modelo tradicional, con errores y deficiencias.

Por lo señalado anteriormente el presente proyecto tendrá como contenido el desarrollo de la aplicación del modelo de grupos académicos participativos; para la formación e integración del equipo de instructores, del centro de capacitación de una empresa comercializadora, donde el subsistema emprendedor estuvo orientado a resolver y desarrollar un conjunto de puntos potenciales de mejora en la Gerencia de Capacitación, desarrollando las siguientes estrategias de intervención:

- 1. Planeación y organización del Programa de Capacitación para la formación de instructores basado en una plataforma conceptual y teórica que surge de los modelos de **Educación activa**, permitiendo el desarrollo de habilidades prácticas en: conducción de grupos, manejo de materiales didácticos, exposición de contenidos temáticos e imagen personal en los instructores.*

2. Durante el desarrollo de los eventos de capacitación, se implementó como método de trabajo el modelo de **Grupos Académicos Participativos**, el cual permitió atender una serie de puntos potenciales de mejora en relación con los comportamientos que se requirieron para la comunicación e integración por parte del equipo de instructores, basado en el estudio de la dinámica de grupos y la aplicación de las técnicas grupales y de retroalimentación.

3. La evaluación de la estrategia de intervención se efectuó, por medio de un análisis antes y después, mediante la aplicación de la **Encuesta de opinión** para medir la eficiencia del servicio de instrucción, proporcionado por el equipo de instructores del centro de capacitación nacional, así como el análisis de los siguientes indicadores:

- a) Calificaciones técnicas por área de capacitación.
- b) Deserción del personal posterior a las fases de capacitación.
- c) Avances del proyecto reportados durante las juntas con los directivos.

Considerando que cualquier cambio en una organización deber ser visto con un enfoque holístico, es decir que la empresa es un sistema y que al modificar alguno de sus componentes, tiene efectos en el comportamiento de los demás subsistemas: Productivo, Administrativo, Social y Emprendedor.

De esta forma el papel del psicólogo, se reafirma como un facilitador y agente de cambio, demostrando por medio de una serie de investigaciones, la explicación de los comportamientos humanos tanto individuales como grupales, que acontecen en el ámbito laboral, lo cual permitió diseñar y aplicar procedimientos, metodológicas, materiales y técnicas para corregir, facilitar y mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje y la formación de equipos de trabajo, con la misión de hacer más eficiente la calidad en el servicio de instrucción que ofrecen los instructores comerciales, así de esta manera estamos cumpliendo en aplicar los hallazgos de la Ciencia de la Psicológica en ambientes laborales, en beneficio de la nación, obligación que nos impone nuestra calidad de universitarios.

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

1. El factor humano en las organizaciones

El hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. Se admite que alrededor de 80 % de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que la ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio entre la tecnología y el humanismo.

En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización atávica, la necesidad de actitudes humanistas es aún más apremiante.

México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc. y sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados.

Es una paradoja viviente y la clave está en que somos antes suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son la fallas humanas. Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas, según Rodríguez E. (1997)

En todas las organizaciones se busca cumplir con objetivos y metas mediante niveles de eficiencia y eficacia que respondan a los estándares de productividad previstos, con la finalidad de afrontar las exigencias que el país demanda. Actualmente México requiere de gente con una actitud positiva, para lo cual es necesario tomar en cuenta al factor humano, ya que a veces se olvida que los empleados son personas que se rigen por normas y valores, que necesitan para una mejor actuación de un trato adecuado que los motive y oriente para que proporcionen su mejor desempeño dentro de la organización. Asimismo es necesario definir algunos conceptos que permiten comprender el proceso de implementación de un cambio planificado.

1.1. El papel del instructor en las organizaciones.

Uno de los compromisos más importantes del instructor ante la organización, es el mantenerse actualizado tanto en su materia técnica, como en los avances referentes a la tecnología educativa, y que en su conjunción permitirán estructurar experiencias de aprendizaje durante el proceso de capacitación de adultos, manejando los conceptos de calidad y productividad como una actitud ante la vida, que beneficie tanto el crecimiento personal, grupal y organizacional a través de la producción de bienes y servicios, necesarios para el bien del hombre y la sociedad. Sin embargo existe una cantidad considerable de instructores, tanto en el sector público como en el privado, los cuales emplean métodos tradicionales para la capacitación de adultos, creando una imagen negativa del servicio de instrucción, y por lo tanto el trabajador se rehusa a participar, dado que dichos métodos le recuerda experiencias académicas de antaño.

1.2. El aprendizaje de los adultos

*De acuerdo con Rodríguez, E. (1997) La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza funcional, no como una enseñanza académica, magistral, intelectualista, sino como aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo. No se viene a aprender una cantidad "X" de conocimientos, sino también, y sobre todo, actitudes, habilidades y conductas. El aprendizaje se traduce en desarrollo de: habilidades, destrezas y en **cambios de actitudes y conductas**. Hay que crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; propiciar la dinámica de dar y recibir, vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros. Por ello el grupo es reducido. El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un instructor, un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad, no es "el que sabe todo", sino un colega que asiste y ayuda en una búsqueda común.*

2. El cambio planificado

Centrar la conducta de los trabajadores hacia la prestación de servicios que satisfagan al cliente, parte de la premisa de que hay que renovar y desarrollar lo interno para modificar realmente nuestra respuesta hacia fuera, de que hay que modificar las raíces para poder dar frutos de calidad consistentemente.

De acuerdo con García, S. (1998) Comenzaremos diciendo que todos los seres humanos cuentan con estructuras de pensamiento sólidamente arraigadas, las cuales fueron cobrando fuerza en la medida en que fueron creciendo y desarrollándose día a día. Lo que actualmente conocemos como paradigmas se consolidan en este momento. Un paradigma es un constructo hipotético de cómo son las cosas, les da orden y sentido a todo lo que hacemos. están basados en las corrientes del pensamiento que actualmente son aceptadas por todo el mundo, sin embargo, estas tardan tiempo en actualizarse, y lo podemos observar en las exigencias y demandas del mercado van cambiando mucho más rápido, de ahí que resulte difícil darles alcance y que los grupos de trabajo se sientan amenazados ante una situación de cambio y como consecuencia fracasen.

Antecedentes

Vamos hacer referencia de algunos autores, que hacen mención de los procesos de sensibilización orientados al cambio:

Para Herrera 1993, el cambio planeado de cultura se da en cuatro fases:

1. **Información.** En ésta fase se orienta al personal sobre la dirección que seguirá la empresa o institución.
2. **Actitud.** Se genera en el personal una predisposición positiva a partir de los beneficios que obtendrán al cambio de cultura.
3. **Comportamiento.** Se establecen parámetros y criterios mínimos de ejecución que caracterizan a la nueva cultura.
4. **Cultura.** Es cuando el comportamiento planeado de todo el personal se convierte en hábitos. Citado por García, S. (1998).

Por otro lado Peter Druker, menciona que existen tres estrategias de cambio para crear un clima favorable en la implementación del cambio:

1. **La fuerza estratégica del cambio:** significa impartir órdenes y hacerlas cumplir, dicha estrategia goza de ser rápida pero se ve afectada por una alta resistencia y una baja consagración.
2. **La estrategia educativa:** en ésta se realizan esfuerzos para convencer a las personas de que el cambio les traerá ventajas personales, si éste intento tiene éxito la ejecución se puede realizar en forma relativamente fácil, sin embargo, los cambios que conlleva la ejecución rara vez benefician a todos los interesados.
3. **Estrategia racional o de autointerés de cambio:** esta última estrategia de cambio racional es la más conveniente y por lo tanto requiere de mayor atención, el proceso de ésta estrategia consta de 4 pasos:

Primero: consiste en invitar a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de transición al cambio planeado y recomendado.

Segundo: se requiere de alguna motivación o incentivo que sirva de catalizador en el proceso de cambio, un ejemplo mejorar el clima de trabajo, el interés propio puede ser el motivador más importante.

Tercero: se necesita comunicación para que el personal comprenda el objetivo de las tareas y su integración a nuevos equipos interdisciplinarios de trabajo.

Cuarto: se requiere dar y recibir retroalimentación, a todos nos gusta saber cómo van las cosas y cuánto progreso estamos logrando, citado en García, S. (1998).

Por lo tanto **la estrategia de autointerés de cambio**, es la base del modelo de grupos académicos participativos, sabemos que por experiencia cuando se organiza una serie de eventos de capacitación, como estrategia de cambio, con el propósito de generar mayor calidad y productividad, se ejerce presión sobre la conducta de los instructores y de los participantes, para lograr un resultado insuperable, por lo cual es importante iniciar la intervención con el **proceso de apertura al cambio**.

Según Arias (1975) Para realizar una reestructura o cambio en cualquier organización es necesario visualizar y comprenderla claramente, con la finalidad de propiciar las modificaciones en una situación de certidumbre. Por lo tanto, una organización, debe ser vista como un sistema, ya que se compone de diversos elementos cuya interrelación lo hacen funcionar.

Por otro lado Calderón (1988) menciona que en la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta forma cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas, partiendo del enfoque de sistemas, el proceso de capacitación es un subsistema que forma parte del sistema de Recursos Humanos; el cual requiere de: instrumentos básicos para la programación, organización, operación, control y evaluación de los programas.

Según Gómez (1993) propuso un modelo el cual afirma que una organización se conforma por tres subsistemas:

1. Social. Representa al factor humano en el sentido de su comportamiento y de su capacidad para manejar los recursos de la empresa. La relación de la gente genera características de una microsociedad (con sus rasgos sociales, culturales, procesos grupales y comportamiento organizacional).

2. Administrativo. Constituido por los aspectos funcionales y de orden que son base de la empresa (planeación, organización y control).

3. Productivo. Formado por todos los pasos de la operación, que comienzan con la materia prima y finalizan en la cobranza; es decir todo el proceso de transformación.

Igualmente Gómez (1993) afirmó que la modificación que se efectúe en cualquiera de los subsistemas, afectará a los restantes y por ende el resultado que arroje todo el sistema denominado organización. Consecuentemente Gómez B. (1994) declaró que todo cambio exitoso debe contemplar todos los subsistemas, debido a que la modificación en alguno, repercute en los otros; así que el cambio planeado para progresar debe contemplar los tres subsistemas y controlarlos.

2.1. Resistencia al cambio

Es evidente que el cambio, genera un nuevo ambiente, el cual requiere de actitudes y comportamientos bastante diferentes, en comparación con el pasado, el punto crítico del adiestramiento del grupo es, en realidad, un problema de readiestramiento. Será preciso, pues, tener muy en cuenta el esfuerzo de readaptación, el proceso de cambio de actitudes y conductas que deberán hacer los estudiantes para llegar a comportarse como miembros maduros del grupo, cuando han sido adiestrados durante muchos años para ser alumnos de una clase más o menos tradicional.

No ha de extrañar que en este proceso de readiestramiento aparezca inicialmente actitudes ambivalentes, extremas o exageradas, discordantes, torpes, confusas, regresivas, etc. También es probable que los jóvenes expresen sus lógicas dificultades de adaptación por medio de algún mecanismo de defensa o de ajuste, de raíz inconsciente, tan comunes en la vida social: racionalización, compensación, agresión, proyección, identificación, desplazamiento, negativismo, etc. Se trata en todos casos de un comportamiento de resistencia al cambio y evasión de la realidad, con la cual se dificulta y retrasa la adecuada integración a la vida grupal, hasta tanto la nueva situación pueda ser asimilada. Las relaciones que provocan defensas dice Gibb, demoran el crecimiento y el aprendizaje, la dinámica de grupo y sus técnicas tienen fundamentalmente a superar y eliminar las situaciones y factores que provocan actitudes defensivas. Estas actitudes, como es han visto, son reacciones frente a determinadas circunstancias vividas como difíciles o amenazas para el propio yo. La defensa del ego se ve suscitada cuando alguna influencia se percibe de seta manera, se resiste, en tales condiciones, el compromiso del ego induce a la resistencia al cambio de actitudes, tomado de Cirigliano y Villaverde (1987 pag. 91).

3. El proceso de capacitación como estrategia de cambio.

El proceso de capacitación, es considerado como un subsistema de la Dirección de Recursos Humanos, cuya misión principal consiste en la **planeación estratégica** del capital humano, por lo cual en los últimos años las organizaciones del sector público, social y privado en México, han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a 3 factores:

- Cambio de tecnología
- El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador
- El incremento de la productividad o de la calidad del servicio

Vamos a analizar algunos autores que nos hacen referencia al proceso de capacitación:

De acuerdo con Siliceo (1991) define la Capacitación como " la acción destinada a desarrollar los conocimientos y aptitudes del trabajador para el desempeño adecuado de una ocupación o puesto determinado, en beneficio de los empleados, empresarios y de la sociedad. "

Según Mendoza (1991) " Como el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo, independiente del puesto que se ocupe. "

Por lo cual considero que la aplicación del proceso de capacitación, es una de las principales estrategias que propicia el cambio planificado en la organización, el cual se aplica mediante procedimientos sistematizados y que finalmente, esta fundamentados en un conjunto de técnicas psicológicas de investigación en la industria, así su desarrollo requiere de la implementación y adaptación de tres etapas: **Diagnostico, Intervención y Evaluación.**

Cuando el proceso de capacitación, mantiene un enfoque integral, es decir contempla las siguientes áreas de crecimiento en los trabajadores: técnica, administrativa y de superación personal, permitirán no sólo mejorar en su trabajo, sino también en su vida personal, motiva al trabajador a desarrollar sus conocimientos, habilidades y su creatividad, a través de un mayor dominio en una determinada técnica, la cual incremente los niveles de productividad laboral, así como el conocimiento practico de elementos que permitan la mejora de su administración familiar y personal.

Por lo tanto los procesos modernos de enseñanza - aprendizaje, deberán contemplar al trabajador no solo en su ubicación tradicional, limitando la capacitación solo a desarrollar las funciones de su puesto, sino a través de su integración y desarrollo de las funciones en su equipo de trabajo, necesano para el crecimiento de los individuos, de las instituciones y por lo tanto, de nuestra sociedad ya que por naturaleza el hombre toda su vida está inmerso en una convivencia de grupo aunado a un deseo de saber y comprender como una necesidad de conocimiento, que mejore su calidad de vida. Para que la capacitación cumpla su función real debe ser planeada correctamente, debe precisar las habilidades que le hacen falta al trabajador para desarrollar sus funciones individuales y en equipo.

Comenzaremos revisando el proceso que consta básicamente de cuatro etapas y seis pasos que se deben seguir para obtener éxito en la función de capacitación:

DIAGNÓSTICO

1. Detección de Necesidades de Capacitación.

Investigación en el medio ambiente laboral, para determinar las necesidades reales que existen o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo. En dicha fase de previsión es de vital importancia, el identificar:

- 1.1. *Objetivo del puesto.*
- 1.2. *Objetivo del departamento.*

A fin de contar con un parámetro de evaluación inicial, considerando que el resultado del D.N.C. es la diferencia entre el rendimiento que presenta el trabajador y el requerido por la organización, el cual se satisface mediante eventos de capacitación y finalmente se evaluará para verificar si disminuyó dicha diferencia, que repercute en el cumplimiento de objetivos.

PROGRAMACIÓN

2. Planeación del los Objetivos del Programa de Capacitación.

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

3. Definir los Contenidos del programa de Capacitación.

Identificar los contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, que materias y que áreas deben ser cubiertas en los cursos.

4. Identificar el método y técnica de Instrucción para los cursos.

El sistema de instrucción deberá ser congruente con las características de los participantes al curso de capacitación.

EJECUCIÓN

5. Aplicación y evaluación del Programa de Capacitación. *Una vez realizado el curso, se deberá evaluar a corto plazo y retroalimentar a los participantes.*

EVALUACIÓN

6. Seguimiento de la eficiencia del Programa de Capacitación.

Verificar el nivel de eficiencia de los programas de capacitación en los ambientes laborales reales, mediante la medición en el cumplimiento de:

- 6.1. *Objetivo del puesto.*
- 6.2. *Objetivo del departamento.*

3.1 Capacitación por medio de enseñanza modular.

Según Bernal N. (1994 pag. 32) La función integrativa de la enseñanza modular pretende una mayor unidad entre la teoría y la práctica, basada en el respeto al ritmo individual de aprendizaje, y en la libertad del alumno para que con diversos módulos independientes, construya un programa conforme a sus propios intereses. El módulo concebido de esta manera, si bien forma parte de un programa total de capacitación, es una unidad completa en sí misma, que da paso de la visión fragmentaria a la visión totalizadora.

3.2. Obtención del diagnóstico con la participación del equipo de trabajo.

Para que dicho proceso de capacitación sea eficiente, y no se capacite, solo por capacitar es necesario empezar con el primer paso del proceso de capacitación, el cual consiste en la **Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)**; tomando en cuenta que las personas tienen por naturaleza la necesidad de socializarse y de alguna manera durante toda su vida está inmersas en una convivencia de grupo y que no se encuentra aisladas, por lo tanto es conveniente utilizar técnicas grupales, donde los individuos trabajen en grupo, participen y propongan soluciones para mejorar el desempeño laboral del equipo, esto aunado a que el comportamiento está dirigido hacia la satisfacción de necesidades o motivos donde una de las más importantes es la necesidad de aprendizaje - conocimiento, la cual permita la adaptación al medio ambiente.

4. El factor humano y su integración al grupo.

Mucho antes de que el hombre aprendiera a hacer una hoguera o construir un albergue, se había percatado de las ventajas que obtenía de la asociación con sus congéneres, integrándose a diferentes grupos. Debido a la importancia que para la dinámica de grupos tiene el estudio de los pequeños grupos y las variaciones que se dan entre sus miembros, a continuación citaremos algunas definiciones por diversos autores:

De acuerdo con Olmsted (1963) dentro de la dinámica de grupos, el grupo es considerado como: " un número reducido de miembros que interactúan cara a cara, y forman lo que se conoce como grupo primario .

Según Smith (1945) define un grupo social como una unidad que consiste de un número plural de organismos (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tiene el poder de actuar, o ésta actuando de un modo unitario hacia el ambiente " (Ramírez, E. 1989, pag. 17).

Cartwright y Zander (1968) " define en términos de orientación, un grupo es más que una reunión de personas. Los miembros de un grupo comparten algunas actitudes y valores en común, se aceptan mutuamente y se relacionan los unos con los otros de muchas maneras. Aceptan ser miembros del grupo para hacer frente a los problemas que tienen en común, así como para satisfacer algunas necesidades individuales "(Hansen, J. 1981, pag.40)

Segun Freud: " dos o más personas constituyen un grupo psicológico se han escogido el mismo objeto modelo (líder), o los mismos ideales, o ambos, en sus superegos, y por lo tanto, se han identificado entre ellos. Asimismo, postuló que la formación de grupos ocurren cuando "varios individuos han usado los mismos objetos como medios de liberar conflictos internos similares " (Citado por Cartwright, 1972 pag. 63)

El ser humano por naturaleza tiende a la socialización y de alguna manera durante toda su vida está inmerso en una convivencia de grupo, no se encuentra en ningún momento completamente aislado; ya que no podría subsistir; así pues, la familia, el círculo social, compañeros de trabajo, clubes, sindicatos y grupos de trabajo, son algunos de los grupos a los cuales llega a pertenecer durante su proyecto de vida.

Por lo tanto para efectos del proyecto defino al grupo de trabajo como: " El conjunto de personas que interactúan y se influyen entre sí, reconociéndose como integrantes del mismo, que poseen valores y normas propios dependiendo de su cultura y nivel socio - económico, funcionando como unidad para el logro de sus objetivos o metas, donde sus miembros dejan su " yo " durante la realización de la tarea y lo reemplazan por un nosotros "

4.1 Características y propiedades de los grupos

Jean Maissonneuve, señala cuatro criterios fundamentales de los grupos:

4.1.1. La relación con la organización social; como lugar y foco de interacción, el grupo puede depender en forma directa de la organización social o provenir de la conjunción de una serie de proyectos particulares. En el primer caso se hablará de grupos institucionales; en el segundo, de grupos espontáneos.

4.1.2. Las normas admitidas: las reglas seguidas implícitamente o expresamente por los miembros pueden ser preexistentes al grupo o surgir en forma progresiva de las interacciones. Según el caso, se hablará de un grupo formal o de un grupo informal.

Antecedentes

4.1.3. Metas colectivas: el grupo puede ser considerado por sus miembros, más bien como un fin, o ante todo un medio. Cuando se trata en esencia de estar juntos, los grupos están centrados en la tarea y predominan los factores operativos, entonces hablar de grupos de trabajo.

4.1.4. El proyecto científico: la existencia del grupo puede ser independiente del proyecto científico, o por lo contrario, los sujetos pueden estar reunidos en el marco y con el objetivo de una experiencia. Así los grupos naturales se oponen de los grupos artificiales o de laboratorio.

Cartwright y Zander (1972) opinan que para que puedan hablarse de un grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- Que sus integrantes interactúen constantemente.
- Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- Acepten las mismas normas.
- Se inclinen por temas de interés común.
- Constituyan una red de papeles entrelazados.
- Se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que expresen sus ideales.
- El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- Todas perciban al grupo como unidad.
- Actúen en forma similar respecto al ambiente.

4.2 El estudio de la dinámica de grupo.

Kurt Lewin (1938) Fue el creador del término Dinámica de Grupo y promotor de la corriente que lleva el mismo nombre, la expresión: *Group Dynamics*, que nace de las teorías sobre la *Psicología Social - Experimental*. Su teoría conocida como "*Psicología Topología*", interpreta al grupo como una "*totalidad dinámica*" (*Gestalt*). Cada individuo dentro del grupo percibe el "*medio*" en función de sus deseos y necesidades, lo cual impulsa, con una cierta "*fuerza*" hacia los demás sujetos del grupo (los cuales a su vez están impulsados por sus propios deseos y necesidades). Cuando el grupo se mantiene unido es porque las diversas fuerzas están equilibradas de manera que cualquier desviación encuentra siempre una fuerza que se le opone y contrarresta, manteniéndose lo que Lewin llama equilibrio casi estacionario. Esta teoría intraccionista permite un estudio experimental de los grupos, que son comparados con campos de fuerzas: los sujetos son puntos, a partir de los cuales se trazan unos "*vectores*" que representan las diferentes fuerzas de atracción - repulsión (fuerzas que han de ser previamente observadas en el grupo real). A partir de aquí el comportamiento de un individuo estará en función de sus necesidades y del campo de fuerzas que exista en el momento que tenga lugar su comportamiento.

Con esta teoría y método Lewin desarrollo importantes estudios sobre el conflicto y sobre las relaciones de grupo, el líder, la comunicación en el grupo (Santillana. 1983. p. 882)

El término "**Group Dynamics**" apareció por primera vez en 1944, en un artículo de Lewin dedicado a las relaciones de la teoría y la práctica en la psicología social; y de él se extrajo el siguiente párrafo: "En el dominio de la dinámica de grupos, más que ningún otro dominio psicológico, están unidas metodológicamente la teoría y la práctica. Si se asegura en forma correcta, esa unión puede proporcionar respuestas a problemas teóricos, y al mismo tiempo reforzar el enfoque racional de nuestros problemas sociales prácticos, que es una de las exigencias fundamentales de su solución ". Citado por Maissonneuve, Jean (1978 pag. 17).

Así fue como esa idea y expresión, inspiró la creación de un organismo de estudios llamado **Research Center of Group Dynamics**, el cual se integró en 1948 al Instituto de Investigaciones Experimentales de Ann Arbor, Michigan. Las condiciones para el desarrollo de la dinámica de grupos, surgieron sólo en algunos continentes y países, como lo fue al Noroeste de Europa, Estados Unidos, Japón, Israel, etc., esto se debió, obviamente, a que las circunstancias de estos países tanto en el plano económico como el cultural, eran favorables; ésta situación fue la que dio origen al auge científico en esta rama, que prometía gran futuro, pues se tenía certeza de que facilitaría la solución a los principales "**problemas sociales**".

Antecedentes

Un ejemplo de lo antes mencionado, se realizó en 1920. cuando Thomas y Znanieck, demostraron la posibilidad de investigar sistemáticamente las dificultades que se presentaban en Norte América con el fenómeno social de la inmigración; y para 1939 existían ya una serie de investigaciones sobre las relaciones intergrupales. Citado por Ramírez , M.E.

Cirigliano y Villaverde " nos dicen que la Dinámica de Grupos se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumentan la eficacia de los grupos " Citado por Sánchez E. (1997)

Jean Maisonneuve (1978) " La dinámica de grupo tomada en su sentido amplio, se interesa por el conjunto de los componentes y los procesos que aparecen en la vida de los grupos, más en particular en los grupos " frente a frente es decir, aquellos cuyos miembros existen psicológicamente los unos para los otros y se encuentran en una situación de interdependencia y de interacción potencial.

Bany y Johnson (1965) expresa en forma descriptiva que la dinámica de grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. Y también se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo, tratando de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan. "

Según Knowles, M. La dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse de la forma en que se comporta. estas fuerzas, son las que constituyen el aspecto dinámico del grupo, o sea: su movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos como pueden ser: el ambiente físico, el nombre del grupo y la constitución de este. Cirigliano y Villaverde (1966. pag. 64)

Actualmente la dinámica de grupo y sus técnicas grupales se aplican a diversos ambitos:

ÁMBITO PEDAGÓGICO. Este ámbito está dando gran énfasis a la Dinámica de Grupos, ya que considera que el fenómeno que se presenta en la escuela, por la fuerza misma de estar juntos, es profunda y directamente socializante. Los métodos activos en pedagogía están basados en la concepción de que el pequeño grupo, organizado por sí mismo y con la orientación del coordinador o maestro, busca su información y la utilización de la misma para tratar los problemas o tareas que se han impuesto. La energía latente en el grupo, es decir, su propio dinamismo, es utilizado como palanca de formación. Los procesos de interacción permiten, mediante la participación en un grupo con flexibilidad de actitudes sociales y óptima aptitud para la comunicación de ideas, su progresión hacia el conocimiento de su objeto, tanto intelectual como pragmático. La dinámica de grupos dentro del ambito pedagógico, es excelente, se utiliza para la integración de grupos escolares, en la orientación vocacional, en la solución de conflictos disciplinarios, en capacitación de materias y en el mejor aprovechamiento del tiempo de clases.

Antecedentes

ÁMBITO CLÍNICO. Otro ámbito en el cual se aplica la Dinámica de grupos, es el clínico, observándose en éste la tendencia a la formación de grupos con fines terapéuticos. El término de Psicoterapia de grupos, tiene dos significados:

1. El tratamiento de un número de personas reunidas para realizar sesiones terapéuticas, con el objetivo de dar explicación a un conflicto, para mejorar como individuo y lograr una mejor adaptación dentro de su medio.
2. Se organiza previamente una reunión de personas para realizar actividades que requieren la cooperación de todos los integrantes del grupo.

Se pueden mencionar diversas corrientes dentro de este ámbito, sin embargo todas persiguen un mismo fin: la curación de los pacientes.

ÁMBITO SOCIAL. Los problemas de Dinámica de grupos constituyen uno de los centros de interés de la actual Psicología Social. El iniciador de estudios sobre dinámica de grupos y quien contribuyó en el desarrollo de los mismos, fue Kurt Lewin, como iniciador del Laboratorio Social, desarrollando importantes estudios sobre conflicto y sobre las relaciones de grupo, el líder y la comunicación, dichas técnicas se emplean en forma práctica para continuar con el estudio de grupos T (Training Groups o Grupos de Entrenamiento) técnica empleada actualmente en la Capacitación de Personal.

Los trabajos de Festinger, Kelley, Thibaut y Zander, Newcomb y Sheriff, entre otros, hicieron innumerables aportaciones al estudio y tuvieron gran influencia de los fenómenos psicosociales a los cuales se aplica la dinámica de grupos.

ÁMBITO LABORAL. La dinámica de grupos, dentro del ámbito laboral, se utiliza en la selección, capacitación y desarrollo de personal; en el mejoramiento del estilo de mandos Gerenciales; en la toma de decisiones; en la solución de conflictos; en cursos de relaciones humanas para el crecimiento de la organización. La aplicación de la dinámica de grupos en el ámbito laboral, dará como resultado en el individuo, aumento de la confianza en sí mismo y mejoramiento de su propia personalidad, contribuyendo a una mayor efectividad y calidad en el trabajo personal, beneficiando al mismo tiempo, la operación global de la empresa.

4.2.1 Integración de los ámbitos: Pedagógico, Social y Laboral

En la práctica profesional, observamos que la aplicación de las técnicas grupales participativas, como resultado del estudio dinámica de grupo, permiten trabajar simultáneamente con varios ámbitos a la vez, tomando en cuenta que el presente proyecto, el ámbito central es el laboral, relacionado con el: pedagógico, cultural, social e histórico. Según Aramendy R. (1997), la aplicación de las técnicas participativas no se reducen a la manera en como se transmiten los conocimientos, es decir a los aspectos pedagógicos y didácticos de la educación. No es, solamente, la utilización de métodos activos y/o técnicas creativas. No es, meramente incorporar los aspectos lúdicos y creativos a la formación y adaptación del hombre al medio. La educación popular incorpora algunos de los elementos anteriormente señalados, pero su definición está dada por su concepción dialéctica, de clase, estrechamente ligada a la construcción de un conocimiento liberador y a la acción política y social de las organizaciones populares de trabajadores, para Paulo Freire, el enfoque social y ético de las técnicas grupales, consiste en una práctica para la libertad, nunca una práctica para la domesticación.

4.3. Dinámica de grupos y didáctica grupal.

Chehaybar (1985), señala: " Hablar de aprendizaje grupal implica al docente y al estudiante como seres sociales, integrarse de grupos; buscar el abordaje y la transformación del conocimiento desde una perspectiva de grupo, valorar la importancia de aprender a interactuar en grupo y a vincularse con los otros; aceptar que aprender es elaborar el conocimiento, ya que éste no está dado ni acabado; implica, igualmente, considerar que la interacción y el grupo son medio de experiencias para el sujeto que posibilita el aprendizaje; reconoce la importancia de la comunicación y de la dialéctica en las modificaciones sujeto - grupo.

Sin duda alguna, los métodos didácticos que se refieren al aprendizaje colectivamente con fines de educación social, significan un valioso adelanto frente a los métodos centrados en el individuo y en el maestro de la escuela tradicional. por ejemplo, la enseñanza por equipos es un método didáctico del estudio cooperativo, que toman en cuenta por principio, la autoactividad y la formación de sentimientos de grupo, reuniendo a los alumnos en grupos reducidos para que realicen tareas asignadas por el asesor. La afinidad de esto es la productividad escolar en la integración de la información, la autoactividad, la formación de hábitos de trabajo, investigación y cooperación.

En los grupos de estudio el papel del maestro o asesor consiste en asignar el trabajo e intervenir lo menos posible. Stocker (1964), describe lo que es la " Enseñanza en grupos ", difundida en Alemania en la época de los cincuentas, indica que la novedad de ese sistema es el valor que se asigna al grupo como "una comunidad que se basa en ciertas relaciones sociales naturales (como la amistad, vínculos de simpatía, etc.) La enseñanza se puede aprovechar de éstas tendencias naturales que dan como resultado una estructura social más clara, las relaciones de conducción son más expresas e inequívocas, con el tiempo van adquiriendo sus propias tradiciones y actitudes valorativas. Las comunidades ya no son como antes, únicamente del alumno y de vuelta al maestro, Citado por Cingliano y Villaverde.

Por otro lado, Márquez, A. D., pedagogo, señala que: " el trabajo por grupos constituye un excelente medio de integración comunitaria de la personalidad infantil y juvenil, y un eficaz método para la educación social y de cooperación; asimismo, satisface la necesidad de intercambio de comunicación, participación y de contactos humanos " Mientras que en la escuela tradicional, el intercambio de opiniones, la ayuda mutua, o cualquier tipo de comunicación constituye una falta a las reglas de disciplina del grupo, por lo tanto es una conducta digna de castigo, Citado por Cingliano y Villaverde (1966).

La pedagogía de Paulo Freire, no postula modelos de adaptación ni de transición, sino modelos de ruptura, de cambio y transformación total. Por consiguiente, toda la tarea de educar sólo es auténticamente humanista en la medida en que procure la integración del individuo a su realidad nacional; medida en que le pierda el miedo a la libertad; en la medida en que pueda crear en el educando un proceso de recreación, de búsqueda, de independencia y solidaridad, a la vez.

Antecedentes

*Desde este punto de vista, el aprendizaje supone un cambio, una nueva visión del educador y de los educandos, así como el de no separar la escuela de la vida misma y el promover constantemente el **aprender haciendo** (aprendizaje significativo) dentro del proceso de aprendizaje grupal, como un equilibrio entre **la Teoría y la Práctica**, para el desarrollo de una determinada tarea, que responda a una necesidad individual y social.*

5. Evolución y cambio en los modelos de educación.

La educación es un fenómeno universal propio del hombre, por lo que siempre ha estado presente a lo largo de la historia del género humano, esta es transmitida por la familia, la escuela y los grupos sociales etc. En los últimos 40 años, nuestra sociedad ha experimentado una gran cantidad de cambios, todo lo que está a nuestro alrededor sufre cambios, por lo tanto la educación no puede permanecer ajena a dichos cambios: económicos, tecnológicos, sociales y políticos, sin embargo, actualmente las escuelas en todos sus niveles, no satisfacen las necesidades de los alumnos, la educación actual sólo se interesa por la transmisión de conocimientos sin practica alguna, dicha información únicamente es transmitida por el maestro, el cual repite lo que dice el libro, dejando a los alumnos la tarea de aprender de memoria lo visto en clase, por lo cual es necesario dejar atrás la educación tradicional o convencional.

La enseñanza tradicional produce alumnos pasivos, por el contrario, en el aprendizaje grupal los estudiantes son entendidos como personas socialmente activas, las cuales participan en grupo, analizando la información recibida por el profesor, así como la que ellos buscan y descubren, siendo esta ultima, la más importante. Esta concepción de aprendizaje grupal, convierte al profesor en un coordinador del proceso de aprendizaje, cuyo papel, con respecto a la información consiste en orientar, facilitar su adquisición, despertar interés para que ésta sea ampliada y confrontada, mediante experiencias de aprendizaje.

... De ahí que la educación superior deberá promover el desarrollo de la creatividad y el talento. Para esto, los procesos educativos deberán orientarse hacia el desarrollo de las capacidades de análisis y síntesis, por lo que contrastarán fuertemente con los de la educación tradicional convencional. Los conocimientos no se adquirirán en forma aislada, sino integrados en un todo, la currícula revalorizará los procesos cognoscitivos de los alumnos . Muñoz Izquierdo Carlos (1991, p. 43)

*Actualmente observamos que dichos sistemas tradicionales de enseñanza, se siguen practicando en importantes escenarios del país como: Universidades, Tecnológicos, Empresas e Instituciones Gubernamentales y de carácter Social, principalmente en la impartición de cursos de capacitación y desarrollo de su personal, sin embargo los cambios propician la evolución en los modelos de educación, surgiendo en la Universidad Nacional Autónoma de México, en su Facultad de Psicología, el método de **Grupos Académicos Participativos G.A.P.**, como una propuesta orientada al desarrollo integral del factor humano en equipo, esencia de la organización que aprende y acepta los cambios.*

Según los estudios de Domínguez, E. (1996 pag. 3) el método de trabajo de G.A.P. propicia la enseñanza activa de los participantes y aumenta la eficiencia del trabajo en equipo.

Antecedentes

*La investigación del modelo de Grupos Académicos Participativos pertenece a la disciplina de la Psicología Social, con aplicaciones en el área educativa, siendo ésta una de las áreas importantes de desarrollo del ser humano, la educación se clasifica en Asistemática y Sistemática, [en esta ocasión, Domínguez, E. (1996 pag. 69) sólo se refiere] a la educación sistemática. en este tipo de educación existen dos modelos: La educación convencional o pasiva (tradicional) y la educación activa o (moderna). El método de Grupos Académicos Participativos pertenece a la **Escuela nueva**, también denominada Escuela Moderna, es una corriente que engloba todas aquellas ideas y modelos o métodos educativos que se contraponen a la **Escuela tradicional**, y cuyos postulados, guardan relación con el modelo Grupos académicos participativos GAP.*

A continuación presentamos a un grupo de autores, que en sus postulados se asemejan al método de Grupos Académicos Participativos, como son: Rousseau, Montessori, Neill, Freire y Freinet.

Jean Jacques Rousseau

El modelo pedagógico de educación natural propuesto por Rousseau, se basa en el conocimiento de la verdadera naturaleza del niño. Para él, toda conducta espontánea, los instintos naturales, las primeras impresiones y los sentimientos y juicios más sencillos que nacen del contacto con la naturaleza, son el mejor indicador de como debe proceder y contienen en sí, las enseñanzas más valiosas, de ahí que sea necesario respetar y favorecer en el niño sus tendencias naturales y evitar toda interferencia que pueda obstaculizar su desarrollo. No se trata de ofrecer un modelo adulto al que el niño tenga por fuerza que adaptarse, sino, al contrario, dejar que el niño se mueva según su espontaneidad y determine sus propias conclusiones.

María Montessori

Para facilitar el desarrollo de los niños, Montessori creó una serie de materiales didácticos a los que los niños tenían libre acceso, y con los que se cumplían los objetivos de aprendizaje que persigue el maestro, el cual busca facilitar y fomentar el desarrollo de los niños a partir del respeto a su espontaneidad, individual y autoactividad; dándole libertad de acción y disponiendo adecuadamente el ambiente que lo rodea.

Alexander Sutherland Neill

Creador de la escuela internado Summerhill fundada en Lyne Regis cerca de Londres. Neill parte de la idea de que la sociedad y en particular la institución familiar y escolar está impregnada de un carácter clasista, autortano y moralizante que coarta la iniciativa del niño haciendo de él un ser sumiso. Pretende, en contrapartida, crear en su escuela un ambiente permisivo en el que el niño pueda en todo momento hacer y expresar lo que desee siempre que con ello no interfiera la libertad de los otros. En la institución Summerhill, los propios alumnos organizan asambleas en donde deciden y establecen las normas que deben respetar, ellos mismos se encargan de su cumplimiento creando así un auténtico régimen de autogobierno.

" El objetivo fundamental de Neill es educar niños que vivan, individuos interlormente activos, en vez de espectadores y consumidores pasivos.

La educación para él tiene sólo un propósito: vivir. Y vivir no tiene más propósito que i vivir ! Ser inteligente, diestro, creativo y brillante.

Paulo Freire

La finalidad de la Pedagogía de Freire es lograr una educación liberadora o de concienciación a través de un proceso por lo cual los hombres de procedencia popular, esencialmente los analfabetas despertaran de su realidad sociocultural. La educación como práctica de la libertad es un acto de conocimiento, una aproximación crítica a la realidad. La alfabetización como la ve Freire; es una acción cultural al servicio de la reconstrucción del pueblo y no simplemente la tarea de enseñar a leer y a escribir.

Celestín Freinet

*Integra en su técnica ideas renovadoras, postula que la actividad debe responder a las perspectivas pedagógicas tanto de la práctica como de la cooperación. Para esto propone como fundamento valioso de la Pedagogía de Freinet es el tanteo, esto es, el contacto con la vida mediante la observación y la experimentación. El vincular la escuela con la vida crea interés en el niño por aprender, pues todo conocimiento tiene un significado o una aplicación en la vida real y no se queda sólo anotado en una libreta o almacenado en la memoria. **La Escuela Activa**, es una escuela que engloba tanto en su filosofía como en su método de aplicación, los postulados universales propuestos por los autores arriba mencionados. Es un sistema de tipo activo, participativo y creativo que es muy similar al GAP., Su método procura dar al educando, a través de una cultura general, la capacidad de juzgar y discriminar por encima de la acumulación de conocimientos memorizados, su filosofía se basa en:*

1. Una escuela para la vida. *La escuela debe constituirse en un núcleo social con vida propia, en donde el niño es el principal actor de su proceso educativo.*

2. La libertad. *se entiende como una herramienta que permite el desarrollo de todas las facultades humanas. Es la no-inhibición y no-represión de la acción física, intelectual y espiritual del niño.*

3. El trabajo. *es común que en las escuelas, las actividades o trabajo escolar sea repetitivo, memorístico y que se asocie con el castigo, por eso muchos niños rechazan la escuela, en la Escuela Activa, el trabajo escolar pone en juego la energía creativa de los educandos que terminan viendo dicho trabajo como el juego y en lugar de rechazarlo van a buscarlo.*

4. Una escuela alegre. Las aulas de Escuela Activa se caracterizan por ser alegres, dinámicas y bulliciosas. En contraposición a las escuelas tradicionales donde se piensa que sin silencio no hay aprendizaje, aquí sabemos que el silencio sólo es característico de niños tristes, los niños alegres son participativos, activos y juguetones, el ruido no es malo.

5. Las normas. Un hogar o una escuela cumplen justamente sus fines educativos en la medida en que forman en el niño su necesidad de normatividad, pero esta de ninguna forma ha de ser impuesta.

6. Competencia contra competitividad. Uno de los principios de la Escuela Activa es formar niños competentes, no competitivos, la principal preocupación es que el niño se esfuerce por superarse a sí mismo y no contra sus compañeros, pues hay que tomar en cuenta que cada ser es diferente.

La escuela activa en la actualidad se está llevando a la práctica en nuestro país, un ejemplo es el de la escuela de **San Andrés Tetepilco**, ubicada en la delegación de Iztapalapa en el D.F., demostrando excelentes resultados como, alumnos campeones de certámenes internacionales de física y matemáticas, la gran mayoría de los egresados son o están en proceso de ser profesionistas universitarios, e inclusive se tiene conocimiento de un joven que en la actualidad es asesor de la NASA en los Estados Unidos, datos obtenidos con investigadores del CISE (Centro de Investigaciones de Sistemas Educativos de la Universidad Nacional Autónoma de México).

6. Grupos Académicos Participativos.

El modelo de Grupos Académicos Participativos G.A.P., nace como una solución a los problemas de desempeño y de interacción humana en escenarios académicos, detectados durante la impartición de materias del nivel de licenciatura, a un conjunto de grupos de estudiantes en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dicho modelo sustenta que la conducta y la dinámica del grupo académico es factible de modificación, variando de un estadio de dependencia a un estadio de participación, determinando la calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje, mediante la aplicación sistemática de su método, el cual actúa como una especie de catalizador del proceso de integración grupal, permitiendo incrementar la eficiencia operativa del grupo, para el lograr los objetivos terminales de aprendizaje, correspondientes a una determinada materia.

*Grados, J. (1985) " G.A.P. es un método fundamentado en el estudio de las Dinámicas de grupos y la técnica de retroalimentación, [mediante dichas técnicas, es posible estimular la participación de un mayor número de alumnos, **viviendo con alegría el proceso de aprendizaje**, desarrollando en los integrantes de un equipo de trabajo, las siguientes áreas de aprendizaje: Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva] logrando experimentar un **crecimiento individual, así como de integración grupal**, mediante el trabajo en conjunto y la mutua participación " Ramírez, E. (1989, p. 31)*

Según Ramírez, E. (1989, p. 42). " La primera vez que se aplica el modelo de G.A.P., fue a un grupo de universitarios, durante la impartición de la materia de Técnicas de investigación psicológica en la industria, en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., planteando al inicio del semestre el método de trabajo, el cual se desarrollaría durante un mes, los días sábados y domingos, en el transcurso del semestre, el grupo lo califico de inaudito y descabellado, esto se debió posiblemente a que dicho grupo de estudiantes había trabajado con métodos tradicionales, en anteriores materias y consideraban la propuesta como un trabajo fuera de lugar, comentando que solo es posible tomar clases de lunes a viernes, (los sábados son sagrados), presentado resistencia al cambio. Sin embargo el grupo experimento la primera sesión, conducida por los facilitadores, explicando que esta sena una oportunidad para desarrollar sus habilidades y de integrarse a un equipo de trabajo, el cambio se logro y al finalizar el semestre se obtuvieron resultados satisfactorios, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. El método, desarrolla en los alumnos un conjunto de conductas y habilidades, acordes con las que solicitan los empleadores, siendo que estas no se proporcionaban en ninguna otra matena impartida del área, cabe mencionar que a medida que se continuaba con la aplicación del modelo de G.A.P. en la facultad, los alumnos saturaban la capacidad de los grupos, para tomar las diferentes materias, impartidas por Grados, J. La aplicación del método de G.A.P., continuo con la participación de alumnos, miembros de las siguientes generaciones: 1985 - 1989, 1986 - 1990, 1987 - 1991 y 1988 - 1992 de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., en su mayoría alumnos que cursaban materias del séptimo, octavo y noveno semestre de la licenciatura, en el área de psicología del trabajo. En base a trabajos de tesis profesional, alumnos egresados de dichas generaciones han adoptado este mismo método de trabajo para la impartición de cursos de capacitación en diferentes organizaciones del sector público y privado.

Antecedentes

El modelo de educación activa, proporciona los fundamentos teóricos del método de G.A.P. permitiendo que los propios alumnos se encarguen de la planeación, organización, conducción y evaluación de cursos de capacitación, basándose en el principio de "Aprender haciendo"; así los universitarios se enfrentan a retos y problemas reales, requiriendo del trabajo creativo y en equipo, a diferencia de los métodos tradicionalistas, centrados solo en el maestro y en la memoria, principalmente para la solución de problemas ficticios, que en la mayoría de las ocasiones eran extraídos de libros antiguos, empleaban por el maestro cuando era alumno.

Cirigliano y Villaverde (1966 pag. 22) señalan las características que definen a la enseñanza tradicional y la moderna, como etapas de transición de la educación.

6.1. Comparativo de las estrategias empleadas en la educación tradicional y por el método de Grupos Académicos Participativos, en alumnos universitarios.

EDUCACIÓN TRADICIONAL	GRUPOS ACADÉMICOS PARTICIPATIVOS
En un sistema de educación tradicional, la principal estrategia para desarrollar la inteligencia, consiste en que los alumnos trabajen en forma individual y deban memorizar lo dicho por el profesor en las clases.	En un sistema de educación activa, la principal estrategia para desarrollar la inteligencia, consiste en que los alumnos trabajen en equipo y solucionen problemas en forma creativa.
El profesor actúa como el principal conductor del grupo, siendo el único que desarrolla habilidades de investigación.	El profesor actúa como un facilitador del grupo, dejando al mismo la tarea de descubrir el conocimiento.
Un sistema tradicional desarrolla en el alumno, la habilidad para estudiar de memoria y presentar los exámenes, logrando calificaciones técnicas de 10 ó 9.	Un sistema activo, desarrolla en los alumnos la habilidad para emplear los conocimientos descubiertos, en la solución práctica de problemas reales de su comunidad.
Tanto el profesor como el grupo, trabajan por un espacio de 2 ó 3 horas, las cuales no pueden ser excedidas.	Los facilitadores y el grupo, trabajan por más de 2 ó 3 horas, continuando con gran entusiasmo y participación.
No se cuenta con un sistema de retroalimentación del desempeño, por lo tanto cada uno de los alumnos, solo se le proporciona una calificación de un examen, siendo interpretada por el alumno como un: 10, 8, 6 ó 5.	Al finalizar una sesión de trabajo, el grupo proporciona retroalimentación, la cual comunica a los alumnos responsables de la exposición, los aciertos y errores durante la misma, para mejorar un grupo de habilidades.
La calificación es la única motivación importante, para los alumnos, por lo tanto luchan por una mayor calificación, aunque la aplicación práctica de conocimientos sea nula.	La calificación no es importante, mas que estudiar por una calificación, los alumnos están motivados por su propio aprendizaje, retando a la competencia intergrupala para lograr cada vez una mejor actuación.
En caso de que pasen 15 minutos y el profesor no este presente, el grupo toma la decisión de retirarse. Las clases son impartidas solo de Lunes a Viernes.	El grupo se vuelve autogestivo, dado que inicia su operaciones sin depender de la presencia de un líder. Las clases son impartidas tambien en Sabados y Domingos, días festivos y vacaciones.
Los alumnos están acostumbrados a que otras personas les sirvan que hagan las cosas por ellos (limpiar el aula, atenderlos, etc.).	Los alumnos crean su propio ambiente de trabajo para sentirse a gusto, se enseñan a barrer, limpiar el aula u ofrecer un servicio, crean su propio ambiente.
Las clases son impartidas solo por el profesor, utilizando exclusivamente la técnica expositiva para la exposición de sus clases, así el único que desarrolla habilidades es el profesor, el único que sube a escena.	Las clases son impartidas por los alumnos, investigando, planeando, organizando y aplicando diferentes técnicas grupales, para la clase de los alumnos dejan de ser simples espectadores para convertirse en actores, del proceso de enseñanza - aprendizaje, en los grupos académicos universitarios.

6.2. Conductas que proporciona el método GAP

Desarrollo personal:

- **Proporcionar y recibir retroalimentación del desempeño:** habilidad de aceptar la opinión de otras personas con respecto a nuestro trabajo, esta conducta es de mucha importancia ya que nos permite darnos cuenta de nuestros errores para efectuar su modificación y en el caso de nuestros aciertos, incrementar nuestras potencialidades.
- **Retó:** la conducta de reto es descrita como el realizar siempre el trabajo sin importar los obstáculos a los que se pueda enfrentar.
- **Búsqueda de conocimiento:** investigar la información y analizarla por sí mismo, hasta resolver un problema real y no solo por lograr una calificación, sino por la satisfacción de practica un conjunto de conocimientos teóricos, adquiridos durante la carrera.
- **Disposición al cambio:** capacidad de estar siempre abierto a ideas y conductas novedosas, que implican un mayor esfuerzo.
- **Búsqueda de asesoría:** consultar la asesoría de expertos en la indagación de información, aprovechando la practica y experiencia del asesor.
- **Arreglo personal:** que la imagen del futuro profesionalista sea acorde con la situación de trabajo, generando confianza en el cliente.

Calidad en el trabajo:

- **Servicio:** el estar dispuesto a atender con amabilidad a sus clientes, detectando sus puntos potenciales de mejora, así como satisfacer mediante un plan acción sus necesidades y expectativas.
- **Autogestivo:** el no depender de la supervisión o motivación del profesor o jefe para realizar el trabajo en equipo o en forma individual.
- **Mejora continua:** lograr que el trabajo presente gradualmente un incremento en su calidad.
- **Trabajar más tiempo del establecido por un horario:** el no estar sujeto a un horario de trabajo fijo, sino simplemente trabajar por propia convicción y gusto.

Antecedentes

Instrucción:

- **Hablar en público:** *el expresar con soltura, fluidez y con claridad las ideas frente a un grupo de personas, requiere del manejo de las variaciones en su tono de voz.*
- **Objetivos instruccionales:** *como parte de los trabajos de planeación, el alumno desarrolla la habilidad para redactar y presentar objetivos instruccionales, a su grupo.*
- **Redactar y diseñar manuales de instrucción:** *se refiere a la información que se va a incluir en los manuales, además la estructura didáctica en como esta información será presentada en cuanto a redacción y presentación creativa de viñetas.*
- **Integrar grupos:** *la habilidad para crear una atmósfera de participación y colaboración en grupo y lograr su desarrollo autogestivo, para el logro de objetivos instruccionales.*
- **Preparación de técnicas grupales:** *la capacidad de seleccionar y preparar una técnica grupal, demanda del conocimiento de las características del grupo en entrenamiento, y que su planeación y organización tome en cuenta dicha información, esto asegura que el instrumento se convierta en un medio para alcanzar los objetivos específicos y por consiguiente objetivos de mayor alcance.*
- **Aplicación de técnicas grupales:** *ningún otro campo es tan bondadoso, como el estudio de la dinámica de grupo, el cual permite una unión metodología entre su teoría y la practica de sus técnicas, el reto que tiene que afrontar el alumno es hacer realidad la experiencia de aprendizaje.*
- **Equipo de capacitación:** *la habilidad para el manejo correcto y en el momento adecuado, de apoyos para la exposición tales como: laptop, proyector de acetatos, rotafolio, proyector de imágenes de computadora y video casetera.*
- **Material didáctico:** *el desarrollo de la capacidad creativa para elaborar material didáctico, tal como; carteles, diagramas, modelos, titeres, marionetas, hojas de acetatos, hojas de rota folió y juegos didácticos.*
- **Evaluación mediante postest:** *la habilidad para demostrar los avances del evento de capacitación, soportados por resultados cuantitativos y cualitativos.*
- **Cartas descriptivas:** *la capacidad de aprovechar la información del reporte de necesidades de capacitación y mediante la habilidad de planeación elaborar cartas descriptivas o matrices instruccionales, con el fin de proyectar un evento de capacitación.*
- **Coordinar cursos:** *desarrollar la habilidad para asistir al instructor, durante el desarrollo del curso, apoyando con la administración oportuna de: materiales, instalación de equipos, recesos y aplicación de técnicas grupales, e inclusive de sustituir al instructor como posible plan de contingencia.*

Antecedentes

Socialización y productividad:

- **Participativo:** la habilidad intervenir en forma oportuna en las decisiones de grupo y/o equipo de trabajo, para el logro de avances significativos y por ende nuestro objetivo.
- **Análisis y síntesis:** la capacidad analizar los elementos de una situación y seleccionar el elemento clave ó crítico que lo causa u origina.
- **Trabajo en equipo:** al iniciar una planeación participativa, la cual obedezca a una necesidad en común, permite a los miembros de un equipo proyectarse y conducirse hacia un objetivo bien definido, y su logro refuerza la dinámica e integración grupal.
- **Toma de decisiones:** en el diario convivir, es necesario desarrollar la capacidad de participar en grupo, en especial para el análisis de un problema hasta llegar a la causa que lo origina, una vez conocida permitirá determinar una mejor toma de decisión.

Las conductas y habilidades que anteriormente fueron citadas, describen las competencias laborales del puesto de instructor, las cuales requirió la empresa comercializadora, razón por la cual fue seleccionado el método de trabajo: Grupos Académicos Participativos

Según González, V. (1996) el modelo de Grupos Académicos Participativos surge de la inquietud por crear un método de educación participativa, que proporcionará al alumno las bases adecuadas, que le permitirán impactar en su área laboral competitivamente; y de la amplia experiencia en el ramo de la capacitación que tiene el Maestro: Jaime Grados; participando como consultor e instructor en la impartición de cursos tanto a micro, pequeña, mediana y gran empresa.

6.3. Fases del método GAP

La primera aplicación del modelo (1985), estuvo dividida en nueve fases que fueron:

6.3.1. Propiciar la comunidad de aprendizaje.

Propiciar la comunidad de aprendizaje en el grupo; utilizando técnicas de rompe hielo, comunicación, sensibilización e integración. Aquí hay un rompimiento de paradigmas, la primera clase no se presenta el profesor, solo los facilitadores con la intención de terminar con la idea de clases impartidas solo por el profesor.

6.3.2. Creación de expectativas.

Se cuestiona a los alumnos sobre lo que ellos desean conocer o lo que quieren lograr con su asistencia al curso; es muy importante que se tome en cuenta lo que los alumnos quieren aprender; posteriormente, se les informa que el trabajo se hará en conjunto rompiendo el paradigma de clases impartidas por el maestro, quien es un modelo a seguir.

6.3.3. Creación de compromisos grupales.

Creación de compromisos grupales. esto con la finalidad de que los alumnos se involucren en el proceso, esta fase nos permite identificar en que grado están dispuestos a participar en el proceso de enseñanza – aprendizaje..

6.3.4. Introducción a la materia

Se induce a los alumnos a materias académicas, un ejemplo clásico lo es la asignatura de Capacitación y adiestramiento de personal en las organizaciones, la cual emplea como principal estrategia la implementación de un simulador para la impartición de diferentes cursos de capacitación. La primera sesión es impartida por el maestro o una persona externa, experta en el área; se proporciona un marco teórico que incluye alguna de las 3 siguientes teorías: Análisis transaccional, Psicoanalítica o Ventana de Johari, lo cual se considera como antesala para preparar a los alumnos con respecto a las reglas de la Técnica de retroalimentación, resaltando la importancia del desarrollo tanto personal como grupal de cada participante. Posteriormente, se les enseñan las técnicas de enseñanza - aprendizaje, el uso de apoyos didácticos, la elaboración de objetivos instruccionales y cartas descriptivas. La utilización de gafetes y manuales, así como la presentación personal del instructor, y la coordinación en cursos.

6.3.5. Investigación de temas de actualidad.

Se pide a los alumnos que investiguen los cursos que desean impartir, como complemento al programa de estudio ya establecido, estos cursos deberán ser acordes con los que se ofrecen en el mercado de trabajo, con la finalidad de que se preparen como futuros capacitadores y obtengan de la materia conocimientos actualizados. Además de que ello ayuda en la vinculación entre la teoría y la práctica y enriquecen el contenido de la materia, siendo temas de actualidad que son utilizados en el campo profesional, los cuales serán presentados en primer momento en una exposición grupal y después en exposición individual, permitiendo a los alumnos que elijan sus temas y los compañeros con los que quieran trabajar en equipo.

6.3.6. Presentación grupal de temas.

Presentación de temas en equipo, con el uso de apoyos didácticos, dinámicas y técnicas grupales, requiriendo de una planeación y organización en equipo previa al curso.

6.3.7. Presentación individual de temas.

Presentación de temas individuales, en este caso el instructor puede auxiliarse de un coordinador quien lo apoya en la organización y control del curso antes y durante éste. Esta persona es de suma importancia y no un simple ayudante como es concebido en ocasiones, puesto que su función es, entre otras cosas, monitorear al grupo con la finalidad de auxiliar al instructor mismo, a tal grado que tendrá la capacidad de dar él mismo el curso en caso de que el instructor falte por causas de fuerza mayor. Cabe señalar, que crea un ambiente de competencia sana y mejora continua en los participantes, situación que los impulsa a buscar la excelencia en los cursos que imparten.

6.3.8. Retiro.

Se realiza un retiro de fin de cursos donde los alumnos se transportan a un lugar fuera de las aulas de clase, donde durante 3 días de trabajo intenso, conviven; se dan exposiciones y se reta a la autosugestión, creatividad y crítica grupal, poniendo en práctica lo que se ha aprendido en las diversas sesiones. Este retiro se convierte en un Centro de Evaluación, permitiendo observar y evaluar el resultado de un semestre de intenso trabajo, es similar a los que organizan las empresas para sus ejecutivos o empresarios. Los alumnos se hacen responsables del proceso de planeación y organización, realizan cotizaciones, seleccionan las aulas, evalúan los pro y los contras de realizar un retiro en un determinado lugar fuera del distrito federal.

6.3.9. Memorias

Por último, los alumnos entregan un trabajo final que contiene todos los manuales del curso, gafetes, invitaciones, diplomas, así como fotografías de cada uno de los cursos, en cuál representa las memorias de la materia.

Uno de los principales axiomas del método de GAP es considerar a cada integrante del grupo como parte valiosa del mismo y el cual puede hacer grandes aportaciones al grupo, provocando un crecimiento en cada uno de los miembros del grupo, y al grupo en general. Cabe mencionar que existen puntos muy relevantes dentro de este método que hay que resaltar:

- *En primer lugar tenemos el sistema de evaluación, como un ejemplo del rompimiento de **paradigmas** en los grupos académicos. Puesto que el objetivo principal, para el maestro como para los alumnos, es la adquisición práctica de: conocimientos, habilidades y actitudes, que más adelante les permitirán resolver problemas o necesidades en el desarrollo de su profesión, así la obtención de una calificación alta no es el principal objetivo, es consecuencia del trabajo en equipo.*
- *Se rompe con los moldes establecidos por la educación tradicional que señala que las clases deben de ser de Lunes a Viernes y en horas fraccionadas, es decir, se enseñan a los alumnos a trabajar los sábados, para el desarrollo del programa de prácticas correspondientes a la materia de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal, en un horario de 8:00 a.m. a 8:00 p.m., haciendo a un lado paradigmas tradicionales, tales como " el sábado y domingo son sagrados " logrando que los alumnos se preocupen más por su aprendizaje, que por el horario de salida, un ejemplo es el caso de la materia de Capacitación y adiestramiento de personal, donde las clases con una duración normal de dos horas, en la mayoría de sus sesiones se llega a trabajar hasta por una hora más, cubriendo el temario en su totalidad.*
- *El maestro actúa como facilitador del proceso de enseñanza - aprendizaje, no impone ideas, motiva e involucra a sus alumnos en el proceso, por lo que sólo intervendrá en caso de que se requiera de su participación.*

Antecedentes

- *El aprendizaje cambia de la memorización de conceptos a un aprendizaje mediante experiencias, en la praxis, **aprender haciendo**.*
- *Se enseña a los alumnos a realizar tareas tales como: barrer, trapear, limpiar el aula, que se apropien de ella, que no sientan que hay personas que les tienen que dar servicio; sino que ellos mismos se contemplan como clientes de la actividad que están haciendo.*
- *Los alumnos aprenden a crear un ambiente de cordialidad, integración y aprendizaje en el grupo, tomando en cuenta desde la ventilación, iluminación y limpieza del aula hasta el uso de apoyos didácticos.*
- *Existe la asesoría por parte de expertos en cada uno de los temas del curso, con quienes los alumnos pueden acudir para resolver dudas y ampliar el tema que se va a exponer.*
- *Se entregan a los participantes días antes, invitaciones que indican , hora y lugar del curso y el día del evento, un manual y un gafete que son elaborados por los mismos alumnos - instructores.*
- *Existen en cada curso un pretest y un postest, los cuales evalúan los conocimientos que los participantes han adquirido en cada curso, mediante la solución de casos.*
- *Se toman en cuenta las expectativas acerca de lo que los participantes esperan obtener en el curso.*
- *Existe un objetivo instruccional, el cual orienta a los alumnos indicando que se pretende lograr al término del curso y que se espera de los mismos.*
- *Se ofrece un break a los participantes del curso con la finalidad de prolongar las jornadas de trabajo, que no baje la glucosa y con relajación para que no disminuya la atención en el curso, en este espacio el instructor puede darse cuenta, mediante el sondeo con los participantes, como va el curso en cuanto a participación y aprendizaje.*
- *Se involucra a familiares, amigos y personas externas al grupo las cuales ayudan en la limpieza del salón; preparación del break; toma de fotografías y videos para miembros del grupo; y en ocasiones se integran a estas personas en la dinámica grupal.*
- *El grupo crece volviéndose autogestivo e impartiendo cursos aún sin la presencia del facilitador.*

Al final de cada curso se proporciona retroalimentación al instructor del curso y al coordinador en donde se presentan aspectos tanto negativos como positivos de la actuación de esta persona dentro del curso, retomando aspectos del instructor, break, coordinación, participación del grupo, logística, apoyos didácticos, y audiovisuales; atendiendo obviamente a las reglas de la retroalimentación. Que fueron enseñadas al principio del semestre.

6.4. Su filosofía esta basada en:

1. Se parte de la idea de que "Nadie sabe más que todos juntos", requiere despejar la imagen dogmática de "el maestro dice".
2. La inconformidad hacia toda tendencia autocrática que reprima la creatividad del individuo.
3. El proceso de enseñanza - aprendizaje es una responsabilidad compartida entre el grupo y el facilitador (maestro).

Una de las personas que se desempeñan como catalizador del proceso de integración grupal, es el **facilitador**, señala Jaime Grados Espinosa, un facilitador deberá ser una persona con ganas de seguir aprendiendo, que se apasione y se comprometa con lo que hace. Ya que esto implica dedicarle parte de su tiempo para asesorar a los alumnos, así como tener conocimientos acerca del método de trabajo, Domínguez (1996 p. 76)

Existen personas que realizaron investigaciones con grupos como Kurt Lewin que dio origen al Grupo - T, Jacobo Levi Moreno al Psicodrama y Pichon Riviere a los grupos operativos. Los cuales son similares a Grupos Académicos Participativos, Domínguez (1996 p. 86)

El método de Grupos Académicos Participativos forma alumnos: autónomos, autogestivos, participativos, creativos, y seguros de su desempeño debido principalmente a que el modelo propicia la integración de la teoría y la práctica, provocando así el crecimiento de los futuros profesionistas y en donde el papel del maestro consiste en facilitar el conocimiento a los alumnos, Domínguez (1996 pag. 94)

Según González (1996) El método de GAP proporciona la oportunidad al participante de ser un miembro activo, participativo y creativo ya que los supuestos de este método consideran que todo integrante de un grupo es valioso y puede hacer grandes aportaciones al grupo, provocando con ello un crecimiento en todos los miembros del grupo.

Finalmente queremos mencionar que este método es presentado como una propuesta mas en el campo de la educación y de la capacitación, ya que lo consideramos como una alternativa de aprendizaje que puede ayudar a los participantes en su desarrollo tanto intelectual como humano, sin embargo no es algo terminado y contundente, existen otras personas además del Mtro: Jaime Grados E., que también han trabajado con este modelo, con excelentes resultados como lo son: la Mtra. Elda Sánchez F., Lic. Angel Victoria, Lic. Juan Varela y Lic. Javier Vega. Profesores de la Facultad de Psicología, para la impartición de las siguientes materias:

1. **Técnicas de Investigación Psicológica en la Industria.**
2. **Capacitación y Adiestramiento de personal en las organizaciones.**
3. **Reclutamiento y Selección Técnica de personal.**

Es importante mencionar que para realizar la aplicación del modelo de GAP se debe contar con práctica y asesoría para su implementación, por lo tanto, el Psicólogo: Marcos Muñoz Ramírez autor del presente proyecto desempeño el papel de facilitador, para la impartición de las prácticas de la materia de Reclutamiento y selección técnica de personal en el año de 1990, empleando el método de Grupos Académicos Participativos, con alumnos del noveno semestre de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.

El modelo de GAP no solo es aplicable a grupos académicos, es factible desarrollarse en ambientes laborales, con equipos de trabajo bajo contrato.

6.5. Aplicación del modelo de GAP en la SEP

En el ámbito laboral contamos con el caso de los Psicólogos: Galicia y Salazar (1998) quienes aplicaron el modelo de Grupos Académicos Participativos, para la Capacitación y Desarrollo de Directores de Escuelas Primarias de la SEP, el cual permitió demostrar que la cantidad de conocimientos adquiridos y el cambio de actitudes hacia el trabajo es mayor con el modelo GAP, en comparación con el empleado por la Capacitación Tradicional.

6.6. Elementos para el entrenamiento

*Con el fin de constituir al equipo de trabajo, es necesario entrenarlo en el cambio de actitudes y desarrollo de habilidades para facilitar la integración y el funcionamiento del mismo, a través de: técnicas grupales didácticas y la enseñanza de la **técnica de retroalimentación para el desempeño**, Grados (1991); ya que con esto se cimienta el proceso de integración del equipo, se facilita la comunicación y colabora con las atribuciones en el sentido de que el ambiente, formado por los compañeros del equipo, le da información a una persona sobre sus errores y aciertos en el desempeño laboral.*

6.6.1. La Técnica de Retroalimentación.

Retroalimentación (feed back) Hansen y Warner (1987, p. 30) Gran parte de lo que los individuos creen acerca de sí mismos proviene de la retroalimentación que adquieren a partir de las interacciones con otras personas, interacciones cotidianas y normales no permiten a los individuos comprobar las reacciones de los demás, tal como ocurre en una experiencia de grupo. Al analizar su propia conducta en un grupo, cada individuo puede ver cómo él o ella actúan en el mundo de todos los días. El grupo no es otra cosa que un microcosmos de la sociedad y, si bien la gente hace grandes esfuerzos para ocultar ciertas conductas, la misma personalidad que uno exhibe en la vida real acabará por manifestarse, el grupo puede ayudar a la gente a examinarse y comprenderse, ayudándolos, por lo tanto, a interpretar sus conductas.

Antecedentes

Según Grados (1999, p. 198) " La palabra retroalimentación (feed back) se aplicó originalmente a la acción reguladora que desarrollan los servomecanismos de los sistemas, ejemplo de ello son los calentadores de baño que tienen su propio sistema de información sobre la temperatura del agua, para así encenderse y apagarse automáticamente . En sistemas más complejos, como los cohetes dirigidos hacia un objetivo específico, existe un mecanismo electrónico que funciona automáticamente para corregir el rumbo en caso de una desviación, a este mensaje se le llama retroalimentación " .

***En el caso de las ciencias de la conducta,** a través de la retroalimentación se espera que los seres humanos cuenten con datos que de otra forma serían imposibles de conocer acerca de su propia persona. Esto es recibir retroalimentación (positiva o negativa), que va a contribuir al desarrollo personal.*

La técnica se aplica con el fin de propiciar el crecimiento humano. En la medida en que contemos con más información sobre nosotros mismos, sabremos qué pedirle a la herramienta que nos permite lograr nuestras metas, evaluar, tomar decisiones y relacionarnos.

La técnica de retroalimentación tiene el propósito de señalar las cualidades o los defectos de nuestros compañeros en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana. Su objetivo primordial es ayudar a la persona, proporcionándole información sobre sí misma. Se aplica:

- 1. En la solución de conflictos humanos.*
- 2. En la planeación y presentación de proyectos.*
- 3. En el perfeccionamiento de conductores de grupo. (instructores, funcionarios, supervisores)*
- 4. En la integración de equipos de alto rendimiento.*

La gran mayoría de nosotros siempre estamos atentos a los acontecimientos de nuestro entorno; nos preocupa lo que sucede en nuestra familia, en nuestro trabajo, en nuestro país, tenemos cierto grado de información al respecto y en ocasiones llegamos a ser expertos en algún tema. Por los cambios que aceleradamente se registran en nuestro tiempo, nos mantenemos ocupados y pocas veces tenemos pleno conocimiento sobre nosotros mismos. No damos tiempo para reflexionar y obtener información sobre el prodigo que es el ser humano.

6.8. Binomio: Persona - Grupo, como base del cambio

Las personas cambian de acuerdo con los grupos en los que se desenvuelven; si bien los trabajos de Lewin buscaron ocuparse del estudio de la conducta individual, su herencia dio la base de la dinámica de grupos, contribuyendo a la investigación del comportamiento de los grupos. Se debe aclarar que un grupo, de acuerdo con Lewin y con Homans (citados en Cartwright y Zander , 1971) un grupo es un todo dinámico, basado en la interdependencia de sus integrantes. Esto explica que al invertir en un grupo, al modificar la dinámica del mismo, se modifica a las personas que lo componen. En términos de desempeño laboral la gente trabaja en grupo, por lo tanto la interdependencia fortalece la idea de que el grupo es un todo.

*Regularmente los niveles operativos de las organizaciones perciben los cambios como un mal necesario, sin saber que estos son originados por descubrimientos científicos y tecnológicos, que en la mayoría de las veces afectan los procesos de producción y consumo de la población, demandando de una mejor economía, y un mejor gobierno, todo esto forma parte de nuestro medioambiente en constante cambio, aunque el naturalista **Charles Darwin** declaró que sólo el más apto sobrevive, refiriéndose a que el medioambiente cambia y por consecuencia quienes deseen pertenecer a dicho medio, deben adaptarse también, en el medioambiente de los negocios los directivos no consideran que los cambios que experimentan sus organizaciones, puedan ser planeados, evitando así la pérdida de: clientes activos y potenciales, y los desperdicios de tiempo, de materia prima y de recursos humanos, por falta de una cultura organizacional con apertura al cambio, por lo tanto consideramos que un punto medular para propiciar una cultura organizacional, esta en el sistema de Educación, el cual se hace realidad mediante el proceso de capacitación y adiestramiento del personal, iniciando el cambio en las células básicas, en los grupos de entrenamiento donde se recurre a diversas técnicas de capacitación y sensibilización al cambio, así como del trabajo en equipo, pero principalmente de la aplicación de la técnica de retroalimentación del desempeño..*

De acuerdo con Grados E. (1991), la retroalimentación del desempeño permite intercambiar información entre dos personas, o más, con la finalidad de mejorar mutuamente. Además la retroalimentación por sí misma vence barreras comunes y frecuentes de la comunicación, así como contribuye al mantenimiento de un equipo de trabajo, como es posible observar permite fomentar una cultura de apertura al cambio.

Con base a las experiencias obtenidas por un grupo de psicólogos del trabajo, en la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos, en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., se procedió a desarrollar la estrategia de intervención en una empresa, a fin de generar un cambio planificado en la organización, es decir en un medio ambiente laboral, diferente al que originalmente se venía desarrollando el modelo de G.A.P. En esta ocasión se atendieron principalmente las necesidades de capacitación generadas por el cambio de tecnología que experimentaba la organización y que por consecuencia dicho cambio demandó la adquisición de técnicas de capacitación actualizadas, así como la integración eficiente de su equipo de instructores, para atender principalmente las demandas del servicio de instrucción de un centro de capacitación a nivel nacional e internacional, por lo tanto a continuación se presentan los siguientes apartados: 1. Propuesta de estrategias de intervención, 2. Procedimiento general, 3. Evaluación, 4. Análisis y síntesis de resultados y 5. Contribuciones y aportaciones.

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
DE INTERVENCIÓN**

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

1. Perspectiva de la empresa comercializadora.

La perspectiva de la organización esta proyectada hacia un crecimiento en el ámbito nacional e internacional, sus planes de expansión permitieron generar un número considerable de fuentes de trabajo, con la apertura de nuevas sucursales, sin embargo la organización presentaba ciertas deficiencias en los procesos de Reclutamiento y Selección del personal que labora en las unidades de negocio, presentando el 53.3.% de deserción durante los años de 1994 y 1995. Asi como carencia en la Formación de su equipo de instructores, que fuese capaz de responder a dicha misión con eficiencia, puesto que estos eventos se desarrollaban en forma empirica e improvisada, dejando al descubierto una serie de puntos potenciales de mejora, que durante la etapa de juntas previas al Diagnóstico se identificaron.

2. Juntas de trabajo con clientes y proveedores.

Durante las juntas efectuadas con la Dirección de Ventas y la Dirección de Expansión Operativa (clientes) y la Gerencia de capacitación, y sus mandos medios e instructores (proveedores) se identifico el impacto en los diferentes subsistemas, correspondientes al sistema de recursos humanos. el resultado de las juntas de trabajo fue el siguiente:

2.1. Impacto en los subsistemas de la organización:

• Subsistema productivo

- 01. Se presenta un 53.3 % de deserción del personal capacitado, durante el desarrollo de la operación, tomando los tres primeros meses posteriores al proceso de capacitación, durante el periodo de 94 y 95.*
- 02. Solo se capacita al 20% del personal operativo de la organización en los periodos de 1995 y 1996.*
- 03. El resultado de las evaluaciones trimestrales, no es acorde con el desempeño laboral.*
- 04. No se precisa por parte de los clientes y proveedores los factores críticos de éxito en los diferentes puestos a capacitar, para determinar las prácticas.*

• Subsistema administrativo

- 01. Se requiere de la implementación de nueva tecnología en las unidades de negocio.*
- 02. El personal de nuevo ingreso no recibía, capacitación de inducción al puesto.*
- 03. Falta de un procedimiento formal y funcional para capacitar instructores.*
- 04. Ausencia de un sistema estadístico, que indique niveles de eficiencia.*
- 05. Programas de capacitación no acordes con la realidad laboral.*
- 06. Lentitud para corregir problemas de capacitación.*
- 07. Carencias de instalaciones adecuadas para la simulación de operaciones.*
- 08. Falta de planeación de vida y carrera dentro de la organización.*
- 09. Según el cliente, considera que los programas son demasiado largos.*
- 10. La plantilla de instructores no satisface las necesidades de crecimiento organizacional.*

11. *Intervención de consultores externos, cuyas estrategias son superficiales.*

12. *Los instructores imparten sus cursos apoyándose solo de la lectura de manuales, sin conocer la realidad laboral de las unidades de negocio.*

13. *No se cuenta con un programa de visitas o seguimiento a tiendas, que propicien en los instructores el conocimiento práctico de las operaciones Contables y Administrativas de las unidades de negocio.*

• **Subsistema social**

01. *Comunicación mínima entre cliente - proveedor.*

02. *No se cumplen las promesas de servicio, creando insatisfacción en el cliente.*

03. *Posicionamiento negativo, se crea una imagen deficiente del servicio de instrucción en ciertas áreas de la organización.*

04. *Costumbre de incumplimiento en los trabajos pactados.*

05. *Deficiente cohesión entre los instructores de las diferentes áreas.*

06. *Creencia de que los problemas los resuelven los demás.*

07. *Resistencia al cambio por parte de los mandos medios.*

08. *Los cursos muestran una carga mayoritaria de aspectos teóricos.*

09. *Solo algunos instructores aplican técnicas grupales didácticas.*

10. *El Gerente del área pacífico decide no enviar a su personal a capacitar.*

11. *Los instructores manifiestan la necesidad por identificar las operaciones en las tiendas y los factores críticos de éxito para cada uno de los puestos.*

3. Factores que afectan el servicio de instrucción.

Previo a la fase de detección de necesidades de capacitación, se identificaron 4 factores generales que afectan la operación y eficiencia del servicio de instrucción del centro de capacitación nacional, resultado del análisis y síntesis de las juntas de trabajo, orientadas a la estructuración de la propuesta de intervención, y que a continuación se mencionan:

- *Eficiencia del proceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo que requiere del servicio de instrucción.*
- *Cantidad y calidad de los recursos asignados a la función de capacitación.*
- *Actualización del proceso de capacitación del equipo de instructores comerciales.*
- *Cumplimiento del sistema de compensaciones para el personal operativo.*

Cabe señalar que la propuesta no buscó resolver todas las carencias, por lo tanto la estrategia de intervención exclusivamente se enfocó al proceso de formación e integración del equipo de instructores, desarrollando habilidades de instrucción y solución de problemas de acuerdo con sus posibilidades, debido a que se requería habitar a los 10 mejores ocupantes como instructores comerciales, con el propósito de reforzar el equipo de instructores que desconocían las operaciones de las unidades de negocio.

En relación con los factores que afectan en forma directa el servicio de instrucción, solo se investigó, el relacionado con los índices de asistencia a los cursos de capacitación y la asignación de recursos a la función de capacitación, por considerarse que era el que tenía

mayor incidencia en el servicio de instrucción, a continuación se presenta el análisis de los resultados, mediante la siguiente gráfica.

GRÁFICA 1



1 ÁREA DE CRÉDITO	2 ÁREA DE VENTAS	3 ÁREA DE SISTEMAS
-------------------	------------------	--------------------

ÁREA DE CAPACITACIÓN	NÚMERO DE PARTICIPANTES 95/1 y 96/2	PORCENTAJES DE ASISTENCIA
1. VENTAS	95	29 %
2. CRÉDITO Y COBRANZA	66	20 %
3. SISTEMAS	165	51 %
TOTALES:	326	100 %

3.1. Asistencia a cursos de capacitación por áreas.

De un total de 1,547 asistentes, reportados en los periodos de 1995 (630) y 1996 (917) sólo 326 personas, conformaron la muestra debido a que fueron atendidas tanto en el periodo 95/1 Capacitación de inducción al puesto y 96/2 Capacitación de actualización en el puesto, la **gráfica 1** indica que el área que presento mayor demanda en el servicio fue:

1. *Sistemas administrativos en P.C. con un 51% de asistencia, 2. Ventas con el 29% de asistencia y 3. Crédito con un 20% de asistencia, dicha información permitió identificar que más del 50% de los usuarios, requirieron del desarrollo de habilidades en el manejo de microcomputadoras, así como el análisis y solución de problemas principalmente cuando el sistema no funcionaba al 100%, esto se debió a que la organización requería **atender las necesidades debido al cambio de tecnología**, por lo que se requirió de actualizar sus unidades de negocio, mediante la automatización de sus operaciones administrativas, por lo cual el manejo de microcomputadoras se presentaba como una **necesidad manifiesta de capacitación**, tanto para el personal de nuevo ingreso como el que requiere de actualización, este tipo de información dio pauta para verificar si los recursos con los que contaba el área de capacitación en sistemas, eran suficientes, encontrando que el número de equipos de cómputo y salas de capacitación eran insuficientes para satisfacer la demanda de los usuarios, este tipo de situación afecta significativamente la eficacia en el servicio de instrucción que proporcionaba el centro de capacitación nacional, por lo tanto consideramos que las deficiencias en el servicio de instrucción, no solo pueden ser atribuidas a la falta de capacitación en los instructores, estas se deben también a la falta de recursos, como fue el caso del área de capacitación en sistemas, por lo que se requiere de una adecuada congruencia de los recursos asignados con la demanda de personal ha capacitar, en cuanto a: salas de capacitación, equipos de computo e instalaciones en red.*

Por lo tanto el resultado de análisis y síntesis de la información, posterior a la realización de las juntas de trabajo, se concluyo con los siguientes 3 puntos potenciales de mejora:

4. Puntos potenciales de mejora detectados:

4.1. Calidad del servicio de instrucción: *el primer punto potencial de mejora, mostró que los instructores impartían los cursos de capacitación sin conocer ó investigar los procesos de operación administrativa y contable de las sucursales de la empresa comercializadora, la carencia de dichos conocimientos técnicos repercutían en la **baja calidad del servicio de instrucción**, que no concordaba con la realidad de las sucursales, inquietud y queja manifestada por los Directores y Gerentes de la organización.*

4.2. Deserción en el puesto de instructor: *El segundo punto potencial de mejora, refleja una necesidad manifiesta por desarrollar e implementar un proceso sistemático de Capacitación para la formación de los instructores internos de la empresa comercializadora, la carencia de dicho proceso repercutían en un **nivel considerable de deserción en el puesto**, reportándose en promedio el 70 % durante los años de 1994 y 1995, información proporcionada por el departamento de nomina y relaciones laborales.*

4.3. Clima laboral del centro de capacitación: El tercer punto potencial de mejora, manifestó una serie de problemas de comunicación e integración por parte del equipo de instructores, la carencia de un adecuado clima de trabajo repercutía en niveles bajos de: **asistencia, imagen, cooperación y convicción hacia el trabajo**, inquietud manifestada por los instructores del centro de capacitación nacional.

5. Acuerdos previos a la intervención.

Para llevar a cabo la reunión de acuerdos previos fue necesaria la presencia y participación del Gerente de capacitación, Jefes de área y facilitadores (proveedores) y por otra parte, el Director de ventas y sus respectivos Gerentes de área (clientes).

En dicha junta se establecieron las condiciones de operación del proyecto, se acordó que las Gerencias de área, reclutaran internamente a 20 ocupantes de puestos operativos como: Gerentes de sucursal, Jefes administrativos, Jefes de crédito, Vendedores y Operadoras, para seleccionar **10 candidatos para el puesto de instructor comercial**, con la finalidad de reforzar en el aspecto de conocimientos técnicos, al equipo de instructores ya existente. Estos acuerdos versaron sobre la línea que dio el Director de ventas para facilitar el proyecto.

6. Propuesta de Estrategias de Cambio.

La propuesta presento y desarrollo las siguientes estrategias:

6.1. Sensibilización al cambio: el primer paso fundamental que se considero fue la planeación y organización de una serie de eventos tales como: juntas generales, conferencias y el desarrollo de paneles de excelencia, con el propósito de lograr: la apertura al cambio y presentación de los beneficios del diplomado para la formación de instructores, dichos eventos permitieron detectar conductas de resistencia o de participación hacia el cambio planificado.

6.2. Planeación de diplomado: el segundo paso consistió, en dar inicio a los trabajos de planeación y organización del diplomado para la formación de instructores, el cual se baso en el diagnóstico de necesidades de capacitación, que fue obtenido mediante la aplicación de una técnica grupal, a diferencia de los métodos tradicionales permitiendo la identificación de: las competencias del puesto de instructor comercial y por consiguiente los contenidos temáticos para la estructuración del diplomado.

6.3. Aplicación del modelo GAP: el tercer paso que se considero, fue el desarrollo del diplomado en si, permitiendo la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos (GAP), en primera instancia por los facilitadores durante la impartición del primer modulo y en segunda instancia por los instructores participantes que se encargaron de la impartición de los cuatro módulos restantes.

7. INTERVENCIÓN

Por lo tanto la intervención de la disciplina de la Psicología del Trabajo, empleo como principal estrategia; **Desarrollo del factor humano: esencia de la organización que aprende** que se cristaliza a través de los procesos de capacitación y adiestramiento de personal, en este caso aplicados tanto para el proceso de sensibilización y apertura al cambio, como para la formación de instructores, mediante la presentación y desarrollo de las siguientes propuestas de intervención:

7.1 Planeación, Diseño y Aplicación del Programa de Capacitación para la formación de instructores, empleando la modalidad de diplomado, con la integración de cinco módulos y una duración total de 126 horas, empleando como método de trabajo el Modelo de Grupos Académicos Participativos.

El programa de intervención indicó los siguientes objetivos:

7.1.1. Objetivo general: Al término del diplomado para la formación de instructores, se integrara un equipo multidisciplinario que proporcione con eficiencia y calidad, el servicio de Instrucción a los usuarios del centro de capacitación nacional, el cual permita cumplir con la primera fase del programa de expansión operativa de la organización a nivel nacional, centroamericano y sudamericano.

- **Objetivo específico:** Que los facilitadores del proceso de cambio, realicen la impartición del primer módulo del diplomado para la formación de instructores, dando inicio a la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos de Grados 1985 - U.N.A.M.
- **Objetivo específico:** Que los instructores participantes del centro de capacitación, realicen la impartición de los cuatro módulos subsiguientes del diplomado para la formación de instructores, continuando con la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos de Grados 1985 - U.N.A.M.

Basándose en los acuerdos de las juntas previas a la intervención, fue planeado el proceso de capacitación, se designo al Departamento de Proyectos Especiales como auditor del programa, con la intención de controlar los resultados del mismo, coordinando la aplicación de las **encuestas de opinión**, indicando a los participantes al inicio de cada curso, el desempeño que deben esperar del equipo de instructores del centro de capacitación, así como la importancia y los beneficios que se obtendrán, como resultado de evaluar objetivamente la eficiencia del servicio que proporciono el equipo de instructores.

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

1. Detección de Necesidades de Capacitación.

1.1. Investigación del modelo ideal de la organización.

Previo al proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se procedió a efectuar una investigación documental con el propósito de obtener un marco de referencia, que permita identificar en forma general la misión y visión de la organización, así como el status de los subsistemas: productivo, administrativo y social, dicha información se obtuvo mediante entrevistas con directivos y consultas de manuales de políticas, métodos y procedimientos, que indican el modelo ideal y conceptual de la organización, de cómo se debe proceder en la operación de las Direcciones, Gerencias y Unidades departamentales. Durante esta investigación se realizaron 3 entrevistas, con la Gerencia de Capacitación, para recopilar información referente a su misión y sobre la descripción del puesto de Instructor; también se obtuvo información de la empresa por medio de la Gerencia de Métodos y Procedimientos obteniendo los siguientes documentos:

- **Misión de la Organización:** Proporcionar al mercado bienes y servicios básicos de calidad, atendiendo a nuestros clientes a través de tiendas especialistas, integrando un equipo de trabajo comprometido, en un ambiente que favorezca su desarrollo.
- **Misión de la Gerencia de Capacitación:** Promover la educación como principal vehículo para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo, el cual se reflejara en la productividad de la empresa y el crecimiento de su equipo humano.

Así mismo por parte de la Gerencia de Comunicación se obtuvo el documento relacionado con el proyecto: **Los valores de la organización** que orientan el comportamiento laboral, dicha información permitió conocer el modelo ideal de la empresa comercializadora.

1.2. Investigación del modelo real de la organización.

La importancia de llevar a cabo el D.N.C. en las diferentes áreas de la Gerencia de capacitación, permitió identificar claramente cuales son las necesidades susceptibles de mejora mediante la implementación de un proceso de capacitación dicho diagnóstico se realizó a través de la aplicación de tres etapas:

- a) Obtención de la información
- b) Análisis de la información
- c) Síntesis de la información

*Para la obtención de la información se empleo la técnica grupal: **panel de excelencia**, donde se reúnen un equipo de expertos los cuales discuten y debaten entre sí el tema propuesto, desde sus particulares puntos de vista, especialización y experiencia.*

Por lo tanto se integro un grupo, de la siguiente forma, 5 instructores de cada departamento, considerados como expertos en su área: ventas, crédito, sistemas y nuevos productos; en una sola sesión, duración de cuatro horas (por cuestiones de cargas de trabajo) se empleo dicha técnica, logrando la participaron de 25 instructores de un total de 52 con los cual contaba la Gerencia de capacitación, dichos participantes cumplieron con el siguiente perfil:

- 1. Laboraron en el periodo comprendido entre los años de 1994 a 1996.*
- 2. Contaban con más de 4,320 horas hombre capacitación en la organización.*
- 3. Su expediente no contaba con quejas para parte de los clientes o directivos.*

*El **panel de excelencia** a diferencia de las técnicas tales como el **análisis de puesto** que únicamente permiten la participación de uno o dos de los mejores ocupantes del puesto y del Jefe inmediato, este ultimo con fines de validación del contenido del estudio.*

Estos estudios, ofrecen como parte de su análisis y síntesis, la identificación de un conjunto de necesidades de capacitación y adiestramiento, necesarias para la adecuada planeación de los cursos, los cuales a su vez permiten el entrenamiento eficiente de un puesto, sin embargo dicha información se obtiene, con dicha técnica, solo desde el punto de vista único y exclusivo de unos cuantos y en ocasiones no se concluía con el mismo, debido a las demandas o cargas de trabajo, ya que es una técnica que requiere de invertir hasta más de una hora en cada una de sus sesiones, afectando tanto el tiempo de los trabajadores que participaban en el estudio, como el del jefe inmediato superior.

*En nuestro caso, la estrategia de D.N.C. empleo dicha técnica grupal, la cual permitió la participación de un mayor número de instructores de las áreas antes mencionadas, por lo tanto este evento formo parte de las acciones destinadas, al **proceso de apertura al cambio**, explicando que la información que se obtuviera permitirá efectuar la correcta planeación y organización de eventos de capacitación para los capacitadores, acción previa a la intervención en sí, este fue el principal motivo por el cual se considero propicio la implementación de la técnica grupal del panel de excelencia, con el objetivo de obtener, en base a la participación del grupo, las competencias laborales del puesto de instructor comercial, en un menor tiempo y con una mayor cantidad de información, de las conductas que mostraban los ocupantes en el desempeño de sus tareas y funciones en forma productiva y exitosa, todas estas acciones son parte de un modelo de planeación participativa, base del modelo de GAP.*

1.2.1. Planeación de la técnica grupal.

Se requiere de un facilitador que cuente con la capacidad suficiente para la conducción de grupos y el manejo de paneles de excelencia

Preparación de la reunión:

La reunión consistió en dividir al grupo en sub-grupos de 5 personas, con el propósito de discutir o analizar las competencias del instructor. Esta técnica se utiliza en ambientes informales que permiten la participación de todos los presentes. De esta manera se estimula la Dinámica de Grupo de libre asociación de ideas de manera espontánea y creativa, dentro del grupo pequeño y por medio de la información inicial dada al grupo mayor, se facilitó la comunicación y la participación de todos los integrantes.

Este método se utiliza generalmente, al inicio de una intervención de cambio planificado, en donde se le da al grupo la oportunidad de intercambiar información acerca de sus: conocimientos, intereses, necesidades, problemas, deseos y sugerencias. En el transcurso del trabajo grupal, esta técnica es útil para aumentar la intervención de los integrantes.

Tiempo de duración: una sesión de 10 horas.

1.2.2. Procedimiento de la técnica grupal para la DNC.

Organización de los paneles

1. Se verificó la presencia de instructores de las siguientes áreas de trabajo: Ventas, Sistemas, Crédito y Cobranza para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación para el puesto de instructor comercial.

2. Se dividió al grupo en 3 Sub-grupos de cinco elementos cada uno, a cada sub-grupo se le ubicó en una sala de trabajo en forma independiente.

3. A cada grupo se le asignó un facilitador, cuya función básica consistía en promover la participación de los integrantes, así como la agrupación de la información en competencias y descriptores.

Establecimiento del rapport

4. En cada grupo se estableció el primer contacto mediante un proceso de rapport o Romper hielo, con el fin de crear un clima favorable. La técnica para este punto fue la presentación por asociación; que consiste en solicitar a los miembros del grupo a recordar el nombre de los demás; y consiste en que cada participante diga su nombre ante el grupo y relacionándolo con una flor o un fruto que empiece con la misma letra de su nombre. Ejemplo:

Marcos - Mandarina

Obtención de la información

5. Se explico a cada grupo el objetivo de la reunión, indicando que hoy nos reunimos para dar inicio a los trabajos de planeación y organización de los cursos de capacitación para su puesto, implementando como primer paso la unificación de las competencias laborales de un instructor competente.

6. Se procedió a repartir el material de trabajo durante la sesión, el cual consta de Tarjetas de trabajo que indicaban datos generales como: propósito y actividades del grupo y además un cuestionario que solicita la respuesta en grupo a una serie de preguntas sobre: funciones del puesto, áreas de dificultad, problemas que tienen, como resolverlos y las actitudes que falta cambiar para mejorar el desempeño laboral, las cuales fueron contestadas por los 3 grupos.

7. Por cada grupo se nombro a un moderador y a un secretario.

8. Al término del trabajo en equipos, cada secretario entrego resuelto el cuestionario y expuso las conclusiones de su grupo, al mismo tiempo un facilitador anotaba en las hojas de rotafolio los puntos principales y efectuaba una serie de preguntas a los integrantes del grupo, para ampliar la información, procurando en todo momento la participación de todos los integrantes.

*9. Nuevamente se reunieron a los grupos y por ultimo se solicito que indicaran **¿cuales son las conductas que hacen competente a un instructor exitoso?**, así mismo cada facilitador escribió en las hojas de rotafolios los descriptores ; es decir la definición operacional de cada una de las conductas planteadas por el grupo, el facilitador deberá cuidar, que aquellas opiniones que se extemen, no se confundan, con deseos personales más que con datos objetivos.*

10. Por último se realizo una lista de las competencias, agrupandola por orden de prioridad e identificando aquellas necesidades que son susceptibles de mejora por medio de un proceso de capacitación

De esta manera se obtuvo en una sola sesión de un día, información rápida con resultados positivos, tomando en cuenta a un mayor número de ocupantes del puesto, logrando que estos se sientan partícipes del proyecto, su proyecto.

Análisis de la información

El estudio de la información se efectuó por medio de 3 reuniones de trabajo, con una duración de tres horas cada una, en los cuales participaron: 2 Instructores con una antigüedad de 12 meses, 2 instructores con tres meses de antigüedad y 2 Facilitadores como conductores de la dinámica de grupo, los participantes se encargaron de analizar las diferentes hojas de rotafolio que indicaban los descriptores de las conductas y en su conjunto conformaban los sistemas y sub sistemas de las competencias, los cuales requieran del análisis de la información para **ordenar los contenidos temáticos** para los diferentes módulos de capacitación, basándose en la siguiente estructura:

Sistema: DIPLOMADO PARA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
1. Sub sistema: Competencias por módulos
1.1. Temas a desarrollar por cada módulo
1.1.1. Sub temas a desarrollar por tema

1.2.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Como resultado del estudio se obtuvo un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual contempla las siguientes competencias laborales, identificadas por los mismos instructores del centro de capacitación como aquellas necesarias para tener éxito en el puesto, las cuales se agruparon de la siguiente forma:

Competencias para el puesto de instructor:

1. Diseño e implementación de la instrucción.
2. Detectar necesidades del participante durante el curso.
3. Seguimiento a la efectividad de la capacitación.
4. Conocimiento de la operación de las sucursales
5. Conocimientos de los productos y servicios.

El análisis de competencias nos permite encontrar aquellos comportamientos, conocimientos y habilidades que hacen la diferencia entre un profesionalista excelente y uno que muestra deficiencias en su repertorio.

MATERIALES EMPLEADOS:

- 1. Tarjetas de trabajo.*
- 2. Cuestionarios.*
- 3. Hojas de rotafolio.*
- 4. Marcadores.*

La tarjeta de trabajo fue utilizada para obtener los datos generales de cada equipo tales como el puesto, nivel, número de equipo, los propósitos de la reunión y las actividades a desarrollar durante la misma.

El cuestionario permite que cada grupo analice y describa detalladamente cada una de las competencias del puesto, que a su vez son las necesidades de capacitación que tienen y a su vez proponga la posible solución creativa.

2. Planeación del programa de capacitación.

La planeación orientó el proceso de capacitación para instructores en dos grandes etapas:

Primera etapa: *Diplomado para la formación de instructores.*

Competencias

- 1. Diseño e implementación de la instrucción.*
- 2. Detectar necesidades del participante en el curso*

Segunda etapa: *Investigación participativa en las sucursales.*

Competencias

- 3. Seguimiento a la efectividad de la capacitación.*
- 4. Conocimiento de la operación de las sucursales*
- 5. Conocimientos de los productos y servicios.*

El compromiso con la Gerencia de Capacitación, consistió en la implementación del diplomado para la formación de instructores, el cual se integro por cinco módulos cubriendo un total de 123 horas, durante los siguientes meses: noviembre, diciembre de 1995 y enero de 1996, con el siguiente objetivo terminal:

Objetivo General

AL TÉRMINO DEL DIPLOMADO PARA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN, EL PARTICIPANTE DESARROLLARA HABILIDADES Y CONDUCTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN, BASÁNDOSE EN EL MODELO DE GRUPOS ACADÉMICOS PARTICIPATIVOS DEL MAESTRO: J. GRADOS E. 1985.

HABILIDADES Y CONDUCTAS COMPRENDIDAS EN EL MODELO GAP.

- *Desarrollo personal.*
- *Calidad en el trabajo.*
- *Instrucción.*
- *Socialización y productividad.*

3. Definición de los contenidos del programa de capacitación.

*Basándose en la Detección de Necesidades de Capacitación, el resultado se reflejo en una serie de temas organizados en módulos, la función de integración de la **enseñanza modular** pretendió una mayor unidad entre la teoría y la práctica, basada en el respeto al ritmo individual de aprendizaje, y en la libertad del participante para que con diversos módulos independientes construya de esta manera un programa conforme a sus necesidades, por lo tanto se presentó la propuesta del contenido del programa de capacitación, integrado por módulos, siendo autorizada por la Gerencia de Capacitación.*

Competencia I. Detectar necesidades del participante en el curso.

- Módulo 1. Las técnicas de sensibilización.*
- Módulo 2. Educación Moderna vs Educación Tradicional.*
- Módulo 3. Aprendizaje en adultos.*

Competencia II. Diseño e implementación de la instrucción.

- Módulo 1. El perfil del instructor.*
- Módulo 2. Las técnicas grupales en la enseñanza*

El primer módulo fue impartido por los facilitadores, con el objetivo de presentar en forma práctica la forma de trabajo del método de Grupos Académicos Participativos.

4. Identificación del método y técnicas de instrucción.

Al final de cada curso se da una retroalimentación al instructor del curso y al coordinador en donde se presentan aspectos tanto negativos como positivos de la actuación de esta persona dentro del curso, retomando aspectos del instructor, break, coordinación, participación del grupo, logística, apoyos didácticos y audiovisuales; atendiendo obviamente a las reglas de la retroalimentación. Que fueron enseñadas al principio del Diplomado.

La aplicación del modelo de grupos académicos participativos, se ha manejado bajo una sistematicidad definida, la cual se adaptó a la circunstancia particular de la empresa comercializadora.

4.1. Composición del grupo de instructores.

Trabajamos con un grupo de 52 instructores de un centro de capacitación del sector privado, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 35 años de edad, del sexo masculino y femenino y con un sueldo promedio en el momento de \$ 3,500.00, como se menciono anteriormente, el 80 % de los integrantes del grupo, tenían como antecedente, haber laborado en las sucursales de la organización comercializadora, en diferentes puestos operativos, con una escolaridad promedio de Bachillerato y que por su buen rendimiento y desempeño fueron seleccionadas para el puesto de instructor comercial, y el 20 % restante de los integrantes, fueron Reclutados y Seleccionados de Universidades y Escuelas Superiores, con experiencia en el área de Capacitación y adiestramiento de personal.

5. Aplicación y Evaluación de los cursos de capacitación.

FASE 1 GAP: PROPICIAR LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE.

*El programa de capacitación, dio comienzo junto con la aplicación del modelo de GAP, con la presentación de los facilitadores del curso, los objetivos generales, particulares y la temática que se seguirán. Básicamente, la primera sesión se ocupa para conocer a cada uno de los participantes; sus actividades, gustos, pasatiempos, escolaridad, etc., para esto se utilizó la dinámica de Presentación por Binas. Esta dinámica tuvo como fin iniciar el proceso de integración del grupo y comenzar a crear una relación de confianza entre los participantes y facilitadores para más adelante hacer más sencillo el dar y recibir retroalimentación, aquí puede usarse la cantidad y variedad de dinámicas que cada instructor necesite, siempre y cuando el objetivo que persiga, sea el mismo **que los participantes se presenten para dar inicio al proceso de integración grupal.***

El término "Dinámica se empleará para hacer referencia a todos los juegos vivenciales, técnicas didácticas, etc. que utiliza el instructor para auxiliarse en el proceso enseñanza aprendizaje"

Desde el primer curso, se le da a cada integrante un gáfete con su nombre, esto es porque se busca tratar a cada persona como ser humano, con identidad y características propias y no como un objeto sin personalidad. Posteriormente de trabajar con las Técnicas Grupales, se forman 5 equipos de trabajo libremente. La mayoría optó por integrarse por departamentos, conforme se armaron los equipos se repartieron al azar los temas aclarando que en sesiones posteriores se les darían las instrucciones y las herramientas necesarias para desarrollarlos.

Se establece como filosofía:

" Que todos los involucrados en el proceso somos valiosos y que, tanto instructores de mayor antigüedad como instructores de nuevo ingreso, vamos a aprender y a aportar algo al diplomado de formación de instructores "

FASE 2 GAP: EXPLORACIÓN DE EXPECTATIVAS Y ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS GRUPALES.

Esta fase consiste en una exploración que hacen los facilitadores para conocer lo que los participantes esperan del curso. Esta técnica conocida como:

"Expectativas" se llevo a cabo pidiendo a los participantes que contestaran por escrito las siguientes preguntas:

¿ Qué espero del curso?

¿ Qué no espero del curso?

¿ Qué está dispuesto a aportar?

Una vez concluida esta etapa, se formaron pequeños equipos en los que se discutieron las diferentes opiniones, se llegó a una conclusión por equipo y después se compartió con el grupo. El manejo de expectativas se hizo simultáneo a la segunda fase, antes de la presentación del objetivo, y al inicio de cada uno de los módulos que integraron todo el proceso de capacitación.

Desde ese momento se debe aclarar al grupo las expectativas que se van a cumplir y las que no. También se puede aprovechar esta técnica para explorar que tanto conoce cada uno de los participantes acerca del tema a tratar, el cuestionario de expectativas es una herramienta muy útil para el facilitador por que le permite conocer y así satisfacer los intereses que los participantes tienen con respecto a los temas que dan título a cada curso. Así mismo se establecen reglas y compromisos. Parte fundamental del proceso es que las normas sean puestas por todo el grupo y no solo por los facilitadores

En este caso los acuerdos fueron los siguientes:

Los módulos se desarrollarán, los días viernes y sábados, de igual forma se acordó como hora de inicio las 9.00 a.m. y como hora de salida las 19.00 p.m.

Cabe destacar que la mayoría de los cursos se alargaron hasta hora y media a petición de los mismos participantes, sacrificando horas de descanso.

FASE 3 GAP: INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GAP.

Módulo 1: Técnicas de sensibilización: Ventana de Johari y Retroalimentación.

1. Apertura. Este curso se desarrollo como sigue: a las 9.00 a.m. se procedió a ofrecer la bienvenida en forma individual a los participantes conforme iban llegando al curso, se le entregó un gáfete con su nombre y un manual con el contenido teórico de este y de los siguientes, enseguida los facilitadores dieron la bienvenida grupal y numerar a los participantes para formar equipos, pidiéndoles que respondieran a las tres preguntas ya mencionadas para explorar las expectativas,

2. Evaluación previa. a cada participante se le solicito que contestara en forma individual las siguientes preguntas:

- ¿ Qué es la Ventana de Johari y cuales son sus elementos principales?
- ¿ Qué es la Retroalimentación y cuales son sus elementos principales?

3. Desarrollo. Los participantes contaron con unos minutos para discutir las preguntas y para escribir sus respuestas en hojas de rotafolio que previamente se les había entregado, una vez que todos lo equipos terminaron, entonces se discutieron las preguntas y respuestas a nivel grupal para concluir con las presentaciones.

Posteriormente se dio inició con el desarrollo teórico del curso, empleando técnicas didácticas de enseñanza - aprendizaje tales como **preguntas dirigidas, estudio de casos, escudo de armas y gente con gente**, que contribuyeran con la parte práctica y a la búsqueda de la aplicación real de los conocimientos.

Concluida la revisión del tema de la Ventana de Johari, entonces se explicó lo referente a la retroalimentación, parte fundamental del método de GAP.

La retroalimentación es una técnica que guía y ayuda a las personas a externar sus observaciones tanto positivas como negativas hacia otra persona, sus características etc. y a recibir las mismas observaciones de los demás de una forma objetiva, constructiva y no perjudicial como lo suele ser la crítica.

Para su aplicación se siguen las siguientes doce reglas:

Condiciones de operación:	01. Debe darse en un clima de ayuda
Para la persona que proporciona la retroalimentación:	02. Se debe dar en primera persona 03. Se debe pedir permiso, a la persona que la recibirá 04. Ver directamente a la persona que la recibe 05. Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor 06. Proporcionarla sobre conducta que pueda ser modificable 07. Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona 08. Ser contingente, citar conductas recientes 09. No dar dobles mensajes 10. Equilibrar el número de retroalimentaciones positivas y negativas
Para la persona que recibe la retroalimentación:	11. No justificarse, solicitar ejemplos si es necesario 12. Dar las gracias por la ayuda recibida

La técnica de retroalimentación se proporciona al final de cada sesión, la cual debe dirigirse a tres áreas específicas:

- a) **El contenido teórico - práctico**
- b) **El instructor**
- c) **Los recursos materiales, tecnológicos y ambientales**

El contenido teórico - práctico:

- *El objetivo general*
- *Manejo de expectativas*
- *Claridad en la redacción*
- *Ortografía en manuales*
- *Aplicabilidad de los contenidos*
- *Bibliografía citada en manuales*
- *Técnicas didácticas y juegos vivenciales*
- *Cantidad y calidad de la información*
- *Actualidad y aplicación práctica de la información*
- *Viñetas, gráficas y cuadros en relación con los contenidos*

El instructor:

- *Arreglo personal*
- *Tono y volumen de voz*
- *Dominio del espacio*
- *Manejo del lenguaje verbal*
- *Manejo del lenguaje no verbal*
- *Coherencia entre lenguaje verbal y no verbal*
- *Presencia o ausencia de muletillas y lenguaje soez*
- *Amplitud de vocabulario*
- *Nerviosismo o inseguridad*
- *Conocimiento y dominio del tema*
- *Facilidad para promover la participación del grupo*
- *Dominio del grupo*
- *Claridad al hablar y explicar el tema*
- *Dominio de apoyos audiovisuales y técnicas didácticas y dinámicas*

Los recursos materiales, tecnológicos y ambientales:

- *Presentación del manual*
- *Apoyos audiovisuales empleados*
- *Distribución y limpieza del aula*
- *Horario de inicio y término del curso*
- *Si el curso o módulo se dan en un lugar diferente a el aula*

La lista anterior no es exclusiva, tampoco limitativa, esos son los rubros que generalmente se evalúan pero también depende de la percepción de cada persona, hay quienes pueden observar otras cosas, o el curso puede salirse de lo habitual por lo que habrá otros puntos que retroalimentar.

Los beneficios de la retroalimentación dependen de la forma en la que sea conducida. Si se siguen los once pasos señalados y se lleva conjuntamente durante todo el proceso de Capacitación para instructores, con el modelo GAP, las posibilidades de éxito aumentan.

4. Evaluación posterior. *antes de concluir el curso los participantes en forma individual el participante contestó el siguiente cuestionario:*

- ¿ *Qué es la Ventana de Johan y cuales son sus principales elementos?*
- ¿ *Qué es la Retroalimentación y cuales son sus principales elementos?*

5. Retroalimentación. *Así el primer curso de Técnicas de Sensibilización, concluyó con la retroalimentación que cada uno de los participantes brindó a los facilitadores quienes a su vez hicieron las observaciones pertinentes a la forma de expresión de cada integrante del grupo.*

FASE 4 GAP: ASESORÍAS.

El curso de los facilitadores concluyeron con la retroalimentación, pero se dedicó algún tiempo para asesorías. A la siguiente semana empezaron los cursos impartidos por los participantes por lo que había muchas inquietudes, dudas temores y comentarios que se querían compartir con los facilitadores, como por ejemplo; solicitaron recomendaciones bibliográficas, indicándoles sobre donde podían conseguir acetatos, algunos nos enseñaron como estaban planeando sus cursos o que dinámicas deseaban emplear; a fin, la mayoría de saber si iban en el camino indicado, nosotros tratamos de dar solución a todas las dudas dejando la puerta abierta para dar asesoría cuando así se requiera y volver a explicar algunos puntos de lo tratado en los dos primeros cursos de arranque, si fuese necesario. Con esto se fortaleció el vínculo de ayuda y creció la confianza necesaria para que los participantes se acercaran a los facilitadores y dar inicio al trabajo en equipos en bien de la superación de todos por igual.

FASE 5 GAP: TRABAJO POR EQUIPOS.

En esta fase se presenta la intervención directa y al frente del grupo de los diferentes equipos de trabajo, con el desarrollo de los cursos mencionados.

Cada equipo tomó como modelo el primer módulo dirigido por los facilitadores por lo que tuvieron características comunes tales como la entrega de gafetes y manuales, el aseo del salón, el colocar cartelones de bienvenida y con él título del curso, pero además, cada uno tuvo cosas diferentes y originales que dieron como resultado que el proceso de Capacitación no fuera aburrido o rutinario. Cada equipo procuró emplear diferentes técnicas didácticas y dinámicas a las empleadas por los facilitadores y por los demás subgrupos lo que también enriqueció el proceso.

Módulo 2: Educación tradicional vs. educación moderna

Este fue el primer curso impartido por los participantes, es de suma importancia porque tiene como objetivo el presentar las corrientes educativas; la usada comúnmente, y la que se propone como una forma de trabajo, sus ventajas, desventajas, características y una comparación entre ambas para ponerlas a consideración de los participantes con el fin de que ellos decidan la forma de trabajo a seguir.

Para obtener mejores resultados con el proceso de capacitación es fundamental que la forma de trabajo sea a manera de propuesta, que se analice y se acepte, que los participantes se sientan, precisamente; participantes de las decisiones y no que lo tomen como una imposición.

1. Apertura del curso. *El desarrollo de este tema fue similar al anterior: Iniciamos a las 9.00 a.m. con la bienvenida y entrega de gafetes a cada una de los participantes. Ya con el grupo completo. Se dio inicio a la bienvenida general y la presentación del tema para explorar las expectativas de nuevo.*

2. Evaluación previa al curso. *se pidió a los participantes que contestaran en forma individual las tres preguntas de expectativas y además las siguientes que miden conocimientos previos al curso:*

¿ En que consiste el modelo de educación tradicional?

¿ En que consiste el modelo de educación moderna?

¿ Cuáles son sus diferencias más significativas?

3. Desarrollo. *Una vez que se respondieron las preguntas, por medio de la dinámica de grupo de tormentas de ideas, se fueron contestando en forma grupal. Al término de esta actividad grupal, se presento el objetivo del curso y se dio inicio al desarrollo del contenido técnico, las dinámicas que se emplearon para el desarrollo del tema fue empleada la **técnica grupal del debate dirigido**, donde el grupo se dividió en dos subgrupos, donde uno defendió a la educación tradicional y el segundo a la moderna. Primero se dio tiempo a los participantes para que leyeran el manual, lo discutieron, para posteriormente plantear sus propios puntos de vista y prepararon el argumento con el que defenderían su modelo.*

Por último los subgrupos presentaron sus argumentos y posteriormente los facilitadores presentaron las conclusiones, presentando un cuadro comparativo entre las dos corrientes para que el grupo eligiera cual prefería para trabajar en sus cursos normales la elegida fue la Educación Moderna.

En todos los módulos, se procura que los participantes cuenten con su gáfete con su nombre y un manual engargolado también con su nombre, los facilitadores tanto mujeres como varones su presentación es formal, así mismo se procura utilizar tantos apoyos audiovisuales y didácticos como es posible.

En cada receso intermedio de la sesión se ofrece un espacio que permite la convivencia y fomenta la integración grupal.

Durante los cursos impartidos por los facilitadores, los participantes conocieron la práctica de diferentes técnicas didácticas, dinámicas. Uso de los apoyos audiovisuales, forma de conducir un curso, de hablar ante el público, de motivar la participación, creatividad y actividad, que se preocupen por aspectos como su arreglo personal y en términos generales, como preparar un curso de capacitación.

4. Evaluación posterior al curso. *El curso concluyó con la evaluación posterior y la retroalimentación; de los participantes a los facilitadores.*

¿ En que consiste el modelo de educación tradicional?

¿ En que consiste el modelo de educación moderna?

¿ Cuáles son sus diferencias más significativas?

5. Retroalimentación negativa. *la redacción del manual del participante no es clara, en algunos textos se presentan errores gramaticales, dirigiéndose hacia el participante de **tú** y posteriormente de **usted**, existen faltas de ortografía.*

5.1. Retroalimentación positiva. *Se logró identificar claramente la diferencia entre la educación tradicional y moderna, el hecho de proporcionar un resumen del tema días antes del curso, permitió identificar en forma previa las características, ventajas, desventajas de diferentes modelos de intervención para el proceso de enseñanza - aprendizaje, y después comprobándolas dentro del mismo grupo.*

5.2. Retroalimentación positiva a los facilitadores. *Su presentación personal fue acorde a la situación (traje limpio, combinado, y ella además sin exceso de maquillaje y accesorios), el manejo del lenguaje verbal y no verbal así como el espacio fue agradable resaltando los aspectos importantes del tema, demostrando preocupación por promover la participación y actividad de todos los miembros del grupo procurando que todos trabajaran con diferentes materiales.*

Módulo 3: Aprendizaje en adultos

1. Apertura del curso. A las 9.00 a.m. llegamos a la sala de capacitación en donde se nos pidió que nos registráramos, escribiendo nuestro nombre en un gásete y entráramos en la sala. Una vez que todo el grupo llegó los instructores nos dieron la bienvenida al curso, se presentaron y nos presentaron el objetivo, en seguida y a manera de lluvia de ideas exploraron las expectativas del grupo.

2. Evaluación previa al curso. se pidió que se contestaran en forma individual las siguientes tres preguntas:

- ¿ Qué es enseñanza y aprendizaje?
- ¿ Qué es educación para adultos?
- ¿ Qué es Capacitación y Adiestramiento de personal?

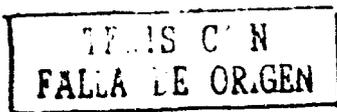
3. Desarrollo. Una vez que se termino de contestar cada pregunta, se dividió al grupo en equipos para comentar sus respuestas y a manera de introducción los instructores respondieron brevemente a las interrogantes planteadas complementándolas con un resumen de todo lo que se iba a tratar.

La información teórica, se fue revisando conjuntamente entre participantes y facilitadores utilizando como herramienta diversas técnicas de enseñanza aprendizaje que dieron el complemento práctico al cúmulo de información; en este caso ya dividido al grupo en equipos, a cada equipo le tocó explicar cierta parte del manual, al equipo 1 le tocó exponer empleando la técnica de lluvia de ideas, lo tuvo que hacer practicando la técnica con el grupo, al que le tocó Phillips 66 tuvo que explicarlo apoyándose de la práctica de dicha técnica, etc.

Después del receso, los facilitadores continuaron con su exposición mostrando el uso y práctica de los diferentes apoyos audiovisuales como lo fue con el retroproyector y el rotafolio, al término de su presentación, efectuaron comentarios acerca de sus usos como una herramienta importante para el facilitador.

Los facilitadores, también valiéndose de la **técnica grupal de estudios de casos**, se identificaron diferentes conceptos referente a la educación para adultos y conceptos como enseñanza, aprendizaje, capacitación y adiestramiento, porque aunque estos eran términos ya usados y aparentemente conocidos por los instructores, era necesario reforzarlos, para facilitar el planteamiento de objetivos y de actividades. Que cada facilitador debía de planear y lograr, de esta manera se unificaron conceptos para el Centro de Capacitación, pues en ocasiones a una misma palabra se le asigna diferentes significados o connotaciones dificultando la comunicación necesaria en todo proceso de enseñanza - aprendizaje.

La actividad se prolongó por una hora, al finalizar entonces se sacaron conclusiones de todo lo visto y lo trabajado, y se continuó con la retroalimentación que dieron primero vanos de los participantes y después los facilitadores y que se pueden integrar y resumir como sigue: primero se dio la retroalimentación negativa y posteriormente la positiva, se hace así porque cuando se da primero la positiva y después la negativa como el efecto de esta última es más



fuerte, se inhibe el efecto de la primera, en cambio, cuando se empieza con la negativa, misma que busca la modificación de una conducta, la positiva va a funcionar como un estímulo tanto para cambiar una conducta como para permitir que permanezca otra, además. La retroalimentación negativa se puede interpretar como una agresión sobre todo cuando el grupo no ha madurado lo suficiente y en tal caso, el dejar la positiva al final va a ayudar a que " Se enfrién los ánimos " y va a convertirse en una especie de estímulo positivo " apapacho " o de " palmada en la espalda "

4. Evaluación posterior al curso. El curso concluyó con la evaluación final solicitando a los participantes que contestaran las siguientes preguntas:

¿ Qué es enseñanza y aprendizaje?

¿ Qué es educación para adultos?

¿ Qué es Capacitación y Adiestramiento de personal?

5. Retroalimentación. Conforme al programa del módulo, este finaliza con la técnica de retroalimentación.

5.1. Retroalimentación negativa a los recursos. La distribución del aula durante la primera mitad del curso fue como de " escuela tradicional " en filas e hileras, lo que choca con las características de la educación moderna de romper con la división, maestro - alumno y de trabajar en grupo y no solo como individuos, en un escenario estático.

5.2. Retroalimentación positiva al tema. Se logró una excelente vinculación entre la teoría y la práctica al presentar primero un resumen de la información bibliográfica de como aprenden los adultos, características, ventajas, desventajas de diferentes modelos de intervención para el proceso de enseñanza - aprendizaje, y después comprobándolas dentro del mismo grupo.

5.3. Retroalimentación positiva a los facilitadores. Su presentación personal fue acorde a la situación (traje limpio, combinado, y ella además sin exceso de maquillaje y accesorios), el manejo del lenguaje verbal y no verbal así como el espacio fue agradable resaltando los aspectos importantes del tema, demostrando preocupación por promover la participación y actividad de todos los miembros del grupo procurando que todos trabajaran con diferentes materiales.

Módulo 4: El perfil del instructor

1. Apertura. Al igual que los cursos anteriores, iniciamos a las 9.00 a.m. con el registro, entrega de materiales, gafetes y bienvenida. En esta ocasión, desde el inicio del curso se presentó en la sala de capacitación con una distribución de mesas para seis personas con sillas para igual número.

2. Evaluación previa al curso se pidió que se contestaran en forma individual las siguientes tres preguntas:

¿ Cuáles son los factores que componen el perfil del facilitador?

¿Cuál es la diferencia entre un instructor y un facilitador?

3. Desarrollo del curso. Después de contestar a cada pregunta, cada equipo comentó sus respuestas, posteriormente los facilitadores dieron lectura y explicación al objetivo y a manera de introducción, los contenidos temáticos a cubrir.

Se revisaron los aspectos referentes al perfil del instructor, a las habilidades, actitudes y conocimientos que deben de tener, al arreglo personal, la forma de dirigirse al grupo, de tener comunicación con él grupo, de las diferentes tipologías de los participantes con las que nos podemos encontrar en un curso de capacitación.

Dichos factores se identificaron en la parte práctica a través del desarrollo de una serie de **Técnicas grupales de Rol Playing " Juego de roles "** cada una de las situaciones y tipos de participantes que se podían presentar al interior de un grupo y que podían favorecer o interferir con el trabajo del capacitador, buscando la mejor solución o alternativa. "

En este módulo se implementan, las dinámicas de **proyectos de visión futura**, con el fin de estimular la producción de ideas nuevas, dicha técnica se presenta mediante el nombre de **Dinámica del Proyecto de video - capacitación.** Realizando el guión para un video, con el tema **EL PERFIL DEL INSTRUCTOR** y posteriormente los participantes actuaron enfrente de las cámaras, en dicho video, se presentaron aspectos negativos y positivos del perfil del instructor y su integración con el grupo, con la presencia de actores profesionales.

*Aquí se llegó a un paso muy importante, donde las dinámicas de grupo y el modelo de grupos académicos participativos, establecieron las bases para el trabajo en equipo de los instructores, en la **planeación participativa** de proyectos de trabajo propios de la Gerencia de Capacitación, como lo son:*

- *Video - Capacitación*
- *Diseño del Centro de Capacitación*

Antes de finalizar el curso, los facilitadores solicitaron a los diferentes equipos que crearan una canción que hablara de la misión y características del instructor, incluyendo la letra y la música, posteriormente cada equipo presentó sus canciones, reconociendo el trabajo por equipo logrado.

4. Evaluación posterior al curso. *El curso concluyó con la evaluación final solicitando a los participantes que contestaran las siguientes preguntas:*

- ¿ Cuáles son los factores que componen el perfil del facilitador?*
- ¿Cuál es la diferencia entre un instructor y un facilitador?*

5. Retroalimentación. *Conforme al programa del módulo, este finalizó con la técnica de retroalimentación.*

5.1. Retroalimentación negativa al tema. *El manejo de expectativas fue limitado con lo que los facilitadores no pudieron conocer lo que el grupo esperaba de ellos y del curso, el objetivo no se terminó de presentar así que los participantes tampoco pudimos saber que era lo que el equipo expositor pretendía alcanzar.*

5.2. Retroalimentación negativa a los facilitadores. *El arreglo personal de todos los expositores fue informal, (la opinión generalizada fue que hubiera proyectado una imagen personal más agradable con saco y corbata).*

5.3. Retroalimentación positiva al tema. *Se logró vincular la teoría con la práctica y encontrar la aplicación actual del contenido del perfil de instructor a las condiciones actuales de los participantes en su desempeño actual.*

5.4. Retroalimentación positiva a los facilitadores. *Demostraron una adecuada preparación, que se reflejó en el buen manejo de los contenidos temáticos, la mayoría de los integrantes fueron capaces de contestar las dudas. Un aspecto importante fue que se notó que disfrutaron de su trabajo y nos hicieron disfrutar a nosotros.*

Módulo 5: Las técnicas grupales en la enseñanza

1. Apertura. El curso inicio como de costumbre con la bienvenida y entrega de materiales. La exploración de expectativas se efectuó de manera diferente; el grupo fue dividido en 5 equipos mismos que se distribuyeron alrededor del salón. Cada equipo recibió un sobre cerrado con la pregunta, ¿Qué espera y qué no espera del curso?.

2. Evaluación previa al curso se pidió que se contestaran en forma individual las siguientes cinco preguntas:

1. ¿ Por qué el ser humano trabaja en grupo?
2. ¿ Por qué es importante la educación en un país?
3. ¿ Qué saben acerca de las Técnicas grupales para la enseñanza?
4. ¿ Por qué cree usted que las Técnicas grupales para la enseñanza están orientadas hacia adultos?
5. ¿ Cuales son los elementos a considerar para la planeación de las técnicas grupales para la enseñanza?

3. Desarrollo. Posteriormente se solicita a cada participante que contestaran en equipo una pregunta previamente indicada y en un rotafolio escribieran sus conclusiones, para más adelante exponerlas ante el pleno, cada pregunta fue desarrollada y analizada a través de la **Técnica grupal de lectura comentada** por medio del análisis de resumen de cada tema proporcionado a cada uno de los equipos y posteriormente la respuesta fue comentada con el grupo dando a una discusión preliminar de los temas. Al finalizar esta actividad fue presentado el objetivo del curso y se inició con la presentación teórica de los 3 primeros temas. Uno a uno, los facilitadores fueron pasando hilando su exposición con las preguntas tratadas al principio, dando respuesta a las interrogantes con las preguntas tratadas al principio, dando respuesta a las interrogantes que se fueron presentando.

El curso se interrumpió para dar lugar al receso, al término del cual se continuo con la aplicación de la siguiente Dinámica de Grupo:

Proyecto de visión futura, en esta técnica los participantes de un pequeño grupo deben ingeniarse para elaborar un proyecto referido a una hipotética situación del futuro, se busca el desarrollo de la imaginación creadora, un proyecto de visión futura debe resultar tan bien calculado y tan sólidamente estudiado como el proyecto final en cualquier Universidad.

Aplicación de la técnica grupal de la construcción: se dividió al grupo en cuatro equipos, cada uno ubicados enfrente de una mesa de trabajo con 3 hojas de rotafolio y marcadores, posteriormente se explico que la empresa contaba con el proyecto de construir un nuevo centro de capacitación, con la mejor tecnología del país y se requería del diseño del bosquejo del mismo. Así mismo los facilitadores solicitaron a los equipos que realizaran el diseño. Una vez que termino el tiempo, se proporciono a los diferentes equipos una serie de materiales didácticos para la construcción de su proyecto, al término de la construcción de sus maquetas fue presentada, una por una ante el pleno, a partir del trabajo creativo de los participantes se tomaron varios conceptos para la construcción del nuevo centro, un ejemplo fue la implementación del concepto innovador de **MEGA SALA DE CAPACITACIÓN y SALAS MULTIUSOS.**

El siguiente paso consistió en que los facilitadores demostraron en forma práctica, como se aplica el proceso administrativo en las organizaciones y sus diferentes pasos, de esta manera se ilustra como una técnica que permite estimular la producción de nuevas ideas.

Posteriormente se aplico la **Técnica grupal de debate dirigido**, para revisar el tema 4, con dos posturas totalmente opuestas, acerca de las ventajas y desventajas del manejo de técnicas grupales para la enseñanza. Por lo cual se dividió al grupo en dos sub-grupos, el sub-grupo 1 se encargo de defender la postura a favor de las Dinámicas de Grupo y el sub-grupo 2 se le asigno la postura en contra de las Técnicas, en seguida se procedió a revisar por parte de cada sub-grupo, el contenido de las dos posturas apoyándose del manual del curso, para que enseguida se efectuará el debate dirigido, este tipo de técnica grupal participativa permitió que los participantes identificaran los pro y los contras en la aplicación de las Dinámicas de Grupo para la capacitación de personal.

Cabe mencionar que en la mayoría de los instructores que imparten cursos relacionados con sistemas de computo, comentan que no era conveniente el aplicar técnicas grupales puesto que al estar utilizando las computadoras no se requería de mayor práctica para los participantes, descuidando aspectos de relaciones humanas, al finalizar el curso identificaron un conjunto de puntos potenciales de mejora para la aplicación de dichas herramientas.

4. Evaluación posterior al curso. El curso concluyó con la evaluación final solicitando a los participantes que contestaran las siguientes preguntas:

1. ¿ Por qué el ser humano trabaja en grupo?
2. ¿ Por qué es importante la educación en un país?
3. ¿ Qué saben acerca de las Técnicas grupales para la enseñanza?
4. ¿ Por qué cree usted que las Técnicas grupales para la enseñanza están onentadas hacia adultos?
5. ¿ Cuales son los elementos a considerar para la planeación de las técnicas grupales para la enseñanza?

5. Retroalimentación. *Conforme al programa del módulo, este finaliza con la técnica de retroalimentación:*

5.1. Retroalimentación negativa al tema. *Faltó investigar cuál sería la aplicación actual de las técnicas en la capacitación de personal, así como incluir actividades que permitan una mayor vinculación entre teoría y práctica.*

5.2. Retroalimentación negativa a los recursos. *Sólo se utilizó el retroproyector y acetatos, cuando el tema se prestaba para utilizar láminas, dibujos, fotografías, cartelones, etc., mismos que son un complemento para lograr que el aprendizaje sea significativo.*

5.3. Retroalimentación negativa a los facilitadores. *Abusaron de la técnica expositiva. El manejo del espacio fue insuficiente pues sólo se mantuvieron de pie junto al retroproyector sin desplazarse hacia los participantes.*

5.4. Retroalimentación positiva a los recursos. *El manual de apoyo resultó ser un excelente medio complementario al curso porque presentó un resumen teórico fácil de consultar y completo. A lo largo de la sesión hubo café, refrescos y total libertad para consumirlos. Este hecho lo resaltamos por que estamos acostumbrados a que en un salón de clases generalmente se prohíbe consumir alimentos, sin embargo, en este caso, esto significa un rompimiento más con la educación tradicional. Hay que recordar que si los participantes se encuentran cómodos y sus necesidades cubiertas (en este caso satisfacer la sed) aumentan las posibilidades de que centren y aumenten las posibilidades de aprendizaje.*

FASE 6 GAP: RETIRO.

Esta última fase no fue posible que se llevará a cabo, a petición del Gerente de Capacitación, principalmente debido a cargas de trabajo, ya que los instructores en su mayoría requerían de salir de viaje, incluyendo sábados y domingos.

FASE 6: Seguimiento a la eficiencia del programa de capacitación

6.1. Elección de la muestra

Para la elección de la muestra, se aplico un procedimiento de cuota, requiriendo del personal activo, el cual debería cumplir con las siguientes características:

- a) todos aquellos trabajadores del área comercial, que asistieron a los cursos correspondientes al programa de **capacitación de inducción al puesto**, durante el periodo comprendido entre los meses de febrero a noviembre de 1995, para identificarlos como miembros de la **fase previa a la intervención**.
- b) Y todos aquellos trabajadores del área comercial, que asistieron a los cursos correspondientes al programa de **capacitación de actualización en el puesto**, durante el periodo comprendido entre los meses de febrero y noviembre de 1996, para considerarlos como integrantes de la **fase posterior a la intervención**.

De un total de 927 personas capacitadas, durante el periodo de capacitación 96/2 se identifico un subtotal de 326 participantes con las características antes requeridas, debido a que participaron en ambos periodos de capacitación: 95/1 de inducción y 96/2 de actualización y además permanecen activos en la organización.

6.2. Seguimiento

Para el seguimiento de la eficiencia del programa de capacitación, se retomaron las siguientes medidas de evaluación, tanto de carácter cuantitativo, como cualitativo, mediciones obtenidas durante la reconstrucción de una fase previa y otra posterior a la intervención.

Análisis cuantitativo:

1. Opinión referente a la eficiencia del servicio de instrucción.

Se retomo la aplicación de la **encuesta de opinión** referente a la eficiencia del servicio de instrucción, que fue una de las primeras acciones orientadas a evaluar el desempeño de los instructores. El departamento de proyectos especiales, de la Gerencia de Capacitación, diseño un cuestionario de reacción (anexo 1) con 24 reactivos, de los cuales 23 reactivos eran cerrados y uno abierto, con el objetivo de contar con un instrumento de evaluación desde el punto de vista del participante, que además era considerado como un **cliente**, el cual mantenía la expectativa de satisfacer sus necesidades de instrucción en dos diferentes momentos, por lo tanto se manejo un diseño antes y después.

CAPACITACION DE INDUCCION AL PUESTO 95/1	FASE PRE (ANTES)
DIPLOMADO PARA EL DESARROLLO DE INSTRUCTORES	INTERVENCIÓN
CAPACITACION DE ACTUALIZACIÓN EN EL PUESTO 96/2	FASE POST (DESPUÉS)

VARIABLES QUE MIDE LA ENCUESTA DE OPINIÓN

1: INSTRUCTOR

- IMAGEN DEL INSTRUCTOR
- ATENCIÓN A DUDAS
- MANEJO DE EJEMPLOS
- DOMINIO DEL TEMA
- CALIDAD EN LA DICCIÓN
- SUPERVISIÓN DE EJERCICIOS
- PARTICIPACIÓN DEL GRUPO
- PREPARACIÓN DE MATERIALES
- REPASOS DE TEMAS

2: EXPOSICIÓN DEL CONTENIDO DEL CURSO

- CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS
- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
- CONTENIDO DEL CURSO VS REALIDAD LABORAL DEL PUESTO
- CONTENIDO SATISFACE LAS NECESIDADES DEL PUESTO
- APLICACIÓN DE LOS EJERCICIOS QUE REFUERZAN EL CONOCIMIENTO

3: MANEJO DE MATERIALES DIDÁCTICOS

- CLARIDAD CON LA QUE SE PRESENTA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS MANUALES DEL CURSO
- PRESENTACIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO
- EQUIPO DE CÓMPUTO ADECUADO PARA PRÁCTICAS
- CLARIDAD EN LOS EXÁMENES

4: MANEJO DEL RECURSO TIEMPO

- INICIO PUNTUAL DE SESIONES
- DURACIÓN DE SESIONES
- TIEMPO EMPLEADO PARA RECESOS
- TIEMPO EMPLEADO PARA EJERCICIOS
- TIEMPO EMPLEADO PARA EVALUACIÓN
- TÉRMINO PUNTUAL DE SESIONES

5: REACTIVO ABIERTO

- Yo recomiendo:

A demás se evaluó un reactivo abierto, para que el participante indicara su opinión y recomendaciones de manera libre (anexo 1)

2. Calificaciones de las evaluaciones técnicas por áreas de capacitación.

Así mismo se retomo una segunda medición, la cual consiste en la comparación de los promedios obtenidos, en los exámenes técnicos, aplicados a los participantes al finalizar los cursos de: ventas, crédito y sistemas, durante los periodos 95/1 y 96/2 respectivamente, evaluando los siguientes temas:

- a) Aplicación de políticas y procedimientos*
- b) Operaciones administrativas de la sucursal*
- c) Conocimiento de productos y servicios financieros*
- d) Operación administrativas en el sistema de cómputo*
- e) Conocimiento de competidores y estrategias de venta*

3. Deserción de personal posterior al proceso de capacitación.

La deserción de personal que se presenta en el proceso de capacitación, se retomo como el porcentaje de bajas en relación con el total de personal capacitado, siempre y cuando se presenta durante los primeros tres meses, a partir de que el participante ocupa su puesto en la unidad de negocio. Para lo cual se compara la variación del porcentaje de la deserción del personal entre los periodos de capacitación de 95/1 inducción y 96/2 actualización.

Análisis cualitativo:

4. Avances reportados durante las Juntas con los clientes.

Durante la intervención fue posible identificar 3 diferentes tipos de cliente:

- a) Los usuarios del centro de capacitación*
- b) Los instructores del centro de capacitación*
- c) Los Directivos y Gerentes de la Dirección de Recursos Humanos*

*Estos últimos clientes proporcionaron una serie de datos que permitieron identificar tanto el diagnóstico inicial como la evaluación final del proyecto, a través de una serie de juntas denominadas **cliente - servidor**, identificando las siguientes dimensiones:*

- *Calidad en el servicio de instrucción*
- *Actualización de los contenidos técnicos del curso*
- *Integración de grupos con participantes del mismo nivel de conocimientos*
- *Aplicación de dinámicas de grupo y centros de evaluación (clínicas de venta)*
- *Instalaciones adecuadas para la práctica de las competencias de cada puesto*
- *Ampliar la duración de los cursos a los días sábados y domingos*
- *Aplicar procesos de capacitación más rápidos y eficientes, para cuidar costos.*

EVALUACIÓN

EVALUACIÓN

A continuación presentamos los indicadores cuantitativos y cualitativos que se retomaron para evaluar la eficacia de la estrategia de intervención, presentando en primer termino los de carácter cuantitativo: 1. Opinión: eficiencia del servicio de instrucción, 2. calificaciones técnicas por áreas, 3. deserción del personal que asistió a las fases de capacitación de inducción y actualización, así como el de carácter cualitativo: 4. acuerdos logrados en las juntas directivas.

1. OPINIÓN: EFICIENCIA DEL SERVICIO DE INSTRUCCIÓN

El estudio considero un total de 652 encuestas, las cuales se calificaron con una escala del número 5 al 10, siendo el Nivel 5 la menor calificación (menor grado de satisfacción de las necesidades del cliente) y el Nivel 10 equivalente a la máxima calificación (mayor grado de satisfacción de las necesidades del cliente) cada reactivo presentaba 5 opciones, dichas encuestas se procesaron electrónicamente, obteniéndose información básica sobre las frecuencias de las respuestas, así como tablas de distribución de frecuencias y medidas de tendencia central, correspondientes a un total de 47 cursos, realizando la evaluación de cuatro variables:

- a) Desempeño del instructor.*
- b) Exposición de los contenidos temáticos del curso.*
- c) Presentación y manejo de materiales didácticos.*
- d) Manejo del recurso tiempo.*

En dos periodos diferentes, el primero comprendido como el Periodo de Capacitación 95/1 para el personal operativo de nuevo ingreso, denominado inducción al puesto (fase previa a la intervención), en comparación con el Periodo de Capacitación 96/2 para el personal operativo que requirió de actualización en su puesto (fase posterior a la intervención), por lo tanto consideramos las siguientes etapas generales:

CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN AL PUESTO 95/1

FASE PRE (ANTES)

**DIPLOMADO PARA EL DESARROLLO
DE INSTRUCTORES**

INTERVENCIÓN

CAPACITACIÓN DE ACTUALIZACIÓN EN EL PUESTO 96/2

FASE POST (DESPUES)

Cabe señalar que los 47 cursos de capacitación: 20 de inducción y 27 de actualización, fueron impartidos por el equipo de instructores, los cuales asistieron al Diplomado para el desarrollo de instructores, el primer módulo fue impartido por los facilitadores y los cuatro restantes por el equipo de instructores.

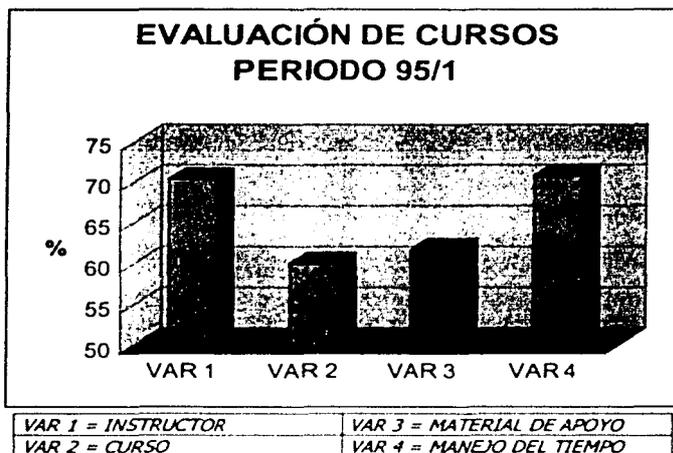
TABLA 1
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PERIODO 95/1

No.	Variable	Porcentaje
01	Instructor	62 %
02	Curso	60 %
03	Materiales de apoyo	61 %
04	Manejo del tiempo	70 %

$$\bar{X} = 63.00 \% \text{ en el nivel de eficiencia}$$

Durante el periodo 95/1 capacitación de inducción al puesto, se evaluó un total de 326 encuestas de opinión correspondientes a 20 eventos de capacitación, correspondientes a las diferentes áreas: Ventas, Crédito y Sistemas, obtenido una media de 63.00 % en el nivel de eficiencia, el cual consideran los participantes con relación al servicio de instrucción proporcionado por el centro de capacitación, considerando que el nivel máximo del desempeño, esta representado por el 100 %.

GRÁFICA 1



1.1. Opinión: eficiencia del servicio de instrucción.

En la gráfica número 1 encontramos que el periodo de capacitación 95/1 considerado como fase previa a la estrategia de intervención, la variable con el porcentaje más alto es **MANEJO DEL TIEMPO** con el (70 %), en segundo lugar la variable **INSTRUCTOR** con el (62 %), en el tercer lugar **MATERIALES DE APOYO** con el (61 %) y finalmente con el porcentaje más bajo, **CURSO** (60 %), solo la variable número 4 se ubico por arriba de la media, a través del análisis de las frecuencias y contenidos de las respuestas que proporcionaron los usuarios, en relación al reactivo abierto que se presento al final de la encuesta, permitiendo este expresar en forma libre la opinión referente a la eficacia del servicio de instrucción, por lo tanto los participantes consideraron que la variable número 2 resulto ser la más baja debido a que predominaba la técnica expositiva, considerando las sesiones tediosas aunado a las condiciones inadecuadas de las salas donde se impartieron los cursos.

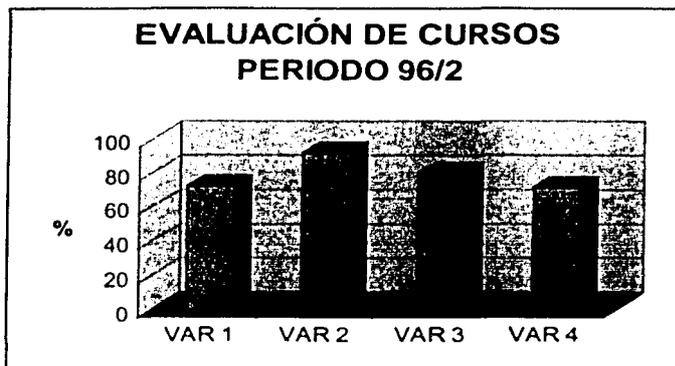
TABLA 2
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PERIODO 96/2

No.	Variable	Porcentaje
01	Instructor	72 %
02	Curso	91 %
03	Materiales de apoyo	80 %
04	Manejo del tiempo	77 %

$\bar{X} = 78.00$ % en el nivel de eficiencia

Durante el periodo 96/2 capacitación de actualización, se evaluó un total de 326 encuestas de opinión correspondientes a 27 eventos de capacitación, correspondientes a las diferentes áreas: Ventas, Crédito y Sistemas, obtenido una media de 78.00 % en el nivel de eficiencia, la cual reportaron los participantes, con relación al servicio de instrucción que proporciona el centro de capacitación, considerando que el nivel máximo de satisfacción en el servicio, esta representado por el 100 %. Logrando un incremento de 15 puntos porcentuales en comparación con el periodo de capacitación de inducción al puesto 95/1.

GRÁFICA 2

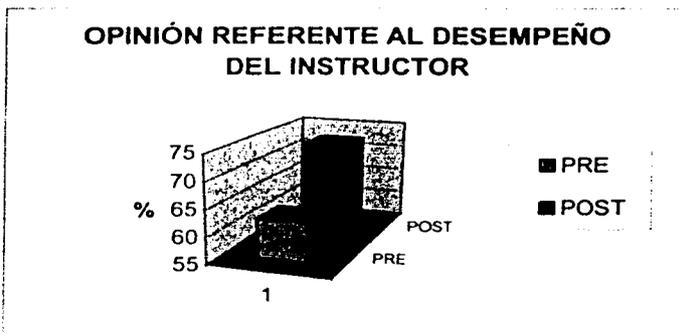


VAR 1 = INSTRUCTOR	VAR 3 = MATERIAL DE APOYO
VAR 2 = CURSO	VAR 4 = MANEJO DEL TIEMPO

1.2. Opinión: eficiencia del servicio de instrucción.

En la gráfica número 2 observamos que el periodo de capacitación 96/2 considerado como fase posterior a la estrategia de intervención, que la variable con el porcentaje más alto es **CURSO** con el (91%), en segundo lugar **MATERIALES DE APOYO** con el (80%), en tercer lugar **INSTRUCTOR** con el (72%) y finalmente con el porcentaje más bajo **MANEJO DEL TIEMPO** (71%), las variables número 2 y 3 se ubicaron por arriba de la media, así mismo mediante el análisis de las frecuencias y contenidos de las respuestas que proporcionaron los usuarios, en relación al reactivo abierto que se presentó al final de la encuesta, permitiendo este expresar en forma libre la opinión referente a la eficacia del servicio de instrucción, por lo tanto los participantes consideraron mayor nivel de calidad en los contenidos de los cursos, puesto que estos correspondían a sus expectativas y necesidades de instrucción en base a su realidad laboral, así como el manejo de ejercicios o técnicas grupales participativas, que facilitaron según los usuarios la comprensión de los temas revisados en el curso, considerando que el personal que asistió a los eventos de capacitación de actualización se mostró más exigente al momento de recibir el servicio de instrucción, debido a que tenía un mayor grado de conocimiento de las operaciones de la sucursal.

GRÁFICA 3



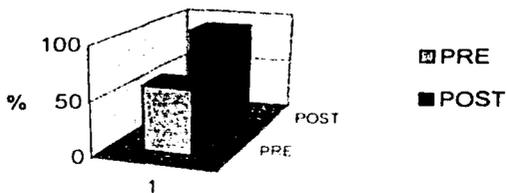
1.3. Opinión: desempeño del instructor.

Referente al desempeño del instructor, podemos observar en los datos representados en la gráfica 3, una diferencia de 9.8 %, siendo más alto el porcentaje de la fase post, considerada como el segundo periodo de capacitación 96/2, donde los participantes indicaron un mayor puntaje, en relación con las características y habilidades en los instructores:

1. Imagen y presentación, 2. Propicia la participación de los integrantes del grupo, 3. Calidad en la dicción al exponer los temas, 4. Supervisión de prácticas y ejercicios, 5. Dominio del tema expuesto y 6. Atención a dudas y problemas de la realidad laboral del puesto.

GRÁFICA 4

OPINIÓN REFERENTE A LA EXPOSICIÓN DEL CONTENIDO DEL CURSO

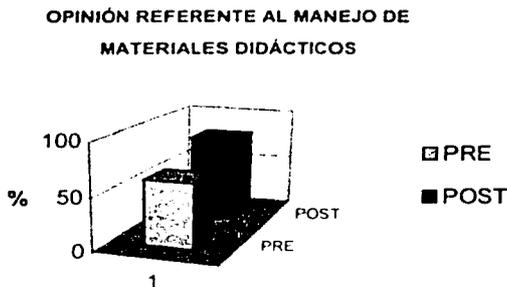


1.4. Opinión: exposición del contenido del curso.

Referente a la calidad del curso de capacitación, la gráfica número 4 nos muestra que existe una diferencia de 31.1 % entre la fase pre y post, lo que denota un incremento en el porcentaje de opinión durante el periodo de capacitación 96/2 con respecto al periodo de capacitación 95/1, donde los participantes de la fase post consideran un mayor puntaje, en relación con la integración y exposición del contenido en los cursos:

1. Cumplimiento de objetivos al finalizar los cursos, 2. Congruencia del contenido temático en relación con la realidad laboral del puesto, 3. Aplicación de ejercicios que reforzaron el conocimiento teórico expuesto y 4. El contenido satisface las necesidades de actualización del puesto.

GRÁFICA 5



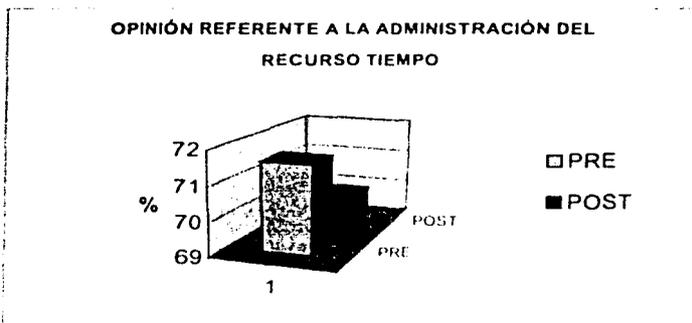
1.5. Opinión: manejo de materiales didácticos.

Referente a la calidad de los materiales de apoyo empleados en los cursos de capacitación, la gráfica 5 nos muestra que existe una diferencia del 18.4 % de la fase pre con respecto a la fase post, lo cual indica que existe un mayor porcentaje de opinión en el periodo de capacitación 96/2, donde los participantes consideran un mayor puntaje, con relación a la presentación y manejo de los materiales didácticos empleados en los cursos:

1. Claridad en la redacción del contenido de los manuales, 2. Presentación de los manuales de apoyo, 3. Equipo de cómputo adecuado para las prácticas en el sistema, 4. Claridad en la redacción de los exámenes y 5. Implementación de la técnica de estudio de casos para la evaluación final del curso.

Sin embargo al realizar el análisis del reactivo abierto, los participantes manifestaron, que el programa de sucursal que se instaló en las computadoras para la impartición de los cursos, no era del todo completo, por lo cual no fue posible revisar varios procesos de las operaciones en sucursal, debido a que no se contempló la instalación de un sistema de cómputo en red, similar al que existe en las sucursales de la empresa comercializadora.

GRÁFICA 6



1.6. Opinión: administración del recurso tiempo.

Referente a la administración de los tiempos en los cursos, podemos observar en los datos representados en la gráfica 6, una diferencia de 1.7 %, es menor el porcentaje de la fase post considerada como el segundo periodo de capacitación 96/2, donde los participantes consideran un menor puntaje, con relación a la duración total de los cursos:

1. Duración de sesiones y 2. Tiempo invertido para la solución de ejercicios, en comparación con la fase pre periodo de capacitación 95/1, al efectuar el análisis del contenido del reactivo abierto, se encontró que los participantes manifestaron que el tiempo programado para la duración de los cursos, se considero insuficiente, faltaron más días.

1.7. Análisis de contenido del reactivó abierto correspondiente a la fase posterior

Yo opino que el evento resulto:	No. de personas
1. Considero que la imagen y presentación de los instructores es profesional	306
2. El instructor propicio mediante ejercicios de simulación, la participación de los integrantes del grupo.	300
3. Las dinámicas de grupo que manejo el instructor, lograron que el curso no fuera pesado.	297
4. La duración de los cursos es limitada, faltaron mas días.	291
5. Considero que la duración del programa de capacitación para Gerentes y Jefes de crédito es insuficiente.	287
6. Se nos ofreció respuesta a la mayoría de nuestras dudas, en relación con problemas de operación que se presentan en la sucursal.	275
7. Estoy de acuerdo con un nivel del 99% de cumplimiento, alcanzado en los objetivos del curso.	270
8. Los manuales que nos proporcionaron los instructores, muestran ejercicios prácticos, extraídos de las problemáticas de sucursal, pero consideramos que hacen falta más.	266
9. Considero que los manuales que nos proporcionaron durante la capacitación de inducción, eran demasiado técnicos en comparación con los actuales.	254
10. Llegamos con varias dudas en relación con: armado de contabilidad, arqueo de caja y toma física del inventario y estas quedaron resueltas.	251
11. Los jefes del área de capacitación, se han preocupado y ocupado, por incrementar los conocimientos referentes a las operaciones y nuevos productos de las sucursales.	241
12. Es motivante saber que el personal de sucursal, es considerado para ser promovido como instructor comercial.	207
13. Los manuales para el participante indican la información que el instructor comento durante el curso y ya no es necesario estar apuntando a cada rato.	197
14. Felicitades, por que ya cuentan con un equipo de computo por cada persona, solo que las maquinas no tienen cargado el programa completo que esta en la sucursal y no fue posible revisar ciertos procesos. ejemplo corte de caja y transmisión de datos.	154
15. Considero conveniente que el grupo se debie componer por trabajadores con los mismos niveles de conocimiento, con el fin de evitar retrasos, en el desarrollo del curso.	124
16. Me parece bien que los exámenes no solo evaluen aspectos técnicos de los temas revisados, sino por igual, requieren de nuestro ingenio y experiencia para resolver casos prácticos.	113
17. Para los cursos de actualización, los instructores mostraron un mayor dominio de los temas vistos en los cursos.	105
18. El hecho de que el grupo sea coordinado por 2 instructores. titular y asistente, permite una mejor atención y supervisión de prácticas y ejercicios.	97

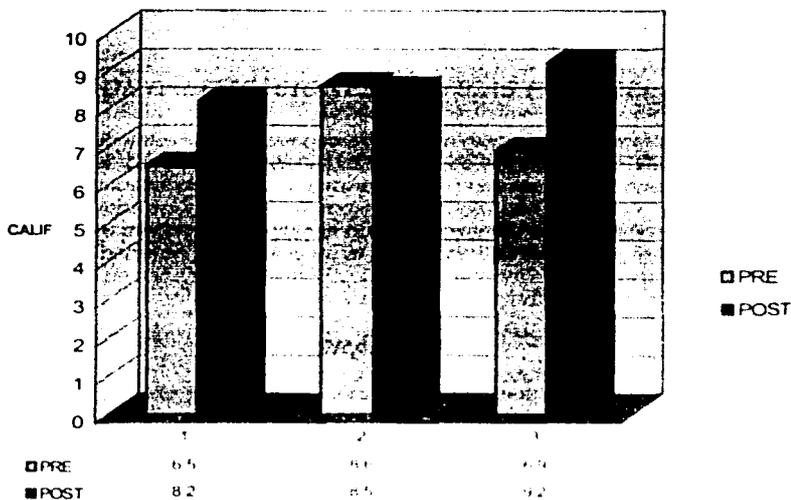
N = 326 Participantes

2. PROMEDIO DE CALIFICACIONES TÉCNICAS POR ÁREAS

La gráfica número 7, muestra en el periodo 96/2, el promedio de los puntajes obtenidos en las evaluaciones finales correspondientes, a los cursos de las áreas de: VENTAS (8.2) y SISTEMAS (9.2) mostrando un incremento a diferencia de las evaluaciones del periodo 95/1, sin embargo en comparación con el promedio de puntajes obtenidos en el periodo 96/1 en el área de CRÉDITO es menor. Consideramos que el incremento en las calificaciones técnicas, en las áreas 1 y 2, se debieron principalmente al cambio de una evaluación fase pre de tipo lápiz-papel, la cual solo demandaba la memorización de procedimientos, en comparación con una evaluación fase post que en los participantes requirió del estudio y solución de casos prácticos.

GRÁFICA 7

CALIFICACIONES TÉCNICAS POR ÁREAS



PROMEDIOS POR ÁREAS DE CAPACITACIÓN

N = 326 participantes

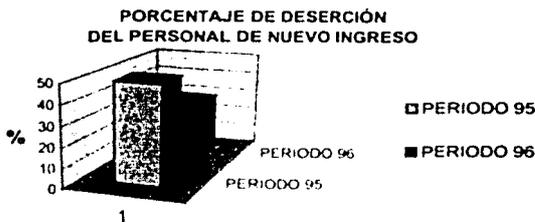
1 Área de Ventas

2 Área de Crédito

3 Área de Sistemas

3. INDICES DE DESERCIÓN DEL PERSONAL QUE ASISTIO A LAS FASES DE CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL PUESTO

GRÁFICA 8



3.1. Índices de deserción posteriores a las fases de capacitación:

Inducción al puesto: en este proceso fue considerado el personal de nuevo ingreso o con una antigüedad menor al mes, el cual se comportó de la siguiente forma:

3.1.1. El número de participantes en el periodo de capacitación 96/2 disminuyó a 601 personas, en comparación con el periodo de capacitación 95/1 el cual contaba con 624 personas.

3.1.2. La deserción en capacitación se consideró como el número de bajas del personal de nuevo ingreso capacitado, que se presentará en los próximos tres meses de haber concluido los cursos, en relación con el total de personal de nuevo ingreso capacitado.

3.1.3. De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica número 8, podemos ver que existe una diferencia de **18.8 puntos porcentuales** de la fase pre periodo (96/ 2) capacitación de inducción, disminuyendo la deserción del personal capacitado de nuevo ingreso, con respecto a la fase post periodo (95/1) capacitación de inducción, por lo tanto la presente disminución porcentual repercutió, en un mayor rendimiento de la inversión, en relación con el costo-beneficio proyectado para la ejecución de los planes de expansión operativa, los cuales incluyen los procesos de capacitación para los trabajadores, cabe mencionar que cada empleado representa un costo unitario de \$ 3,716.23. M.N.

Actualización en las funciones del puesto: en dicho proceso fue considerado el personal con una antigüedad mayor de tres meses, y de acuerdo con la información de tabla número 3, se identificaron los siguientes aspectos:

3.1.4. El número de participantes del periodo de capacitación 96/2 aumenta a 316 personas, en comparación con el periodo de capacitación 95/1 el cual solo contaba con 6 personas, dicho incremento se debe principalmente a que la estrategia de intervención contemplo a demás la necesidad de capacitar al personal con tres o más meses de antigüedad en el puesto, debido a que las unidades de trabajo sufrieron cambios en el uso de tecnología, así como la implementación de nuevos productos.

3.1.5. La deserción en capacitación se considero como el número de bajas del personal que asistió al programa de capacitación de actualización en el puesto, que se presentara en los próximos tres meses de haber concluido los cursos, en relación con el total del personal actualizado.

3.1.6. El porcentaje de desercion del periodo de **capacitación de actualización (96/2)** es menor en **43.60 puntos porcentuales**, en comparación con el periodo de **capacitación de actualización (95/1)**, esta disminución porcentual repercute en un mayor rendimiento de la inversión, en relación con el costo-beneficio proyectado para la ejecución de los planes de expansión operativa, los cuales incluyen los procesos de capacitación de los trabajadores, en cuanto a dicha disminución porcentual, se atribuye a que las 305 personas lograron un cierto nivel de adaptación al medio ambiente laboral correspondiente a las tiendas de venta al detalle y principalmente a la ejecución eficiente de las funciones del puesto.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación presentamos el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, con el fin de identificar los avances que presentó el programa de capacitación para la formación de instructores, por lo tanto se efectuó el análisis de los resultados de los siguientes indicadores:

- 1. Eficiencia general del servicio de instrucción.*
- 2. Factores que integran el servicio de instrucción.*
- 3. Calificaciones técnicas por áreas.*
- 4. Deserción de personal posterior al proceso de capacitación*
- 5. Avances reportados en las juntas con los directivos.*

Resultados de la Capacitación conforme al modelo de GAP.

*A diferencia de los cursos tradicionales para la formación de instructores, donde la participación de estos solo se reducía a simples espectadores, el cambio planificado radica principalmente, en la implementación preliminar del proceso de Apertura al Cambio y posteriormente la aplicación en sí del Modelo de **Grupos Académicos Participativos**, dichas estrategias permitieron motivar la participación de los asistentes a los diferentes cursos de capacitación. Como táctica inicial los instructores fueron capacitados, logrando la unificación en el método de trabajo para la impartición de cursos y posteriormente se convirtieron en promotores del cambio y multiplicadores del modelo GAP en sus propios grupos, en beneficio de los usuarios del Centro de Capacitación, observando mejoras significativas en los siguientes indicadores:*

1. Eficiencia general del servicio de instrucción

*Consideramos la eficiencia del servicio de instrucción, como la total satisfacción de las necesidades de un cliente, en este caso los empleados de nuevo ingreso que asistieron a los **cursos de inducción**, necesitaban identificar y desarrollar las habilidades del puesto y aquellos empleados que contaban con una antigüedad de uno a tres meses de ocupación en el puesto, asistían a los **cursos de actualización**, debido a que necesitaban renovar sus conocimientos y desarrollar las nuevas habilidades que demandaba su puesto, requerimiento que fue necesario por la introducción de nuevos productos y cambio de tecnología en el mercado. Las necesidades y expectativas de dichos participantes están orientadas a que el instructor dominara y lograra transmitir todas las funciones y experiencias del puesto en cuestión, el mayor nivel de eficiencia en el servicio de instrucción está representado por el 100 %, es importante mencionar que a los participantes se le explicó antes de cada curso de capacitación, el desempeño que debían de esperar de sus diferentes instructores, mediante una plática de inducción a la organización y al centro de capacitación nacional.*

*De acuerdo al análisis de los resultados de la **gráfica 1 y 2**, la eficiencia general del servicio de instrucción, posterior a la intervención se sitúa en el 78.00 % conforme a la opinión que expresaron los participantes, que asistieron a los cursos de la fase posterior, identificando un avance de 15 puntos porcentuales, considerando que dicho incremento se debe principalmente a que en la fase previa a la intervención, los métodos de enseñanza, recurrían exclusivamente de la técnica expositiva y a la ilustración teórica de los procesos de trabajo, generando insatisfacción en los usuarios del servicio de instrucción, a diferencia de la fase posterior, donde los métodos de enseñanza emplearon una mayor variedad de técnicas didácticas, orientadas hacia el siguiente axioma " **Aprender haciendo** " lo cual propicio la simulación de los procesos de trabajo, este modelo de educación genero un conjunto de habilidades prácticas en sus participantes, las cuales respondían con la realidad laboral de las unidades de negocio.*

2. Factores que integran el servicio de instrucción.

*Conforme al análisis de los resultados obtenidos en las gráficas **3, 4 y 5** de un total de 326 personas se considero un mayor nivel de eficiencia en el servicio de instrucción, principalmente en los siguientes factores:*

- 2.1. Desempeño del instructor*
- 2.2. Congruencia de los contenidos temáticos*
- 2.3. Presentación y manejo de materiales didácticos*

*Esto se debió a que más del 60 % de los instructores en relación con su formación era meramente técnica, esto es decir que dominaban su materia (ventas, crédito, contabilidad y sistemas administrativos por computadora) pero se carecía de una metodología y de habilidades para la planeación, organización y conducción de cursos de capacitación, sin embargo el 40 % restante contaba con mayor experiencia en los puntos anteriores, por lo cual en ese momento se contaba con un grupo heterogéneo en cuanto a conocimientos y experiencias, por lo tanto la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos, permitió el desarrollo de un **Simulador de entrenamiento para la formación de instructores**, creando las condiciones reales de operación, a las que se enfrentaría en un futuro, y por consiguiente favoreció la dinámica del equipo de instructores, desarrollando los siguientes procesos de grupo:*

- Planeación participativa.*
- Liderazgo y trabajo en equipo.*
- Comunicación y retroalimentación..*
- Innovación y creatividad.*
- Evaluación individual y en equipo.*

*La Aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos, no solo permitió unificar el método de trabajo para la impartición de cursos de capacitación, además logra que las sesiones de trabajo se convirtieran en experiencias de aprendizaje, convirtiéndose en un claro ejemplo de atención y servicio al cliente. Sin embargo el análisis de los resultados de la **gráfica 6** indican que de un total de 291 personas, consideran que la calidad en el factor de:*

2.4. Manejo del tiempo

*Considerado como la administración del recurso tiempo, durante los cursos de capacitación fue insuficiente, esto se debe a que los participantes manifestaron su inconformidad, en relación con la duración del programa de capacitación correspondiente a la fase posterior de actualización de personal, reportando testimonios tales como " **faltaron días**" donde no se les permitió continuar con la practica de las operaciones correspondientes a su puesto.*

3. Calificaciones técnicas por áreas

Consideramos que el participante al finalizar su curso, estaría en posibilidad de resolver con un nivel de eficiencia del 90 al 87% las evaluaciones técnicas practicas, que se aplicaron al concluir cada uno de los cursos, cumpliendo en forma eficiente con el programa de capacitación correspondiente a su puesto, dichas evaluaciones que se aplican al inicio y finalización de los cursos se diseñaron buscando valorar conocimientos prácticos en un 80 % y teóricos en un 20 %, procurando medir la capacidad del empleado por resolver problemas comunes y dar solución a una serie de casos, relacionados con las funciones de su puesto en relación con la atención al cliente, mas que la mera capacidad de memorizar métodos, políticas o procedimientos de sus unidades de negocio, en la empresa comercializadora.

*Conforme al análisis de los resultados de la **gráfica 7**, determinamos que en las áreas de Ventas (6.5 vs 8.2) y Sistemas (6.9 vs 9.2) un avance significativo en los promedios de calificaciones técnicas, obtenidas en la fase posterior a diferencia de la fase previa a la intervención, solo el área de Crédito (8.6 vs 8.5) no fue posible observar un incremento, debido a que los instructores indicaron cierta dificultad en la implementación de técnicas grupales para la simulación de las funciones propias del puesto.*

4. Deserción de personal posterior al proceso de capacitación.

La deserción se considero como la presencia de bajas del personal, las cuales se presentaron en forma posterior al proceso de capacitación, en dos diferentes momentos: inducción o actualización en un periodo comprendido entre uno a tres meses, dicha información fue proporcionada por el departamento de nomina.

*El análisis de resultados de la **gráfica 8** y de la tabla número tres, indica uná significativa disminución en el porcentaje de deserción, el cual no se atribuye a cambios en el sistema de pago de los empleados, por lo tanto el porcentaje de deserción del personal de nuevo ingreso disminuyo al 28.9% en comparación con el 47.7% de la fase pre y en el caso del personal con mayor antigüedad igualmente observamos un decremento al 6.44% en comparación con un 50.0% de la fase pre, esto debido a que dicho personal supera el penodo de adaptación en el puesto, encontrado un promedio de estancia en sus funciones mayor de 15 meses.*

Cabe mencionar que al finalizar los cursos de capacitación, se estableció un servicio de asesoría telefónica, la cual siguen proporcionando los instructores del centro de capacitación, principalmente a los que fueron sus participantes, con el propósito de ofrecer apoyo para la solución de los diferentes problemas que se presentan en la sucursal en relación con el sistema administrativo y contable por computo.

5. Avances reportados durante las juntas con los directivos

Análisis cualitativo, este se llevo acabo mediante el estudio de los avances reportados durante las juntas con los directivos, así mismo fue posible identificar 3 diferentes tipos de clientes:

- a) Usuarios del centro de capacitación.*
- b) Instructores y Jefes del centro de capacitación.*
- c) Directivos y Gerentes de la Dirección de Recursos Humanos.*

*Nuestros clientes, ubicados en diferentes niveles de la organización, técnicos-operativos, y mandos medios, proporcionaron una serie de datos, información y testimonios, los cuales permitieron identificar tanto un diagnostico inicial como final, a través de la realización de una serie de juntas denominadas **cliente - servidor**, desarrollando: puntos potenciales de mejora, avances y acuerdos.*

Junta No. 1
Arranque del proyecto
Evento previo a la intervención

(resumen)

Celebrada el 26 de Septiembre de 1995

Lugar: Centro de capacitación

En la primera junta con los Directivos del área de expansión operativa y nuevos negocios, se describieron los siguientes puntos potenciales de mejora y acuerdos en relación con el servicio de instrucción durante el periodo 95/1, que a continuación se indican:

4.1.1. Puntos potenciales de mejora:

- *La deserción del personal capacitado de nuevo ingreso, es del 47.7 %, incrementando costos de operación y generando una mala imagen en el trabajador que se retiró.*
- *La deserción en el puesto de instructor comercial, es del 70 % durante el año de 1995.*
- *De un total de 25 instructores el 25 % fueron claros en sus exposiciones.*
- *De un total de 25 instructores el 45 % mostraron conocimiento del tema.*
- *De un total de 25 instructores el 25 % aclararon dudas de los participantes.*
- *La duración de los cursos fue limitada y no se revisaron algunos procesos de la operación.*
- *Los grupos se integraron con participantes de nuevo ingreso y personal con más de un año de experiencia en el puesto, implicando diferentes niveles de conocimiento.*
- *Falta la aplicación de dinámicas y ejercicios por parte de la mayoría de los instructores.*
- *Los equipos de cómputo y sus programas fueron insuficientes.*
- *Las instalaciones son inadecuadas para el número de participantes que asisten.*

4.1.2. Acuerdos:

- *La Dirección de Recursos Humanos, autoriza el Programa de Capacitación para la formación y actualización de los instructores, coordinado por consultores internos.*
- *Se extienden los cursos de actualización, a los días sábados y domingos, para optimizar tiempos, costos y dar continuidad a los procesos de capacitación.*
- *Las áreas de capacitación de ventas y sistemas se comprometieron a la implementación, de ejercicios correspondientes a: técnicas de venta, manejo de objeciones, características del buen vendedor, beneficios del producto, arques de caja e inventarios físicos.*
- *El Director de ventas autoriza a los instructores, explicar las formas de compensación al personal de las áreas de ventas, crédito y sistemas.*
- *Las áreas de capacitación en crédito y sistemas, se comprometieron a incluir dinámicas y prácticas de recuperación de cartera y solución de problemas en el sistema de cómputo.*

Junta No. 2
Evaluación del proyecto
Evento posterior a la intervención

(resumen)

Celebrada el 12 de febrero de 1997.

Lugar: Sala de juntas de la Dirección General.

En la segunda junta con los Directivos del área de expansión operativa de la organización y nuevos negocios, se efectuó la presentación de estadísticas y avances del servicio de instrucción durante el periodo 96/2, así como los resultados de programas de capacitación: inducción y actualización, así como nuevos proyectos que a continuación se indican:

4.2.1. Presentación de estadísticas y nuevos procedimientos:

El Gerente de capacitación presentó mediante estadísticas los resultados del Programa de Capacitación del periodo 96/2, haciendo énfasis en la recuperación de la inversión.

- ♦ *Disminuye la deserción del personal capacitado de nuevo ingreso, en 18.8 puntos porcentuales, reduciendo en los costos de operación.*
- ♦ *Disminuye la deserción en el puesto de instructor comercial, del 70 % en 1995 al 31 % 1996, en beneficio del rendimiento sobre la inversión, en los procesos de capacitación.*
- ♦ *Para los planes de expansión operativa de la organización y nuevos negocios, la Dirección de recursos humanos autoriza la contratación de 10 instructores.*
- ♦ *Se implementa nueva metodología para la detección de necesidades de capacitación y formación de instructores (técnica grupal: paneles de excelencia)*
- ♦ *El área administrativa del centro de capacitación, desarrolla el procedimiento: Control Gerencial de Capacitación, ver (anexo 2)*

4.2.2. Puntos potenciales de mejora:

- ◆ *Los participantes aún identifican que el tiempo es insuficiente.*
- ◆ *Los grupos se siguen integrando con participantes de nuevo ingreso y con personal con un año de experiencia en el puesto, grupos heterogéneos.*
- ◆ *Las instalaciones siguen siendo inadecuadas para el número de participantes y el mobiliario es incómodo.*
- ◆ *Los equipos de cómputo personales son insuficientes.*

4.2.3. Avances:

- ◆ *El trabajo de los instructores crea una nueva imagen del centro de capacitación.*
- ◆ *Los instructores orientan sus actividades por medio de la cultura de servicio, cliente que demanda y proveedor que satisface, dejando la rigidez de los organigramas y las políticas administrativas, que dejan de ser actualizadas ante los cambios tecnológicos.*
- ◆ *De un total de 30 instructores el 85 % fueron claros en sus exposiciones.*
- ◆ *De un total de 30 instructores el 90 % mostraron conocimiento del tema.*
- ◆ *De un total de 30 instructores el 99 % aclararon dudas de los participantes.*

4.2.4. Acuerdos y nuevos proyectos:

- ◆ *La Dirección de ventas y expansión operativa se compromete a seguir enviando personal para su inducción y actualización en el puesto.*
- ◆ *La asignación de dos Gerentes Regionales, para supervisar la actualización del contenido de los diferentes cursos, dado que ellos supervisan las unidades de negocio.*
- ◆ *Se instituye la celebración del día del instructor en la organización.*
- ◆ *La Dirección General, anuncia la creación del nuevo centro de capacitación, incluyendo el desarrollo de dos simuladores de sucursal para el año de 1997, (estrategia que permitirá una práctica mas apegada a la realidad laboral) tomando en cuenta las sugerencias y necesidades de los instructores.*

6. El modelo GAP y su interacción con los subsistemas.

Considerando que cualquier cambio en una organización deber ser visto con un enfoque holístico, es decir que la empresa es un sistema y que al modificar alguno de sus componentes, tiene efectos en el comportamiento de los demás subsistemas: Productivo, Administrativo y Social.

Así mismo la estrategia de intervención identifica un subsistema mas en la organización, el Emprendedor, a continuación mencionamos los resultados mas significativos:

Subsistema productivo:

- *Disminuye la deserción del 47.70 % al 18.80 % del personal de nuevo ingreso capacitado, para el periodo de 1996, así como la deserción correspondiente al puesto de instructor comercial, del 70.0 % al 31.0 % durante el periodo de 1996, reduciendo en un menor costo de operación y mayor beneficio en la inversión efectuada en los procesos de capacitación, para satisfacer las necesidades generadas por cambio de tecnología y los planes de expansión operativa.*
- *El subsistema productivo sede tiempos y espacios para la realización del Programa de capacitación de instructores comerciales.*

Subsistema administrativo:

- *Se establece un procedimiento formal y funcional para la capacitación de inducción y actualización para el puesto de instructor.*
- *Se cuenta con reportes estadísticos, con el propósito de identificar el comportamiento en determinadas variables, permitiendo la realización de proyecciones.*
- *Aumenta la plantilla de instructores para satisfacer las necesidades de crecimiento para las áreas de administración, comportamiento y psicopedagogía.*
- *Se controla las pérdidas de recursos, tales como: humanos, materiales, financieros y principalmente el recurso tiempo, los cuales se emplean en la operación de los Programas de capacitación.*
- *La organización implanta como política, que el personal de operación deberá contar con un mes de estancia en la sucursal, antes de tomar los cursos de capacitación.*
- *El subsistema administrativo autoriza recursos financieros y materiales para la realización del Programa de capacitación de instructores comerciales.*

Subsistema social:

- Se conforman equipos autogestivos, en el centro de capacitación los cuales atienden problemas y proponen soluciones e inclusive proyectos a futuro.
- Se establece una cultura organizacional, de atención cliente – proveedor.
- Se cumplen los compromisos de servicio, propiciando la satisfacción en el cliente.
- Se propicia una mayor eficiencia y mejor imagen del servicio de instrucción.
- Se consideran a los instructores para la planeación de futuros proyectos.
- Disminuye la resistencia al cambio, principalmente en los niveles: operativos, mandos medios y directivos.
- Es posible cumplir con las promesas de crecimiento y desarrollo, que plantea la empresa como beneficio a sus trabajadores de nuevo ingreso.
- Se termina con los feudos que existían en materia de impartición de cursos.
- La organización instituye el 15 de mayo como el día del instructor.

Subsistema emprendedor:

- Los Programas de Capacitación se basan en la realidad laboral del instructor.
- Los instructores aplican técnicas grupales didácticas principalmente durante los cursos de administración y contabilidad del negocio por computadora.
- Los cursos muestran un equilibrio entre aspectos teóricos y prácticos.
- Al concluir los diferentes cursos de capacitación, los instructores de nivel profesional, realizaron una serie de investigaciones participativas en las diferentes sucursales con el propósito de que los mismos identifiquen las operaciones contables y administrativas de las unidades de negocio, apoyados por los instructores técnicos.
- Se inicia los trabajos para la planeación de vida y carrera dentro la organización, para el puesto de instructor comercial, dando oportunidades al personal de sucursal.
- Se autoriza la construcción de instalaciones propias para la capacitación del personal, incluyendo el desarrollo de dos simuladores de sucursal, propiciando la aplicación de técnicas grupales (Rol -playing,) en mejores escenarios, con equipos similares a los de las unidades de negocio, en comparación con la sala de capacitación, catalizando los procesos de capacitación, evaluación y adaptación del trabajador a su futuro centro de trabajo, disminuyendo los índices de errores en el desarrollo de sus actividades.

Considero que es conveniente integrar un cuarto subsistema, el emprendedor en este caso dicho subsistema emite un comportamiento que responde a las necesidades que demandan de la función creativa, que permita la reorientación de la organización hacia nuevos proyectos y horizontes, así mismo en el siguiente apartado se describe el comportamiento y las prioridades de los diferentes subsistemas de acuerdo a la experiencia obtenida en el presente proyecto desarrollado en el campo de la Psicología laboral:

Subsistemas: Productivo, Administrativo, Social y Emprendedor.

Síntesis del análisis de resultados

En síntesis la estrategia de intervención genera resultados en dos dimensiones: 1. Relación del Sistema y sus subsistemas y 2. Formación e integración del equipo de instructores, y principalmente de sus jefes y coordinadores de capacitación.

*1. Relación de los **Subsistemas y el sistema organizacional** permitiendo que la empresa considerara el valor de las aportaciones del subsistema emprendedor, el cual entro en una primera fase en conflictos con los demás subsistemas, marcando una clara diferencia en su comportamiento y prioridades, sin embargo en una segunda fase se lograron acuerdos y principalmente la ejecución de nuevos proyectos, los cuales favorecieron tanto a la organización como a sus trabajadores.*

*2. Así como él haber actuado como precursor en los trabajos de planeación y organización para la **formación e integración del equipo de instructores** del centro de capacitación, logrando la sensibilización tanto de instructores, como de sus mandos medios y directivos, para la mejora continua del servicio de instrucción y del clima laboral del centro de capacitación nacional e internacional.*

*Los resultados de las encuestas correspondientes a la fase 96/2 posterior a la intervención y conjuntamente con los indicadores administrativos los cuales demostraron que durante la fase de seguimiento, la disminución en el desperdicio de recursos: humanos, materiales, financieros y principalmente del recurso tiempo, dando pauta a la creación de dos simuladores de unidad de negocio, procurando que los procesos de capacitación se apegaran mas a la realidad laboral de los empleados, repercutiendo en beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, al mantener el óptimo desarrollo y equilibrio de la organización como sistema y de sus subsistemas que lo integran: Productivo, Administrador, Social y **Emprendedor**, los cuales explicaremos con mayor detalle, en el apartado correspondiente a contribuciones y aportaciones.*

Alcances y limitaciones de la estrategia de intervención:

Alcances

- *El Modelo de Grupos Académicos Participativos, involucra a la gente logrando se sientan participe del proyecto, desde su fase de planeación.*
- *El 80 % de los resultados positivos que se lograron, se debieron a la oportuna implementación del proceso de sensibilización y apertura al cambio, motivando el autointerés por el cambio planificado, acción que preparo el terreno para el desarrollo y evaluación de la estrategia.*
- *Comprende como punto fundamental el crecimiento de la persona.*
- *Propicio la unificación del método de trabajo, para la impartición de los cursos de capacitación, entre los diferentes departamentos, situación que reforzó el proceso de integración del equipo de instructores, así como los conceptos de atención y servicio al cliente.*
- *Genera mejoras significativas en el Clima laboral.*
- *La estrategia permite que se prepare al personal para su máxima participación y rendimiento, permitiendo el intercambio de experiencias y conocimientos, entre personal de nuevo ingreso, con el de mayor antigüedad, aprovechando la situación de grupos heterogéneos en cuanto a sus conocimientos.*
- *Permite que la organización aprenda que el tiempo y los recursos que se inviertan en la educación se reflejarán en la calidad y productividad de la empresa y el crecimiento de su equipo humano.*

Limitaciones

- *Las estrategias de cambio sugeridas, por el subsistema emprendedor, son duramente criticadas por los subsistemas productivo y administrativo, argumentando que no se lograria cumplir con las metas de producción y cuotas de venta, conforme a las normas de calidad exigidas, al distraer al personal con cursos de capacitación, mientras que el subsistema emprendedor requirió del personal, espacios y tiempo para la implementación de la estrategia.*
- *La aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos, requiere de facilitadores con un mínimo de cinco años de experiencia, principalmente para la implementación de la técnica de retroalimentación.*
- *La medición de los resultados, solo contempla un nivel primario de eficiencia, con la obtención del nivel de opinión acerca del servicio de instrucción, proporcionada por los mismos participantes al curso de capacitación, la cual puede verse afectado por efectos de halo, se recomienda la implementación de registros observaciones, para la evaluación inicial y final del desempeño de los instructores, aplicada por investigadores participativos.*
- *El estudio no contó, con el análisis comparativo de un grupo control o grupos paralelos, debido a las exigencias de implementación de los procesos de capacitación, por los titulares de las diferentes áreas.*
- *Las exigencias de los subsistemas: productivo y administrativo, no permitieron la implementación del retiro para los instructores, fase final del Modelo de Grupos Académicos Participativos.*
- *La evaluación de la intervención, no considera la medición previa y posterior de los factores críticos de éxito en los diferentes puestos, es decir, ¿en qué medida se cubrieron los objetivos del puesto?. Dejando de efectuar dichas mediciones en su medio ambiente laboral, o la recopilación de datos los cuales demostraran que las habilidades adquiridas, durante su participación en los cursos de capacitación, permitieron al trabajador, responder con las demandas y problemáticas del trabajo en equipo e individual, con el fin ultimo de incrementar los niveles de cumplimiento de los objetivos de su puesto.*

CONTRIBUCIONES

CONTRIBUCIONES

Al concluir el presente proyecto, es posible presentar las siguientes contribuciones al campo de la Psicología Laboral, en las siguientes áreas:

- I. Desarrollo Organizacional.*
- II. Modelos y Técnicas Psicológicas.*
- III. Procesos de Capacitación a Distancia.*

I. Desarrollo Organizacional

La participación del Psicólogo Laboral, día con día gana más terreno en el ámbito nacional e internacional, ya que este participa directamente en la solución de problemas específicos, relacionados con el factor humano y su integración al sistema denominado organización.

*En los últimos años los psicólogos organizacionales se han dedicado a demostrar que el factor humano requiere de un plan de vida y carrera, para lograr niveles adecuados de desarrollo y productividad laboral, además han realizando observaciones sistemáticas en diferentes ambientes laborales, descubriendo que las organizaciones al igual que las personas presentan ciclos de vida y algunas empresas logran soportar los cambios, gracias a que han generando para su máximo Desarrollo Organizacional de la **capacidad de aprendizaje** en todas sus áreas, permitiendo la creación de nuevos esquemas de pensamiento, repercutiendo en la planeación de procesos de apertura, como respuesta ante cambios: tecnológicos, económicos, sociales y políticos.*

Generar en la organización un cambio planificado, que propiciara el desarrollo dinámico en la formación e integración de un equipo de instructores, nos permitió comprobar que todo cambio en los subsistemas: Productivo, Administrativo, Social y Emprendedor, repercute en la totalidad del sistema y depende en gran parte de un programa de apertura al cambio, indicando las siguientes relaciones:

LA CANTIDAD Y CALIDAD DE EVENTOS DESTINADOS AL PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN QUE SE DIRIJAN AL EQUIPO DE TRABAJO, PREVIOS A LA IMPLEMENTACIÓN Y ADAPTACION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO, MANTENDRÁN UNA RELACIÓN INVERSAMENTE PROPORCIONAL CON LA EMISION DE CONDUCTAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO, POR PARTE DE SUS INTEGRANTES.

Estrategia 1: No se implementa fase de sensibilización, por lo tanto se espera un mayor grado de conductas de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Estrategia 2: Se implementa fase de sensibilización, por lo tanto se espera un menor grado de conductas de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

*El presente proyecto confirma, que tanto las conductas: **negativas** (llegar tarde a la sección, no preparar el material didáctico) como **positivas** (entregar el proyecto de trabajo a tiempo, identificar y satisfacer las necesidades del cliente) son algunos de los ejemplos de comportamientos que emiten las personas dentro de una organización, los cuales hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier estrategia de cambio, principalmente en los niveles operativos, mandos medios y directivos.*

*Por lo tanto una etapa fundamental del presente proyecto y parte medular de la contribución al campo de la Psicología del trabajo, consistió en el trabajo previo a la implementación de la estrategia, la cual se presenta como una etapa preliminar, que ofreció beneficios a sus participantes, denominada **Apertura al cambio**, permitiendo la sensibilización y motivando el autointerés de los trabajadores, por medio de las siguientes acciones:*

Puntos estratégicos que se emplearon para motivar el autointerés del personal de la Gerencia de capacitación, previos a la intervención.

Educación para el cambio

- *Organización de conferencias, con el tema central de Factores del cambio y perspectivas hacia el tercer milenio, con la asistencia del personal que se desempeña como instructor, así como de supervisores y jefes de diferentes áreas.*

Planeación participativa

- *Planeación participativa con la intervención de instructores, supervisores y jefes de diferentes áreas, por medio de juntas de trabajo denominadas **cliente - servidor** contemplando la participación de los usuarios que demandan el servicio de instrucción, con el fin de identificar sus necesidades actuales, problemáticas y áreas de oportunidad.*
- *Innovación de técnicas que permitan su participación en la planeación de los programas de capacitación de la mayoría de los instructores, mediante la aplicación de técnicas grupales participativas para la Detección de Necesidades de Capacitación, identificando en grupo las competencias laborales de su propio puesto, aprovechando así la experiencia de los integrantes del equipo de instructores.*
- *Realizar la presentación del plan de trabajo de diplomado para la formación de instructores, incluyendo: objetivo general, objetivos específicos y contenidos temáticos de los 5 módulos que lo integran, mediante juntas generales.*

Métodos de trabajo

- *Presentar los beneficios a los niveles gerenciales, mandos intermedios y operativos, al lograr la unificación de un método de trabajo, en la impartición de cursos de capacitación, mediante la formación e integración del equipo de instructores.*
- *Motivar el autointerés, mediante la implementación por parte de los facilitadores, del primer módulo del diplomado para la formación de instructores, indicando los beneficios por recibir y proporcionar retroalimentación referente al desempeño, en la impartición de cursos, conforme al modelo de Grupos Académicos Participativos, propuesto por el Dr. Jaime Grados Espinosa, (1985)*

1. Sensibilización y Apertura al cambio

Por lo tanto recomendamos como pasos generales del proceso del cambio planificado los siguientes: a) diagnóstico, b) sensibilización, c) estrategia y d) evaluación, siendo recomendable que previo a la implementación de la estrategia de cambio, se ha de vital importancia obtener, no solo un Diagnóstico técnico sobre necesidades de capacitación, sino también de los siguientes factores:

- *Clima laboral.*
- *Resistencia al cambio.*
- *Valores institucionales.*
- *Capacidad de adaptabilidad.*
- *Nivel de compromiso laboral.*

Los resultados de dichas investigaciones permitirán; orientar, diseñar, planear y organizar una etapa de Sensibilización y Apertura al Cambio, previa a la intervención de: sistemas de calidad, implementación de nuevos procedimientos, de la puesta en marcha de nueva maquinaria, de la apertura de nuevos proyectos o de la instalación de un nuevo sistema de computo integral. Partiendo de que la conducta del factor humano es quien hace la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier estrategia de intervención, por lo cual es importante involucrarlo mediante una serie de eventos preliminares, que permitan la sensibilización de los niveles: Directivos, Mandos medios y Operativos. Convirtiéndolos no solo en espectadores o saboteadores del cambio, sino en activos promotores del cambio en todas las áreas.

1.1. La función del emprendedor

Cuando se desarrolla una estrategia de intervención, con el objetivo terminal de provocar un cambio planificado, la observación sistemática de los subsistemas que conforman la organización, nos permitió realizar una importante contribución a la psicología laboral, complementaria a la aportación del Psicólogo Gómez (1993) el cual menciona que una organización se conforma por tres subsistemas: Productivo, Administrativo y Social.

Observamos que los subsistemas, emiten un determinado comportamiento, el cual depende del ciclo de vida de una organización y el no atenderlos o desarrollarlos en su momento pueden afectar seriamente e incluso causar la muerte de la misma.

*Por lo tanto identificamos el comportamiento y la función de un nuevo subsistema para el estudio y análisis de una organización, en el siguiente orden: Productivo, Administrativo, Social y **Emprendedor**, consideramos que estos subsistemas se desarrollan en diferentes niveles dependiendo de la etapa de crecimiento de la organización, a continuación se describen dichos subsistemas conforme a la experiencia obtenida en el presente proyecto:*

• **Subsistema Productivo**

La función que se espera del subsistema productivo, es el logro de resultados o la producción de servicios iguales o mejores que los de la competencia, los mandos directivos y medios que desarrollen esta función, deben tener conocimientos sobre el ramo, ya sea mercadeo, ingeniería, contabilidad, leyes o cualquier disciplina, y deben tener el empuje necesario para ver que se produzcan los resultados finales.

Este subsistema considera las siguientes prioridades:

- 1. Terminar las tareas diariamente.*
- 2. Proporcionar rápida solución de problemas.*
- 3. Atender clientes externos e internos.*
- 4. Continua orientación hacia el logro de resultados.*
- 5. Cubrir cuotas de producción o de ventas.*

• **Subsistema Administrativo**

El subsistema administrativo se encarga, del cumplimiento de verificar el seguimiento de políticas y procedimientos, implica ver que las personas designadas a procesos predeterminados y recursos distribuidos, funcionen como se ha planeado, el personal encargado de esta función deberá ser metódico y su atención debe estar orientado a supervisar el sistema que mantienen las cosas en orden dentro de la organización, principalmente conforme esta crece.

Dicho subsistema considera las siguientes prioridades:

- 1. Registro de datos.*
- 2. Análisis de la información.*
- 3. Definición de políticas.*
- 4. Establecer orden mediante procedimientos.*
- 5. Ejercicio estricto de presupuestos.*

• **Subsistema Social**

El subsistema social presenta como función básica, integrar al factor humano a los diferentes equipos de trabajo dentro de una organización, este proceso se presenta cuando los riesgos individuales se convierte en riesgos de equipo, donde las metas individuales armonizan con las metas de la organización, superando la resistencia al cambio. Cuando los integrantes de un equipo logran operar por sí mismos, con una dirección clara y son capaces de aceptar con éxito nuevas tareas sin depender de la presencia supervisora de un jefe, la función integradora ha sido desempeñada adecuadamente, trabajar unidos hacia una visión en comun.

Este subsistema considera las siguiente prioridades:

- 1. Formación e integración de equipos de trabajo.*
- 2. Alcanzar acuerdos, aceptando objetivos y/o planes.*
- 3. Fungir como mediador, para llegar a soluciones.*
- 4. Empatía e intuición en el trato con la gente.*
- 5. Establecer relaciones satisfactorias con la áreas.*

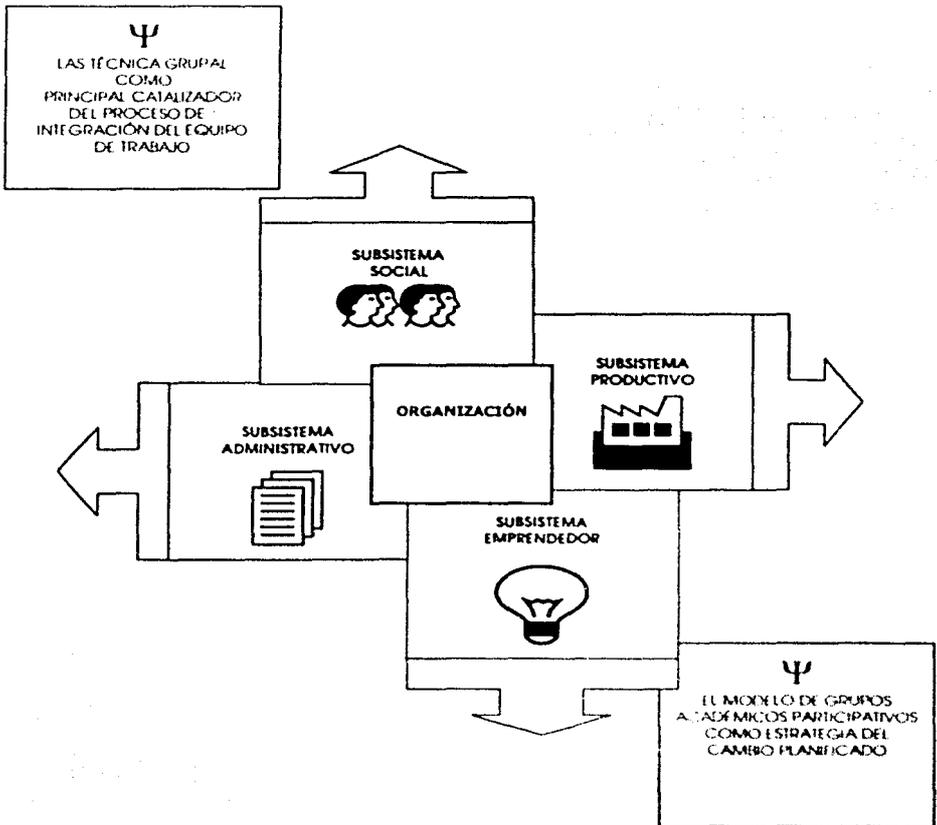
• **Subsistema Emprendedor**

Sin embargo una organización es algo más que producir, administrar e integrar equipos de trabajo, por que ante un medio en constante cambio, la organización requiere aprender y prepararse ante los retos que plantea un nuevo siglo, ejemplo: los acelerados cambios tecnológicos, la apertura de nuevos mercados y productos, como podemos observar no solo se requiere fijar metas de producción, establecer nuevas políticas de supervisión o de trabajar en equipos, además de ello se requiere un pensamiento emprendedor, que tome riesgos bien calculados, el desarrollo de dicha función, esta en manos de innovadores, precursores y emprendedores los cuales crean nuevos conceptos e ideas para el desarrollo de innovadores productos y/o servicios de la organización, el personal que desempeña esta función debe ser creativo para la aplicación y adecuación de nuevos modelos, metodologías y técnicas, las cuales permitan establecer nuevas líneas de acción, lo importante es renovarse ante las demandas del medio o de lo contrario se propiciara la muerte prematura de la organización, al no responder en forma adecuada a las necesidades generadas por los cambios tecnológicos, económicos y sociales, la premisa del subsistema es: el futuro se construye ahora.

El presente subsistema considera las siguientes prioridades:

- 1. Desarrollar nuevos proyectos, antes que la competencia.*
- 2. Crear nuevos productos o servicios, según las necesidades del cliente.*
- 3. Búsqueda constante de nuevas alternativas: materias primas y diseños*
- 4. Mostrar un enfoque visionario, para abandonar viejos esquemas*
- 5. Capacidad de intuición en los negocios y en las proyecciones.*

La principal contribución del presente estudio, concluye con la presentación de un modelo organizacional, el cual sustenta que toda organización en su desarrollo, deberá procurar por el crecimiento equilibrado de sus subsistemas generales: Productivo, Administrativo, Social y Emprendedor, este ultimo permite que la organización enfrente adecuadamente los cambios que se generan en su medio-ambiente, dicho subsistema muestra conductas de observación y experimentación, buscando en forma creativa nuevas alternativas, que permitan generar o adaptar cambios en la organización.



Un ejemplo de la función del subsistema emprendedor, fue la presente implementación de la metodología para la aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos, en un medioambiente laboral innovando en los modelos de capacitación tradicional para la formación de:

- a) Conductores de grupo como: instructores, funcionarios y supervisores.*
- b) Integración de grupos y solución de conflictos humanos.*
- c) Planeación y presentación de proyectos.*

II. La técnica grupal como principal catalizador del cambio.

Así mismo confirmamos, que la estrategia de intervención genero un cambio significativo debido principalmente, a la aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos GAP, convirtiéndose en un método sistemático para organizar y desarrollar la actividad del grupo, empleando como principal catalizador en el proceso de aprendizaje del equipo de trabajo: Las técnicas grupales participativas y la técnica de retroalimentación para el desempeño laboral, otorgando estructura al grupo y organización para que el mismo funcione realmente como un equipo, descubrimos que la elección de un conjunto de técnicas adecuadas tiene el poder de activar las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor aprovechadas, integradas y dirigidas hacia las metas del equipo y por consiguiente de la organización.

Por lo tanto la Dinámica de grupos aplicada, esta fundamentada en la teoría de la estructura o Gestal, basada en el concepto básico de la teoría del campo (conducta del grupo). Este campo consiste en un conjunto de fuerzas (o variables) que afectan: la conducta del grupo, la dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido, pasividad o movimiento del grupo observado.

Siguiendo esta concepción estructuralista, la dinámica de grupo como disciplina, de la Psicología social - experimental, permitió establecer las bases para la observación sistemática de las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo - dinámico con un enfoque teórico gestaltico, el cual permitió el conocimiento y comprensión de ese todo - dinámico, así como cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes (El todo da sentido a sus partes) donde las personas son puntos, a partir de los cuales se trazan vectores que representan las diferentes fuerzas de atracción (sinergia) o de repulsión (entropía) fuerzas que fueron observadas y analizadas por cada uno de los instructores. para el mayor aprovechamiento de la dinamis del grupo, con el objetivo de aumentar la eficacia del grupo durante las diferentes sesiones de los módulos que integraban el diplomado para la formación de instructores.

De esta manera la estrategia de intervención confirma, el marco teórico que sustenta la base del modelo de Grupos Académicos Participativos (GAP), de acuerdo con Gustavo F. J. Cirigliano y Anibal Villaverde (1966) la dinámica de grupo, ha venido a demostrar que el papel del instructor como conductor del grupo, requiriendo de la capacidad para la selección y aplicación de técnicas grupales, para el aprovechamiento creativo del medio-ambiente.

*Dewey ha dicho que nunca educamos directamente sino indirectamente a través del manejo inteligente del medio-ambiente o del grupo, hemos señalado que en la concepción moderna de la educación el eje de la actividad se ha desplazado hacia el educando, ubicándolo a éste en un medio. Y el medio específicamente humano es el grupo social, a diferencia de la concepción tradicional de la educación, que busca el desarrollo de la mente individual, tal aspecto era descuidado o no percibido, por lo cual el modelo de GAP, logra cambiar el concepto de evaluación, que ya no sería simplemente la medición de conocimientos, sino la comprobación de las habilidades alcanzadas, por medio de la técnica de **aprender haciendo** demostrando la capacidad de solución de problemas y no-solo memorizando los contenidos temáticos del curso de capacitación, para presentarlos en una evaluación de lápiz - papel.*

Considero que la mayor contribución, al campo de Psicología laboral, se genera en el estudio de la dinámica de grupos aplicada, principalmente en el contexto del medio ambiente laboral mexicano, siendo aportada por Grados (1999, p. 198) catedrático de la Universidad Nacional de México, realizando una serie de investigaciones en la Facultad de Psicología, demostrando la eficiencia de la técnica de retroalimentación. El termino retroalimentación (feed back) se aplicó originalmente a la acción reguladora que desarrollan los servomecanismos de los sistemas, este principio fue empleado por la industria militar, en la ingeniería aplicada para el diseño, desarrollo y lanzamiento de cohetes teledirigidos, los cuales recibían información del exterior para corregir su rumbo y acertar en el objetivo planeado.

Dicho principio se empleo para la aplicación de la técnica de retroalimentación, en ambientes laborales, en específico durante los procesos de capacitación y desarrollo humano, logrando obtener resultados objetivos y observables en el cambio de conductas, dado que la técnica grupal permite al instructor recibir de los integrantes del grupo, información referente a su desempeño y de sí mismo, permitiéndole realizar el ajuste de su comportamiento laboral, para el desarrollo óptimo de las principales funciones del puesto:

- Planeación del curso de capacitación.
- Presentación y arreglo personal.
- Exposición del contenido temático del curso.
- Presentación y manejo de materiales didácticos.
- Manejo del recurso tiempo.

El proyecto requirió de estructurar el programa de capacitación para la formación de instructores, de tal manera que se propiciara el desarrollo integral, en las siguientes áreas de crecimiento del trabajador: técnica, administrativa, institucional y personal.

1. El modelo de GAP simulador de entrenamiento.

El reto que se exige a los diferentes modelos educativos y su aplicación en los procesos de capacitación, está en lograr una mayor vinculación entre la teoría y la práctica, siendo esta la principal carencia de los modelos educativos tradicionales empleados en la actualidad para la capacitación y desarrollo del personal, un ejemplo lo encontramos en la formación de instructores tanto en el sector público como el privado, los cuales asisten como participantes a cursos tradicionales, presenciando intensas sesiones expositivas, con duración hasta de un día de trabajo, dichos participantes permanecen atentos a la exposición del facilitador, memorizando cada uno de sus movimientos, comentarios y dinámicas de grupo, actuando durante el desarrollo del curso meramente como espectadores, mas tarde dichos ejercicios serán reproducidos exactamente en sus respectivos cursos, aquí aprenden a ser excelentes participantes, dependiendo de la cantidad de preguntas que se realicen durante la sesión, se ha observado en este tipo de cursos que al final los participantes se les evalúa mediante el siguiente procedimiento: se asigna un tema sorpresa con 5 minutos para su preparación, 15 minutos para su exposición y adelante. Sin embargo desde el punto de vista del modelo de educación activa este no es el objetivo, dado que se trata de un evento para la formación y desarrollo de habilidades prácticas en el instructor y no solamente en el facilitador.

*La creación de simuladores permite acelerar los procesos de aprendizaje, logrando en un corto tiempo que una persona sea productiva en un puesto determinado, requiriendo de una cierto grado de experiencia y madurez en el desarrollo de sus conductas laborales, evitando así el desperdicio de: tiempo, recursos materiales y financieros durante su ejecución, un claro ejemplo, lo encontramos en la formación de astronautas por parte de la NASA, mediante la inversión en simuladores de entrenamiento, que ponen en práctica y evalúan la emisión de respuestas, para la solución de problemas laborales, en los simuladores que reproducen exactamente las condiciones del medio ambiente laboral, repercutiendo en el óptimo desarrollo de capacidades: **Cognoscitivas, Psicomotrices y Afectivas**, como componentes fundamentales del aprendizaje activo, por la tanto la implementación del modelo de GAP, funciona en el presente proyecto, como un simulador para el desarrollo de instructores, debido a que la simulación contemplo todas aquellas variables, las cuales se presentan en condiciones reales, requiriendo del instructor en turno del desarrollo e ingenio de sus habilidades, para hacer frente y lograr el control de las funciones que demanda el medio-ambiente simulado. Una de las ventajas más significativas de un simulador de entrenamiento consiste en que provoca la emisión conductas de respuesta en el trabajador, ante situaciones normales, de alto riesgo o que requieren de un alto rendimiento, dado que la falta de experiencia aumenta la posibilidad de que se cometan errores humanos, causando deficiencias en la atención a clientes o durante los procesos de producción, además los simuladores permite realizar una **evaluación real** de las conductas terminales requeridas, siendo así más justa la evaluación del participante, dejando atrás las tradicionales evaluaciones de lápiz - papel, que solo demandan de la habilidad de memorizar datos y procesos, desarrollando solamente el **área cognoscitiva** descuidando la integración de las áreas Psicomotriz y Afectiva. Por lo dicho anteriormente, recomendamos la aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos, como simulador para el entrenamiento de conductores de grupo como: instructores, funcionarios y supervisores.*

Por lo tanto el análisis de los resultados, soporta la eficiencia del modelo de GAP como simulador de entrenamiento propuesto por Grados, E. (1985) método fundamentado en el estudio de las dinámicas de grupo y la técnica de retroalimentación del desempeño laboral, el cual permite generar: la participación activa y uniforme de los asistentes a un curso de capacitación, experimentar y vivir con alegría el proceso de aprendizaje en los adultos, así mismo elimina las barreras de comunicación que se presentan durante el proceso de formación e integración de un equipo de trabajo.

Basándonos en el análisis de las encuestas de opinión, correspondientes al diplomado para la formación de instructores, fue posible retomar un conjunto de testimonios, así como el resultado de la evaluación de las siguientes variables:

TABLA 4
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL
DIPLOMADO PARA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

No.	Variable	Porcentaje
01	Instructor	97 %
02	Curso	95 %
03	Materiales de apoyo	99 %
04	Manejo del tiempo	97 %

$\bar{X} = 97.00$ % en el nivel de eficiencia del diplomado

Al finalizar el diplomado para la formación de instructores, se evaluó un total de 52 encuestas de opinión correspondientes a los cinco módulos correspondientes a la temática que se desprendió del diagnóstico de necesidades de capacitación, obtenido una media de 97.00 % en el nivel de eficiencia, la cual reportaron los instructores participantes, con relación a la instalación del simulador para el entrenamiento y actualización de instructores, considerando que el nivel máximo de satisfacción de las necesidades de los clientes, estaba representado por el 100 %, existiendo tres puntos porcentuales de diferencia, por lo tanto se considera un nivel satisfactorio en el servicio de instrucción proporcionado a los capacitadores.

1.1. Análisis de contenido del reactivó abierto

Yo opino que el evento resultó:	No. de personas
1. Considero que los cursos que recibimos, permitieron unificar entre las diferentes áreas el sistema de trabajo para la impartición de los cursos de capacitación del centro de capacitación.	50
2. Anteriormente no consideraba la aplicación de ejercicios grupales, por cuestiones de tiempo, sin embargo en el diplomado para la formación de instructores, fue posible comprobar los beneficios de la correcta aplicación de las dinámicas de grupo en la capacitación de personal.	47
3. Me parece excelente el hecho de haber reunido a todos los instructores del centro, para la impartición de cursos de capacitación para los capacitadores, propiciando espacios para el intercambio de opiniones y experiencias.	40
4. Consideramos muy conveniente la formación de equipos con instructores de diferentes áreas, lo cual permitió el intercambio de conocimientos en: ventas, crédito y sistemas, así como experiencias e ideas para dar mejor nuestros cursos de capacitación.	38
5. Aprendí de una forma más práctica la preparación e impartición de un curso de capacitación, hasta las diferentes técnicas de evaluación del mismo.	36
6. Me pareció fuerte, pero necesario, que al término de cada curso los participantes ofrecían retroalimentación a cada uno de los instructores que conducirán la sesión. Haciéndonos ver nuestros errores y aciertos, principalmente las observaciones realizadas por los facilitadores.	33
7. Anteriormente solo contábamos con el espacio de la comida para conocernos, el programa de capacitación para instructores permitió integrarnos como un verdadero equipo de trabajo.	31
8. Espero que la empresa siga organizando más eventos de este tipo, dado con la participación de los instructores, desde su planeación considerando nuestras necesidades.	28
9. Considero importante la creación de un simulador de sucursal para la capacitación tanto de instructores como del personal operativo, que laborara en el futuro en un escenario similar.	27
10. Durante los cursos que conformaron el diplomado para la formación de instructores, se dio un giro de 360 grados, al cambiar las técnicas de la evaluación para los participantes, midiendo aspectos más teóricos que prácticos.	24
11. Se efectuó una correcta aplicación de las dinámicas de grupo, por parte de los facilitadores.	21
12. En el transcurso de un mes, hemos experimentado un crecimiento grupal y por consiguiente de mayor integración, sin importar las diferencias en la formación de nosotros como instructores.	20
13. Me parece un gran acierto, la participación activa de nuestros jefes y coordinadores durante los cursos de capacitación, como integrantes del grupo.	18
14. Considero que la duración de los módulos de capacitación fue insuficiente.	15
15. Sería importante que la capacitación que se ofrece a los capacitadores no se quedara hasta aquí, propongo la realización de cursos avanzados, principalmente en la elaboración de material didáctico, como manuales interactivos y juegos didácticos, impartidos por nosotros mismos.	12
16. Actualmente conozco bien los procesos de operación en las sucursales, sin embargo no conocía el proceso para la impartición de un curso.	09

N = 52 Participantes

Dicho análisis de contenido permitió identificar los siguientes avances, generados en el equipo de instructores, que participaron en el proyecto, el modelo GAP desarrollo en ellos, tres principales conductas terminales, en relación con las siguientes áreas de aprendizaje:

Cognoscitiva: planeación y organización de cursos, basándose en un análisis y síntesis de las necesidades detectadas, en las unidades de trabajo.

Psicomotriz: conducción de técnicas grupales participativas, para acelerar los procesos de capacitación y adiestramiento de personal

Afectiva: el proporcionar y recibir retroalimentación en cuanto al desempeño laboral, para la impartición de cursos de capacitación, indicando errores y aciertos.

La estrategia de intervención permitió el desarrollo en forma integral las áreas: Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva, donde el principal resultado se obtiene cuando el instructor se percata de sus avances individuales en dichas áreas y su integración con el grupo, la percepción de dichos resultados se debe a la conducción adecuada de la técnica de retroalimentación del desempeño laboral, esta experiencia de aprendizaje aumenta el nivel de cohesión y pertenencia hacia su equipo de trabajo, por que ahora ya comparte características similares con los demás integrantes del grupo, y durante su convivencia este le permite satisfacer sus necesidades de crecimiento y al mismo tiempo él instructor satisface las necesidades de su equipo de trabajo, existiendo una relación correlativa, entre el factor humano y su grupo.

Basándose en el análisis y síntesis de los resultados obtenidos, considero que la aplicación del Modelo de Grupos Académicos Participativos, propicia un crecimiento: personal, grupal y organizacional, generando avances significativos en la **calidad del clima laboral** del centro de capacitación, observando los siguientes hechos:

- El nivel directivo acepto convertirse en promotor del cambio planificado.
- Los mandos medio y directivo, aceptaron los trabajos de planeación participativa.
- La coordinación del programa de capacitación, se delego en consultores internos.
- El diplomado permitió la unificación del sistema de trabajo para impartir cursos.
- Permitió la adecuada integración de grupos y solución de conflictos humanos.
- Se propicio un espacio para el intercambio de conocimientos y experiencias.
- La estrategia comprendió como punto fundamental el crecimiento de la persona.
- El subsistema productivo, a pesar de las presiones de las cuotas de venta, cedió espacios y tiempos para la capacitación de instructores comerciales.
- El subsistema administrativo, a pesar de que el diplomado no esta contemplado, dentro del presupuesto del año fiscal, cedió recursos materiales y financieros.
- Por lo tanto permitió que la organización aprendiera que el tiempo y los recursos que se invierten en la educación se reflejarán en la calidad y productividad de la empresa y el crecimiento de su equipo humano.

III . Los Procesos de Capacitación a Distancia

Ante el eminente desarrollo de una sociedad posmodernista, donde los seres humanos dependerán cada día más, del empleo y adicción hacia el uso de aparatos sofisticados, para el desarrollo de procesos de comunicación simples y complejos, propiciando indirectamente la falta de contacto directo entre las personas, para muestra solo hace falta oprimir una botón y estaremos platicando con una persona, la cual se encuentra ubicada en el otro lado del hemisferio del planeta, conociendo su rostro mediante una videocámara especial, el intercambio de mensajes correrá por la supercarretera de la información, las distancia se acortan y aparecen en la escena un nuevo termino en la industria de la telecomunicación: el ciberespacio, el cual ha impactando radicalmente en los siguientes ámbitos del ser humano: Investigación y Ciencia, Militar, Financiero, Comercial, Laboral, Político, Médico, Educativo, Social y de Entretenimiento.

Ahora un instructor... ¿ Mañana un robot ?

*En cuanto a las necesidades que se generan por los cambios de tecnología en el ámbito educativo, estos repercuten significativamente en sus áreas de aplicación; como lo son, los procesos de capacitación y adiestramiento del personal en las organizaciones, dichos cambios tecnológicos invita a millones de trabajadores a estar conectados a la mega red, dando inicio a los procesos de **capacitación a distancia**, mediante el uso de tecnología vía satelital, la cual ha permitido el surgimiento de sesiones interactivas, con sonido e imágenes en movimiento, logrando el intercambio de información y opiniones entre el conductor de la sesión y sus participantes, ejemplo: la impartición de diversas materias, las cuales son parte integral de un plan de estudios a nivel superior.*

1. Grupos Ac@démicos Virtuales

*Actualmente se están desarrollando en el país, Grupos Ac@démicos Virtuales, principalmente en las organizaciones de educación superior, citando el caso de una Universidad del sector privado, la cual imparte matenas del nivel de licenciatura y maestría, las cuales corren por la supercarretera de la información, empleando tecnología de comunicación vía satelital, un ejemplo de lo anterior esta en la participación de la matena de estructuras plásticas, donde el profesor emplea los siguientes elementos: un salón con equipo especial, ubicado en el campus alfa, localizado en la Ciudad de Monterrey, - ¡Pero el grupo académico no estará presente en dicho salón! -, este se encuentra ubicado en el campus gama localizado en la Ciudad de México, D.F. e inclusive participaran en la matena, alumnos de otros países de Latinoamérica, cabe mencionar que el profesor implementa como medida de control escolar, el pasar lista cada quince minutos, con el fin de verificar que los alumnos del Grupo Ac@démico Virtual se encuentre presentes en los salones receptores, los cuales estarán equipados con antenas parabólicas y computadoras Laptop Pentium III y camaras para video conferencias via satelite, contando con un equipo por estudiante, dicha tecnología de altos costos, permitirá al **m@estro virtual**, realizar una serie de preguntas a sus alumnos y estos por igual realizaran preguntas al académico.*

*La dinámica del grupo académico, como un conjunto de personas más o menos de la misma edad, las cuales inician una materia o curso al mismo tiempo, estudiando los mismos materiales y graduándose juntos – ¿perecerá aplastado por la tecnología? – lo cierto es que en las aulas magnas de algunas universidades, se han integrado antenas para una mejor recepción de la señal, que baja a las tarjetas inalámbricas que utilizan los estudiantes universitarios, para estar conectados a la mega red. Las bibliotecas esta equipadas con computadoras, en las cuales es posible consultar sus bases de datos en línea, solo por el momento la comunicación entre alumnos y **m@estros virtuales**, esta limitada por la cantidad de información que va de estos a aquellos. La velocidad promedio es de 28,800 bits por segundo; es decir aproximadamente una pagina por segundo, tal parece que en un futuro no muy lejano volveremos a reunirnos en torno a una fogata, sólo que en lugar de leña estará alimentada por electricidad y en lugar de la cara del viejo sabio encontraremos la pantalla de una computadora. – ¿Cómo actuara el modelo de Grupos Académicos Partipativos, ante este nuevo paradigma? – en primer lugar aceptando el cambio, como una posibilidad de crecimiento, como un elemento valioso para la educación de las nuevas generaciones. A partir del análisis del modelo de Grupos Académicos Virtuales, identificamos los siguientes beneficios y limitaciones:*

Beneficios	Limitaciones
<i>Permite la comunicación via satélite.</i>	<i>Su inversión representa altos costos.</i>
<i>Maneja grandes cantidades de información.</i>	<i>Se requieren de instalaciones especializadas.</i>
<i>Los apoyos audiovisuales, se presentan en tercera dimensión y con posibilidad de movimientos.</i>	<i>Actualmente presenta una orientación mas individual que grupal.</i>
<i>Cuenta con programas interactivos, diseñados bajo un esquema de instrucción programada.</i>	<i>Reduce el contacto directo con el grupo.</i>

Por lo cual se sugiere su integración planificada, a los modelos de educación activa, mediante el trabajo interdisciplinario, para el desarrollo de los siguientes proyectos:

1.1. Antes de la impartición de una materia

Su integración permitirá la impartición de cursos propedéuticos, previos a la incorporación del alumno al grupo académico participativo, diseñando los siguientes proyectos: 1. El empleo de programas interactivos, bajo un esquema de instrucción programada, permitiendo la consulta de grandes cantidades de información, 2. La presencia didáctica de apoyos audiovisuales en tercera dimensión, con posibilidades de movimiento, 3. La autoaplicación de evaluaciones parciales y finales, lo cual permitira la retroalimentación del nivel de avance logrado, el cual signifique la nivelación de los conocimientos teóricos en los alumnos, previos al inicio de una materia determinada.

1.2. Durante la impartición de una materia

En el transcurso de una materia o curso, permitira: 1. la demostración en tiempo real, de la aplicación específica de una técnica grupal, realizada en otra aula, en otra universidad e incluso en otro país, permitiendo el intercambio académico y/o laboral. 2. Contar con la exposición de alguna personalidad experta en la materia, sin importar que esta se encuentre al otro lado del planeta.

IV. El control del medio ambiente

Actualmente el hombre moderno, se enfrenta a las repercusiones de una acelerada carrera por aprovechar y aumentar al máximo los productos que le ofrece su medio ambiente, a través de una constante manipulación de las variables que se han identificado como claves en los procesos de producción, tanto en condiciones experimentales como naturales, buscando lograr mejoras significativas, un ejemplo clásico por su magnitud e importancia, esta presente en los campos de la agricultura y ganadería, aprovechando los avances recientemente descubiertos por las investigaciones genéticas, en la aplicación de técnicas que logran controlar el intercambio de la información en los códigos genéticos del ADN en plantas, y últimamente en el ganado, con un solo fin, el mejoramiento de los productos y por consecuencia el de la productividad, requiriendo producir más, en el menor tiempo y costo posible, para satisfacer las grandes demandas de consumo humano.

En el campo de la educación, el modelo de Grupos Académicos Participativos, no solo busca la aplicación de un conjunto de técnicas grupales, para transmitir los conocimientos, es decir los aspectos pedagógicos y didácticos de la educación, propiciando mejoras significativas, en la dinámica de los procesos de: integración, planeación y organización de un equipo de personas, ya sea que se encuentren participando en un medioambiente educativo o laboral, aumentando por consecuencia su producción y su productividad. No es solamente el aumento de la productividad de un grupo. No es solamente la mera adaptación del hombre a su medioambiente o su simple domesticación hacia un determinado sistema, que solo se preocupe por la producción en serie.

El fin ultimo es la construcción de un conocimiento liberador y creativo, desarrollado bajo una base de valores éticos, de acuerdo a la cultura y tradiciones del grupo.

Por lo tanto las ciencias deberán de buscar que sus investigaciones cuenten con el análisis de repercusiones, tanto en los niveles de microsistema, como de macrosistema, la reflexión es necesaria y deberá estar orientada al ejercicio responsable, ético y previsor de la practica de una profesión, por lo tanto, en el caso específico del presente proyecto, se logro aplicar los hallazgos de la Psicología del trabajo, en beneficio de un equipo de trabajadores dedicados a la capacitación, demostrando a los dueños y directivos de una empresa, que los capacitadores antes de capacitar, primero tienen que ser capacitados, obligación que nos impone nuestra calidad de universitarios.

POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU
Ciudad Universitaria 1999



¡ MÉXICO, PUMAS, UNIVERSIDAD !

*Mi nombre es símbolo de fuerza y dominio del monte
Soy sede de almas, de seres importantes
Y en señal de respeto me llaman "Gran Padre"
"Gran hombre", "Dueño de la tierra".*

*Yo soy el felis con color,
Mi nombre científico y mis vulgares
Puma en quechua: león, león americano,
Pangui, tropical en mapuche:
Yagúa pytá en guaraní;
Onca vermelha, leao en portugués de Brasil;
León bayo en Uruguay:
Cougar, moutain lion en Estados Unidos de Norteamérica:
y Púki en Purépecha.*

*En sí soy un gato dorado que miraré eternamente al cielo,
Para de día reflejarme en el sol
Y de noche buscar mi gran constelación.*

¡ GARRA EQUIPO PUMA !

*"Por Mi Raza Hablará El Espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F. 1999.*

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Arias G. F., (1975). Administración de recursos humanos.
Ed. Trillas México pag. 15.
- Bany, M. A. y Johnson L. V., (1966), La dinámica de grupos en la educación.
Ed. Aguilar. México. pag.39.
- Bernal N. E., (1994). Capacitación en un puesto por medio de enseñanza modular.
Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 32
- Calderón, H., (1988) Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.
Ed. Limusa, México pag. 13.
- Cartwright y Zander. Dinámica de grupos.
Ed. Trillas. México, 1972. pag 63
- Chehaybar y Kuri. E., (1985) Técnicas para el aprendizaje grupal.
U.N.A.M., México pag. 13.
- Cingliano F. Gustavo y Villaverde Anibal (1987) Dinámica de Grupos y Educación.
Editorial el Ateneo 3a Ed, México pag. 64,75 y 76.
- Dominguez, E., (1996) Una aplicación del modelo de grupos participativos en la Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 69
- Galicia, A., Salazar, H., (1998) Aplicación del modelo de grupos académicos participativos para la capacitación y desarrollo de Directores de Escuelas Primarias de la S.F.P..
Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 35 - 40.
- García T., (1998) Aspectos fundamentales en la implementación de la estrategia justo a tiempo en una empresa de producción. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 34 - 42.
- Gómez B., J. C. (1993) La capacitación aplicada a un modelo de competitividad: un caso real. Ponencia en 4o. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. México.
- Gómez B., J.C., (1994). Psicología del trabajo e incremento de la productividad: un caso real. Ponencia en el 5o. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y 2o. Iberoamericano de Recursos Humanos. México.
- González, V., (1996) Grupos académicos participativos.
Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 62
- Grados Espinosa, J. A. (1999) Capacitación y Desarrollo de Personal.
Ed. Trillas, pag. 198 - 202.

Bibliografía

Grados Espinosa, J. A. y la Generación 81-85 (1985) Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Ed. Coordinación de difusión y comunicación, Facultad de Psicología, U.N.A.M. Tomo II pag. 13.

Grados Espinosa, J. A., (1991) Retroalimentación, Facultad de Psicología, U.N.A.M. mecanograma.

Hansen, J., (1981) Asesoramiento de Grupos, Editorial: El Manual Moderno, México. pag. 13.

Maissoneuve, J., (1978) La Dinámica de Grupos, Editorial: Nueva Visión, Buenos Aires. pag. 29.

Olmsted, M.S., (1988) El Grupo Pequeño, Editorial Paidós. Buenos Aires. pag. 23.

Ramírez, E., (1988) Grupos Académicos Participativos, Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. pag. 31.

Rodríguez M., (1988) Superación Profesional de Vendedores, Editorial: Manual Moderno, México, 2da. Edición pag. 4.

Smith, C., (1978) Psicología de la conducta industrial, Editorial: McGraw Hill. México, pag. 34 - 37.

Siliceo, A., (1991) Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial: Limusa México, pag. 40.

Vargas, V. Bustillos, G. (1996) Técnicas participativas para la educación popular, Editorial: Lumen - Humanitas, Cedepe. Buenos Aires, Tomo I, pag. 1 - 23.

Vargas, V. Bustillos, G. (1997) Técnicas participativas para la educación popular, Editorial: Lumen - Humanitas, Cedepe. Buenos Aires, Tomo II, pag. 54 - 58.

10015 CON
FALLA LE ORIGEN

110

ANEXOS

Mi Opinión

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan algunos puntos que deberás evaluar marcando con una cruz, la opción que más se acerque a tu opinión. Tu sinceridad nos ayudará mucho. Gracias.

PERÍODO: _____ *Nombre del Instructor* _____

Puesto del Participante _____ *Sucursal* _____

Nombre del Curso _____ *Nuevo ingreso* _____ *Actualización* _____

El Curso	Excelente 10	Muy Bien 9	Bien 8	Regular 7	Malo 5
<i>Se establecieron los objetivos del curso al iniciar la sesión de trabajo</i>					
<i>Se revisaron todos los temas del manual</i>					
<i>Los temas contienen lo que necesitas para desempeñar tu puesto</i>					
<i>Los ejercicios realizados en la sesión facilitan la comprensión de los temas</i>					
<i>Se cumplieron los objetivos del curso</i>					
Material de Apoyo	Excelente 10	Muy Bien 9	Bien 8	Regular 7	Malo 5
<i>La calidad del fotocopiado del (los) manual (es) y exámen es</i>					
<i>Las páginas del manual están ordenadas</i>					
<i>Los materiales de apoyo son suficientes para revisar los temas</i>					
<i>Las condiciones de los materiales de apoyo son</i>					
<i>Los exámenes son claros</i>					
El Tiempo	Excelente 10	Muy Bien 9	Bien 8	Regular 7	Malo 5
<i>Se inician puntualmente las sesiones...</i>					
<i>La duración de las sesiones es adecuada</i>					
<i>Los recesos son controlados...</i>					
<i>Se terminan puntualmente las sesiones</i>					
<i>El tiempo de ejercicios es suficiente.....</i>					
<i>El tiempo de evaluación es el correcto...</i>					

Elektra, S. A. de C. V.
Dirección General de Recursos Humanos.
Gerencia de Capacitación

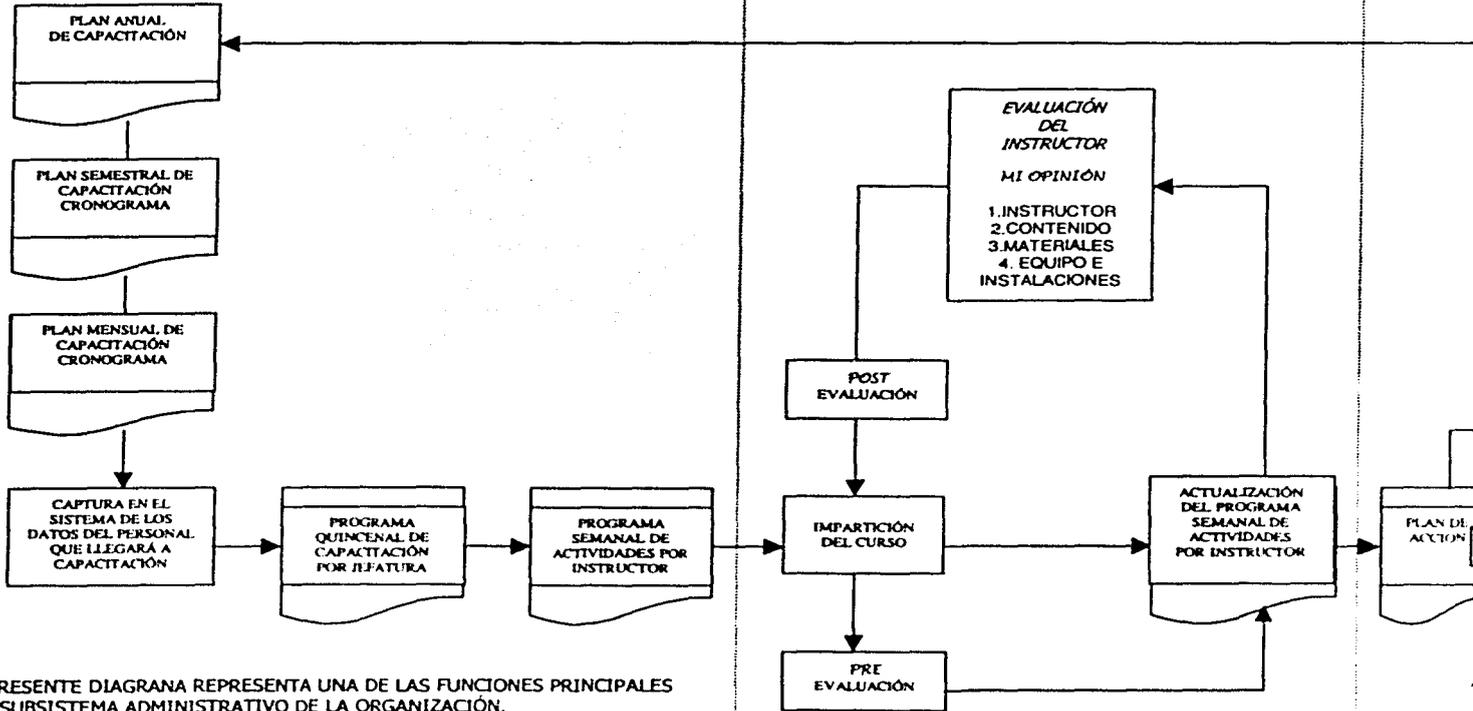
Instructor	Excelente = 10	Muy Bien 9	Bien 8	Regular 7	Malo 5
<i>Su imagen es adecuada</i>					
<i>Las palabras que utiliza son entendibles</i>					
<i>La atención hacia los participantes es</i>					
<i>Las instrucciones para el desarrollo de actividades son claras</i>					
<i>Los ejercicios son supervisados</i>					
<i>Organiza el trabajo con los participantes para facilitar el aprendizaje</i>					
<i>Domina los temas.</i>					
<i>Maneja ejemplos</i>					
<i>Resuelve dudas</i>					
<i>Se asegura de que los temas sean comprendidos por los participantes</i>					
<i>Tiene preparados los materiales de apoyo</i>					
<i>La organización de su lugar de trabajo es</i>					
<i>Realiza repasos de los temas revisados</i>					

YO RECOMIENDO.

SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

PLANEACIÓN

EJECUCIÓN





El equipo de capacitación
de la Universidad Estatal