

242



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DISEÑO DEL PERFIL FACILITADOR
INTEGRAL PARA GRUPO NACIONAL
PROVINCIAL. LA IMPORTANCIA DE LA
RETROALIMENTACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

ANA FABIOLA RUBIN DE CELIS CELIS

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

REVISOR DE TESIS:

MTRA. MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ



MEXICO, D. F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

DIOS:

*Me hiciste a tu forma y mediste una misión. Abrazame Señor y deja que también de
abrace yo.
Te amo.*

MARÍA:

*De piel morena, su corazón, preñada del Mesías. De mi redentor, vestida de mi tierra,
cubierta por el sol. Manos morenas en acto de oración.*

ANA:

*Yo a tu lado he caminado, junto a ti yo siempre he ido, aún a veces te he cargado. Yo
he sido tu mejor Amigo. Pues nadie te ama como yo.*

MAMÁ:

*A ti que me diste tu vida, tu amor y tu espacio, a ti que cargaste en tu vientre dolor y
cansancio, a ti te dedico mis versos, mi ser, mis victorias, a ti mis respetos Sra., Sra.,
Sra.
Te Adoro*

PAPÁ:

*Donde estés hoy y siempre, yo te llevo conmigo, no me dejes ir sola, necesito de ti,
tú me sabes bien guiar, tú me sabes bien cuidar.
Te extraño.*

PABLO:

*El mundo no sería lo mismo sin ti, la vida no sería la misma sin ti, el mismo universo
sería diferente si no estuvieras tu... porque eres muy grande es que estas aquí, por algo
importante es que estas aquí. Date cuenta de quien eres, date cuenta lo que vales.
Abre tus alas levanta el vuelo, llena tu vida de amor y esperanza, cada mañana
depende de ti, para construir un mundo mejor.
Estoy orgullosa de ti.*

MADRINA:

*Tal vez lloré, tal vez reí, tal vez goce o tal vez sufrí, ahora sé que fui feliz, que si lloro también ame, puedo seguir hasta el final a mi manera.
Te recordaré siempre*

CARLA Y MOISÉS:

*Yo seré el camino, si la mano tu me das, yo seré palabra si te llevo a los demás, yo seré paz, seré paloma, seré luz, a pesar de todo mundo, quiero ser mejor.
Gracias por todo.*

PATY Y GUILLERMO:

Nunca te rindas, sigue adelante, vive la vida por donde andes. Pero sobre todas las cosas nunca te olvides de Dios.

FAMILIA:

Es la familia, la que quiero ver unida, tomada de la Mano, luchando como hermanos.

Abue, tío Beto, Lety, Padrinos, tía Anita, tío Estuardo, Anita y Estuardo, Lici, Armando, María Luisa, Andrea, Valeria, Samantha, Pablito, Tania, Iam, Gerly, Carlitos, Julito, Betito, Marisolita.

ELI:

*Si se derrumba mi mundo y yo sin remedio me pongo a llorar, siempre tu llegas a tiempo me tomas la mano, me escuchas hablar, si mis secretos yo quiero guardar tu no preguntas jamás por que ya somos como dos hermanas.
Eres única.*

MARISOL:

*Recuerda que al final de la nube, hay un cielo claro cargado de luz, que siempre contarás conmigo, que entre dos es más fácil cargar una cruz.
Eres genial.*

UNAM:

*He visto gente que se muere de hambre, he visto niños que no van a la escuela, he visto una vida muy dura, metida en un saco como simple basura.
Gracias por darme la oportunidad.*

FACULTAD:

Adiós a mis maestros, siempre los recordare no quiero llorar no quiero, no quiero decirle nunca adiós.

En algún lugar se quedará el recuerdo de mi voz, gracias sé que dieron lo mejor, buscaré caminos hacia el sol.

AMIGOS:

En ciertos momentos difíciles que hay en la vida buscamos quien nos ayude a encontrar la salida, y aquellos momentos de aliento y de fe que me has dado me da la respuesta que siempre estuviste a mi lado.

Alfredo, Andrés, Alejandro, Ali, Bebita, Bety, Blanca, Caro, Chucho, Carlos, Claudia y Leo, Daniel, Desconocido, Ernesto, Erika, Edgar, Fernando, Gabino, Gaby, Gerardo, Iván, Jesús, José, Antonio, Juan, Lorena, Lupita, M. Pilar, Pili, M. Triunfo, Mari, Mónica, Marco, Martha, P. Pedro, P. Adelio, Paty, Raúl, Ricardo, Rita, Roosevelt, Vero, y a los que pronto conoceré.

GNP:

Ese es mi ideal, la estrella alcanzar, no importa cuan lejos, se pueda encoluchar por el bien, sin dudar ni teme

EXPERTIS:

Alejandro Castillo Pérez, Alicia Castillo Noches, Guillermo Escobedo, Amado Jaral, José Portilla, Luis Manuel Pérez, Miguel, Carla Rubin de Celis Celis, cada vez que creo en Dios tengo éxito, si perdonen vez de odiar tengo éxito, y si un gracias escuche del hermano que ayude, para mi no tiene duda, el que canta se los jura, es la forma de lograr mi éxito Gracias, por sus grandes enseñanzas.

M T R A. M I R N A R O C I O V A L L E G O M E Z:

Escucha hermano la canción de la Alegria, el canto alegre del que espera un nuevo día.

L I C. I S A U R A L Ó P E Z S E G U R A:

Dentro de cada uno, hay un bien y hay un mal más no dejes que el segundo ataque a la Humanidad, ámalos como son y lucha por que sean los hombres y las mujeres que Dios quiso que fueran.

M. A. JAVIER VEGA RUGERIO:

*Caminante no hay camino, se hace camino al andar, al andar se hace camino, y al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar, caminante no hay camino, sino estelas en la mar.
Golpe a Golpe.... verso a verso.*

MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO:

Me has dado tanto en verdad, que nada te puedo ofrecer, solo te ofrezco en mi canto lo que siente mi ser, y que me empuja a decir y que me obliga a Gritar... gracias.

LIC. MARIA DEL CARMEN GERARDO

PEREZ:

Hoy canto a la luz que alegra en las mañanas, cuando sale el sol, que brilla en las ventanas. Y me brinca el corazón al sentir que la vida fluye en mi, igual que ayer.

SOCIEDAD:

Gente de las ciudades y también del Interior, la ví como un ejercito cada vez mayor. Entonces me di cuenta de una gran realidad, las cosas son importantes, pero la gente lo es más.

ÍNDICE

CAPITULO I. LA CAPACITACION

I. LA CAPACITACIÓN	2
1.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	2
1.2 PROCESO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN	3
1.3 HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	3
1.4 ANTECEDENTES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN	5
1.5 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	6
1.6 OBJETIVO DE LA DNC	6
1.7 PROCESO DE LA DNC	7
1.8 ENFOQUE DE LA DNC	8
1.9 TIPOS DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN	9
1.10 LA CAPACITACIÓN Y SU ENFOQUE PSICOLÓGICO	10
1.11 FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN	11
1.12 COGNOSCITIVISMO	15
1.13 TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DEL COGNOSCITIVISMO	15
1.13.1 METAS DE LA EDUCACIÓN	15
1.13.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE	16
1.13.3 PAPEL DEL CAPACITADOR	16
1.13.4 CONCEPTO DEL CAPACITANDO	16
1.13.5 LA MOTIVACIÓN	17
1.13.6 METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA	17
1.13.7 LA EVALUACIÓN	18
1.14 LA COMUNICACIÓN	18
1.15 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	18
1.16 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	18
1.17 TIPOS DE COMUNICACIÓN	19
1.18 CLASES DE COMUNICACIÓN	20
1.19 LA PLANEACIÓN	21

CAPITULO II. MANUALES DE IMESFAC

II.IMESFAC	23
II.1 EL PERFIL DEL INSTRUCTOR	23
II.2 TAREAS DEL INSTRUCTOR	23
II.3 CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN INSTRUCTOR	24
II.4 CARACTERISTICAS Y CUALIDADES DEL INSTRUCTOR	25
II.5 TIPOS DE INSTRUCTOR	28

CAPITULO III. ANTECEDENTES HISTORICOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	31
III.1 ESTRATEGIAS DE CAPACITACION EXCLUSIVAS EN GNP	32
III.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS DE GNP	33
III.3 ETAPAS DE LA CAPACITACION EMPLEADAS POR GNP	34
III. 4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN GNP	35

**CAPITULO IV.
EL FACTOR "P-T-H"
PERFIL PSICOLÓGICO, TÉCNICO Y HERRAMENTAL**

IV. DEFINICIÓN, OBJETIVO, IMPORTANCIA Y ENTORNO DE "P".	37
IV.1 ACTITUDES DEL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO	37
IV.2 LA ACTITUD DE UN INSTRUCTOR PUEDE CLASIFICARSE DE ACUERDO AL TIPO DE COMUNICACIÓN EMPLEADA	38
IV.3 CONDUCTAS QUE TODO INSTRUCTOR DEBE EVITAR	39
IV.4 EL INSTRUCTOR Y LA MOTIVACIÓN	40
IV.5 ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA FORMA DE PENSAR DEL FACILITADOR	40
IV.6 SER ASERTIVO Y CONGRUENTE	43
IV.7 PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (PNL)	44
IV.8 COMO SER UN LÍDER	45
IV.9 LA CINESIS	45
IV.10 DEFINICIÓN, OBJETIVO E IMPORTANCIA DE "T".	46
IV.11 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	46
IV.12 VARIABLES DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	46
IV.13 METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	47
IV.14 CLASIFICACION DE LOS METODOS DE ENSEÑANZA	48
IV.15 PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	48
IV.16 FACTORES QUE DETERMINAN EL APRENDIZAJE	48
IV.17 MANEJO DE CADA TEMA A TRATAR	49
IV.18 METODO DE ENSEÑANZA DEL FACILITADOR MOTIVANTE	49
IV.19 TÉCNICAS DIDÁCTICAS	49
IV.20 PRINCIPALES TÉCNICAS	50
IV.21 CUADRO SINOPTICO DE TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	56
IV.22 PRINCIPALES TÉCNICAS PARA GRUPOS.	58
IV.23 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, OBJETIVO Y ENTORNO DE "H"	60
IV.24 HERRAMIENTAS PSICOLOGICAS PARA EL GRUPO	61
IV.25 TIPOLOGÍA DE LOS PARTICIPANTES	61
IV.26 MANEJO DE LA TIPOLOGÍA DE LOS PARTICIPANTES	62
IV.27 SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS	63
IV.28 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS.	65
IV.29 LA INTERACCION EN EL GRUPO.	65
IV.30 FASES DE SOCIALIZACIÓN	66
IV.31 MANEJO DE GRUPOS	66
IV.32 TIPOS DE GRUPOS.	66
IV.33 ELEMENTOS DE GRUPO:	66
IV.34 DINÁMICA DE GRUPOS.	67
IV.35 DINÁMICAS PARA SESIÓN DE GRUPO	68
IV.36 ELEMENTOS DE DINAMICAS DE GRUPO.	72
IV.37 IMPORTANCIA DEL MATERIAL DIDÁCTICO	72
IV.38 DEFINICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO	72
IV.39 CARACTERISTICAS DEL MATERIAL DIDÁCTICO	73
IV.40 REGLAS PARA LA UTILIZACION DE MATERIAL DIDÁCTICO	73
IV.41 OBJETIVO DEL MATERIAL DIDÁCTICO	73
IV.42 ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS	74
IV.43 CLASIFICACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO	74
IV.44 CUADRO SINÓPTICO DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS TRADICIONALES Y DE PUNTA.	74
IV.45 COMO GENERAR PARTICIPACIÓN DEL GRUPO	75
IV.46 COMO MANTENER AL EQUIPO EN SU TAREA	76
IV.47 COMO HACER EL "INSIGHT"	77
IV.48 EL PROCESO INSIGHT	77

IV.49 CINCO CAPACIDADES NECESARIAS PARA EL LIDERAZGO.	77
IV.50 DECÁLOGO DE LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	78
IV.51 COMO MANEJAR SITUACIONES DE CONFLICTO	78
IV.52 CONDICIONES PARA LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS	78
IV.53 NIVEL DE PRECISION:	79
IV.54 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE ACUERDO A SU DIMENSIÓN	79
IV.55 PREPARACIÓN DE UN PLAN DE SESIÓN	80
IV.56 POLITICAS DE UN PLAN DE SESION	80
IV.57 PROCEDIMIENTO DE UN PLAN DE SESION	80

CAPITULO V.

DISEÑO DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL

V. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL	84
V.1 DIFERENCIAS Y BENEFICIOS ENTRE EL FACILITADOR TRADICIONAL Y EL FACILITADOR INTEGRAL	84
V.2 APORTACIONES PARA EL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL	86
V.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	88
V.4 EL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL DIRIGIDO A:	89
V.5 MODELO INTEGRAL DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL	89
V.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PERFIL DEL F.I.	90
V.7 DISEÑO DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL PARA GNP	92
V.8 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ROLES	92
V.9 NOMBRES DE ROLES Ó ETIQUETAS EN LA CAPACITACIÓN	93
V.10 CONCEPTOS DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL	95

CAPITULO VI.

LA EVALUACIÓN Y LA RETROALIMENTACION

VI. LA EVALUACIÓN	98
VI.1 TIPOS DE EVALUACIÓN	100
VI.2 TIPOS DE EVALUACIONES OBJETIVAS	101
VI.3 TIEMPOS DE EVALUACIÓN	102
VI.4 FORMAS DE EVALUACION PARA LOS PARTICIPANTES	103
VI.5 EVALUACION	103
VI.6 LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN	114
VI.7 REGLAS DE LA RETROALIMENTACIÓN	116
VI.8 CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR	118
VI.9 SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERFIL DEL FACILITADOR	119
VI.10 PROCESO PTH	120
VI.11 PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN	121
VI.12 CONCLUSIONES PARA EL DESARROLLO DEL FACILITADOR INTEGRAL	121

GLOSARIO	125
-----------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	134
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es importante buscar la excelencia en el proceso de capacitación, ya que debido a la exigencia y competencia en el mercado, las empresas se han visto obligadas a capacitar al 100% a su personal para brindar un servicio íntegro y de calidad, que las distingua de la competencia.

El proceso de instrucción es el eje de toda acción capacitadora, se ha dado a través del desarrollo del ser humano, cuando los pueblos primitivos estaban interesados en el intercambio de conocimientos con otros pueblos o individuos. Para satisfacer sus necesidades aprendían las cosas haciéndolas; para aprender a cazar, cazaban, es decir, la capacitación en la era primitiva era producto de necesidades básicas. Después de la segunda guerra mundial, se da un gran impulso a la capacitación y adiestramiento para transformar la gran industria de guerra en industria de productos de bienes y servicios, enfatizando la importancia del entrenamiento como una actividad sistemática y organizada, donde la figura del Facilitador adquiere especial importancia.

El concepto integral de instrucción o enseñanza puede considerarse como el conjunto de métodos y procedimientos para desarrollar en el hombre el desempeño de sus aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes. Enseñar es una tarea que comprende la formación del individuo a través de vivencias cotidianas y/o situaciones formales, la situación formal implica organizar y sistematizar el contexto en el cual se da la enseñanza, los contenidos, las actividades que llevarán a los objetivos deseados y los recursos didácticos que coadyuvan a que esa enseñanza sea exitosa.

La actividad de instruir tiene la finalidad de proporcionar a los participantes elementos que le permitan desenvolverse. Por lo anterior, para obtener el óptimo desarrollo del proceso de instrucción - aprendizaje, el Facilitador siempre debe estar tras la búsqueda de nuevos conocimientos y métodos que le permitan mejorar su labor y a la vez su propia formación. En nuestra época se ha demostrado que es necesario aprender y trabajar sobre aspectos específicos y por tanto justificar así la especialización en la educación y en el trabajo.

La especialización, en muchos aspectos, sin embargo, es contraproducente en virtud de que carece de una visión universal. La educación por tanto en todos sus niveles debe ser integral; ya que si no es así se corre el riesgo de deformar la concepción del mundo.

En el ámbito de la capacitación en las empresas, está debe de dar una visión universal básica al empleado, al funcionario y al ejecutivo, orientándolos hacia programas con una visión que permita hacer hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente el trabajo. La exagerada especialización trae a la larga un bloqueo en las posibilidades del personal un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano.

El primer capítulo nos habla de la importancia de la capacitación, su proceso, historia, antecedentes legales, detección de necesidades, objetivo, enfoque psicológico y la comunicación.

El segundo capítulo refiere a los manuales de IMESFAC. Dicho documento esta avalado por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), y contiene información de cómo formar instructores especialmente para las aseguradoras.

El tercer capítulo trata de la historia de Grupo Nacional Provincial (GNP), y sus objetivos para la creación de instructores.

El capítulo cuatro, contiene las características del perfil psicológico, técnico y herramental, que requiere todo instructor para convertirse en un Facilitador Integral (FI).

El capítulo cinco, esta estructurado con las características pretendidas de manera integral y formativa de un instructor para convertirse en un FI.

El capítulo seis, se refiere a la parte medular de esta tesis, que es el sistema de evaluación del instructor en su proceso de entrenamiento y capacitación para formarse como FI. y por consecuencia de las retroalimentaciones emanadas de dicha evaluación para que el instructor en capacitación obtenga el grado de FI.

Es un hecho trágico que, la educación sólo este orientada (especializada) en el ámbito laboral hacia los criterios de productividad, comercialización y éxito en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época. Ciertamente los temas sobre desarrollo humano, motivación, integración y otros aspectos derivados, aparecen subestimados o ignorados.

En término generales se habla de cuatro grandes etapas en el proceso de capacitación:

- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
- Elaboración del Programa Integral de Capacitación (PIC)
- Ejecución del PIC.
- Evaluación y seguimiento del PIC.

JUSTIFICACIÓN

Es por lo anterior y debido a los cambios constantes a los que estamos sujetos, que resulta importante estar a la vanguardia en el ámbito de la capacitación dentro de la industria. Como una solución a dicha problemática; esta tesis tiene como objetivo proporcionar los elementos que conformen el diseño del perfil del "Facilitador Integral" (F.I) para Grupo Nacional Provincial. Dicho perfil se determinó a partir de una detección de necesidades específicas en la empresa.

Para sustentar y desarrollar este perfil, al cual se le denomina "PTH" se extrajo toda la información necesaria de los manuales de formación de Instructores de Imesfac (Institución Capacitadora Especializada en Empresas Aseguradoras regida por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas), y de algunas otras fuentes bibliográficas. Las cuales se citan en la bibliografía de este trabajo.

Esta figura (Facilitador Integral) surge de la necesidad de integrar en una sola persona las habilidades, actitudes y aptitudes de toda una gama de figuras que han ido evolucionando, es decir, desde un transmisor de conocimientos, pasando por un entrenador, adiestrador, ponente, expositor, asesor, docente, capacitador, instructor hasta un facilitador (figura actual), proponiendo así a la nueva figura dentro del ámbito de la capacitación denominado Facilitador Integral.

El perfil "PTH" fungirá como certificador con la finalidad de detectar al candidato idóneo quien tendrá la misión de esforzarse por la excelencia en la impartición del curso de "Formación de Facilitadores Integrales", tanto para personal externo o interno que actualmente imparte diferentes cursos y en especial el de formación de instructores. Ya que se busca que GNP, tenga su propio centro de capacitación logrando así reducir costos y aumentar ganancias.

Esta petición fue requerida y aprobada por los cinco jefes del Departamento de Capacitación y piloteada en tres cursos de formación de instructores.

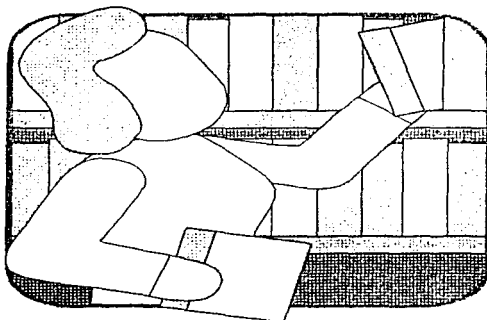
GNP, esta estructurada en dos bloques en cuanto a personal se refiere (empleados y agentes de Seguros), teniendo día a día la necesidad latente de capacitarlos.

Actualmente el procedimiento de capacitación consiste en contratar a un tercero o bien mandar al personal a un Centro de Capacitación determinado como IMESFAC, lo cual representa altos costos para GNP, esta tesis contempla la alternativa de capacitar a aquel empleado o agente que domine el tema a fin de poder fungir como Facilitador Integral y aprovechar al mismo tiempo las instalaciones de la empresa.

Grupo Nacional Provincial (GNP), en su detección de necesidades de capacitación (DNC), requiere de un formato de retroalimentación, el cual le indique si el personal encargado de la capacitación es integral o bien en que categoría o etiqueta se encuentra, a fin de retroalimentarlos en las áreas que lo requieran para su logro.

La segunda parte, consiste en la elaboración de una herramienta de retroalimentación, a fin de evaluar por parte del participante ó entrenado y del grupo (incluyendo al formador), el desempeño del sujeto. Con la finalidad de saber que porcentaje cubre del perfil (F.1).

La calidad en la instrucción es vital dentro de este ámbito de capacitación, dada la gran competencia hoy en día, dando como resultados utilidades y beneficios para la empresa, tal y como puede constatarse en el presente trabajo de tesis.



CAPITULO I.
LA CAPACITACION

I, LA CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a las actividades sistematizadas encaminadas a proporcionar conocimientos para desarrollar y mejorar las actividades del trabajador. La capacitación no es sinónimo de educación, más bien involucra al aprendizaje, por lo que implica un cambio de conducta la cual constituye un insumo de la productividad. La capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para una necesidad específica, por lo que es necesario hacer un DNC, elaborar el diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo, dosificar el aprendizaje, analizar los cambios de conducta y evaluar los organizacionales, que se adecuen a las nuevas conductas modificadas.

Algunos de los beneficios de la capacitación son la disminución de las faltas y despidos, cargas de supervisión, tiempos extra, deterioros, agresiones personales, poco uso de las habilidades del personal, improvisación e improductividad. Aumenta la eficacia, usa métodos y sistemas valiosos, la comunicación positiva, el logro de objetivos, satisfacción en el trabajo, cooperación mutua, posibilidad de aprender. Sin embargo también cuenta con algunas limitaciones: no se resuelven problemas que provienen de una organización defectuosa, no puede favorecer el desarrollo de potencial del personal que no quiere participar, no supera que el hecho del olvido, se produce con mayor rapidez y facilidad que el aprendizaje y cuando se le considera un área independiente a las demás deja de tener la posibilidad de favorecer los resultados.

LI IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Todo curso de capacitación tiene un objetivo a cubrir, que es el de crear un cambio en el desarrollo del individuo, aunque es conveniente aclarar que estos sufren modificaciones dependiendo de las necesidades que requiere cada organización.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL INDIVIDUO
Conduce a la rentabilidad	Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles	Alimenta la confianza, la asertividad y el desarrollo.
Eleva la fuerza del trabajo	Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Crea mejor imagen y un medio ambiente estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer	Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.	Incrementa la satisfacción en el puesto.
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de	Permite el logro de metas individuales.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

la organización. Mejora relaciones jefe – subordinado Ayuda a la preparación de guías para el trabajo. Auxilia la comprensión y adopción de políticas. Promueve el desarrollo. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve la comunicación en toda la organización.	Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. Se rige bajo límites permitidos Denota mejoras continuas Contribuye alimentando su visión personal Promueve la creatividad Estimula su armonía interna
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L2 PROCESO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Los 5 pasos que se deben seguir a fin de capacitar en forma más efectiva son:

Explicación: que es lo que se va a aprender y cuál es su fin.

Demostración: mostrar que es lo que se va a aprender.

Práctica: llevar a cabo lo que se les explique y demuestre. Frecuentemente la primera oportunidad que tiene el empleado de practicar y evaluar lo aprendido en cuestionarios es el mismo trabajo y bajo presión.

Retroalimentación: formular preguntas, observar la práctica y evaluar cuestionarios, todas ellas son formas de obtener retroalimentación de los empleados en la capacitación.

Aplicación: observar a los empleados cómo se desempeñan en el trabajo.

L3 HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento era claro en los primeros intentos por enseñar a intercalar habilidades en los pueblos primitivos, los aprendices, la estructura de gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la educación actual, desde la era industrial aparecen innumerables organizaciones cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible. En la industria, fue en 1940 cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debería de ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere vital importancia.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

En la actualidad la capacitación es muy importante dentro de las empresas, de ella depende no solo su imagen sino también el nivel de competitividad que pueda ofrecer a su mercado objeto.

En 1950-60, cuando el país despertaba de ese bienestar que es el producto siempre de los grandes acontecimientos pasados, se preparaba a la industrialización y el progreso económico. La confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Confederación Nacional de Cámaras Industriales y la Asociación Nacional de Banqueros que constituían los basamentos en que se sustentaba la economía del país. A través del Director general de COPARMEX, Lic. Isaac Guzmán Valdivia ven la necesidad de investigar el motivo de las grandes transformaciones en Estados Unidos, en el orden de lo económico, técnico y administrativo, particularmente en ese descubrimiento denominado "Magnament".

El Lic. Guzmán Valdivia comisiona al Lic. Agustín Reyes Ponce, a efectuar el viaje y relacionarse principalmente con Universidades, Asociaciones patronales y empresariales con el propósito de introducirlos a nuestro país y de esta manera contribuir al desarrollo económico-social tan necesario.

Lo que descubrió el Lic. Reyes Ponce fue el hecho de que el impresionante progreso de éste país se apoyaba en una ciencias "La administración". Los licenciados Guzmán Valdivia y Reyes Ponce, pronto caen en la cuenta de su total ignorancia sobre estos nuevos conocimientos y por consiguiente consideran que deben ponerse a estudiar, Guzmán Valdivia asume la tarea en estudiar y prepararse en lo relativo al Magnament (administración general), y Reyes Ponce en la administración de personal y sus correspondientes técnicas.

Por medio de la publicación y divulgación de dos boletines "Administración" a cargo del Lic. Guzmán Valdivia y "Organización del Trabajo" a cargo del Lic. Agustín Reyes Ponce y por el término de seis meses aproximadamente la sociedad industrial y de negocios de la ciudad de México, como también las principales ciudades de provincia se ven informados sobre la ciencia de la motivación y sus técnicas. En este lapso, además se crean las carreras de administración y de relaciones industriales en la Universidad Iberoamericana y en la Universidad Nacional Autónoma de México respectivamente.

habiéndose llegado a esta situación el Lic. Guzmán Valdivia experimenta la necesidad de difundir más aun el conocimiento de la ciencia de la administración al sector industrial, comercial y bancario del país. Apoyado por un grupo selecto de destacados profesionales de la Ciudad de México, tales como el Lic. Eugenio Guerrero, Dr. Alfonso Quiroz Cuarón y otros más, se organiza y lleva a cabo oficialmente el primer curso de capacitación propiamente dicho, llevando el título de "Formación y Desarrollo de Jefes Intermedios", evento que se efectuó en el auditorio del Banco de Comercio en octubre de 1953 y que por falta de antecedentes y experiencia tuvo la desmesurada duración de 3 largos meses con sesiones de estudio de 2 horas cada tercer

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

día. A partir de este momento el movimiento de la capacitación va cobrando cada día más importancia y aceptación, tanto en las instituciones del sector del sector público como en los del sector privado.

Poco tiempo después se funda el Centro Nacional de Productividad, organismo constituido por representación del sector público, sector privado, sindicatos de trabajadores e instituciones del sector privado con el propósito de incrementar la productividad del país, a través de procesos de capacitación y consultoría, enfocados principalmente a la industria de mediano tamaño, casi al mismo tiempo surge otra institución denominada ARMO. Adiestramiento Rápido de Mano de Obra, organismo preocupado por impulsar el adiestramiento de los trabajadores y supervisores. La COPARMEX funda el IACE Instituto de Administración Científica de las Empresas como centro de capacitación para ejecutivos afiliados a esta confederación, así como para el público en general.

Poco después de estos acontecimientos, el Lic. Isaac Guzmán Valdivia junto con un grupo de profesionales distinguidos en el ámbito de la capacitación, funda la Asociación Mexicana de Administración Científica AMAC tomando como modelo para su organización y funcionamiento a la American Management Association AMA de los EE.UU. El Instituto de Administración Científica de las Empresas de la COPARMEX y la AMAC sin duda alguna puede ser consideradas como las instituciones iniciadoras e impulsoras del movimiento de capacitación en nuestro país.

I.4 ANTECEDENTES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN

Es derecho de toda persona poseer un trabajo digno, productivo y socialmente útil; para que esto sé de, es recomendable otorgar desarrollo a las personas y que mejor si es mediante la capacitación laboral, ya que con esta se puede preparar al trabajador para su mejoramiento en las actividades que tiene que realizar, así como en lo personal.

En México es igual para todas las empresas y patrones capacitar a su personal sin que influya ni la rama, ni la actividad económica, ni el tamaño de la organización. La capacitación de toda empresa se fundamenta en la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos, acuerdo, decretos, etcétera, que sean aplicables a toda relación obrero-patronal.

En la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos el artículo 123 nos indica en su apartado A fracción XLLI y fracción XXXI.

Fracción XIII: La empresa cualquiera que sea su actividad estará obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo que ha de desempeñar.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial-
"La importancia de la retroalimentación"**

Fracción XXXI: La aplicación de las leyes de trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo, respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales.

Así mismo la Ley Federal del Trabajo artículo 153 – A; Todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón les proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

I.5 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La DNC nos permite determinar, crear, seleccionar y plantear los cursos adecuados de manera clara, para cumplir con los objetivos e interferir en los alcances y las metas de capacitación y reducir al máximo los errores. Esto con la finalidad de poder planificar las actividades o si ya está elaborado el programa, reenfocarlo o adaptarlo a las características del grupo. Ahora bien se entiende por necesidad, la carencia de algo. En términos de capacitación estas pueden ser las necesidades de conocimientos, de habilidades o actitudes que se requieren para desarrollar una actividad.

Una vez detectadas las necesidades se propone el satisfactor. En este caso el satisfactor será el programa de instrucción, definiendo claramente en que aspectos se va a capacitar, quienes requieren dicha capacitación y cuántos son, así como la duración de los cursos y los requisitos. Se especifican las características de los participantes tanto laborales y personales como escolares y se determina el número de participantes con el objeto de prever técnicas y materiales de instrucción.

A partir de la D.N.C. se describen las actividades específicas que tendrá que ejecutar la persona que se capacita al término del curso.

I.6 OBJETIVO DE LA DNC

Conocer las necesidades reales de capacitación de las unidades administrativas de la "SSI" (Subsecretaría de Ingresos) a fin de contribuir al establecimiento de los objetivos y las acciones que se incluirán en el Programa Integral de Capacitación (PIC).

I.7 PROCESO DE LA DNC

Cuando la necesidad ya está detectada específicamente y sobre la base de está se diseña el curso, el instructor deberá corroborarla al inicio del curso, discutiendo las expectativas de los participantes ante los objetivos del curso. Cuanto más material se obtenga a través de la información, investigación y observación más capacitado se estará para realizar una buena planeación para ello se debe:

- a) Recurrir al hecho e ideas sobre el asunto, por lo tanto ha de observar, probar, leer, mantener conversaciones y consultar si el caso lo requiere, fichas bibliográficas que lo lleven al análisis de lo escrito sobre el tema o asunto particular.
- b) Ubicarse dentro de las siguientes preguntas para la formación de notas:

¿De dónde? : De su propia experiencia, de lecturas, o conversaciones, que escucha o mantenga con otras personas, de observaciones y de la investigación documental. De todo esto tome notas completas y suficientemente claras.

¿Cómo? : Anotando hechos e ideas en un cuaderno o fichas, deje espacio suficiente entre una nota y otra. Anote exactamente toda la información, aun aquellas que piense que tiene pocas posibilidades de emplearse en la elaboración del curso.

¿Cuándo? : De ser posible inmediatamente o tan pronto como pueda después de haber obtenido información. Recuerde que las primeras impresiones se borrarán a medida que pasa el tiempo.

Como las notas constituyen el instrumento material que permite seleccionar y ordenar los hechos e ideas recogidos, al momento de poner en orden los puntos que integran cada sección, puede sintetizar sus notas en breves resúmenes. Muchas veces una sola palabra bastará para guiarlo cuando prepare el borrador, hacia el punto particular de sus notas originales.

Estas etapas constituyen una secuencia en la que se planea, organiza, ejecuta y controla la capacitación, sin embargo, la Detección de Necesidades de Capacitación, es una de las fases sustantivas del proceso, pues de ella derivan la información y los insumos necesarios para identificar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que el personal debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar con eficiencia las funciones propias de su puesto, y el desarrollo de las etapas subsiguientes.

Dos grandes grupos forman el material de consulta:

Fuente de primera mano, los que surgen a partir de la intervención directa. A este grupo pertenecen los experimentos realizados en laboratorios. También se incluye el trabajo de campo de las ciencias sociales que se realizan a través de cuestionarios, entrevistas y encuestas.

Fuentes de segunda mano, aquellos que son resultado de la intervención de otro. Generalmente se agrupa aquí todo tipo de impresos documentos su clasificación obedece a que entre el fenómeno explicado o el suceso narrado y el investigador hay un material impreso. Tales como: libros, diarios, revistas, archivos, estadísticas, folletos, laminas, filmes, mapas, volantes, etcétera.

Generalmente se inicia una investigación con fuentes de segunda mano y se reservan las de primera, para etapas más avanzadas.

La detención de necesidades de capacitación se realiza a través de una serie de técnicas como las siguientes:

- Entrevista
- Conversaciones informales
- Cuestionario
- Inventario de habilidades
- Período de actuación
- Evaluación de Méritos
- Entrevista informal
- Observación
- Encuesta
- Prueba de desempeño
- Tormenta de Ideas
- Entrevista formal

1.8 ENFOQUE DE LA DNC

Es importante tener presente que existen diversos enfoques para efectuar la DNC, entre los que se encuentran:

1. **Con base a problemas:** debe identificarse el o los problemas que afronta la dependencia respondiendo a las preguntas ¿qué? ¿dónde? ¿cuándo? ¿cuánto?. Este enfoque arroja algunos elementos que acercan al estudio del costo-beneficio de la capacitación y los resultados son fácilmente cuantificables. Los insumos necesarios son los índices de productividad de cada proceso o de la dependencia en general, lo que implica un conocimiento de las operaciones fundamentales de las unidades administrativas para determinar con precisión cuáles son los problemas que pueden resolverse a través de la capacitación.
2. **Evaluación del desempeño:** brinda una visión general del desempeño del personal y señala sus aspectos fuertes y débiles en materia de capacitación, identificando aquellos que le impiden alcanzar

resultados de manera óptima. El insumo principal es la información que surge de la evaluación del personal sobre el desempeño de su función en la unidad administrativa a la que pertenece.

3. **Análisis puesto - persona:** Este enfoque consiste en comparar lo que una persona debe saber, debe realizar y debe querer en su puesto, contra lo que es la realidad.

4. **Centro de evaluación:** Es el desarrollo de una serie de actividades con el cumplimiento de una o varias responsabilidades de una función o puesto, bajo un ambiente controlado y sujeto a observación y análisis. El objetivo de esta técnica es detectar fortalezas y áreas de oportunidad en cada persona, con respecto a su puesto o a un resultado esperado. Los resultados permiten elaborar programas de capacitación y desarrollo para mandos medios y directivos, acordes al potencial individual, a las necesidades de la organización y al plan de vida y carrera que la dependencia contemple para su personal.

5. **Descripción de funciones de las áreas:** Permite identificar las causas principales que provocan desviaciones de las funciones y/o actividades que realiza determinada área y por ende no cumplen con los objetivos planteados. El análisis se efectúa con base en las actividades plasmadas en los manuales de organización de la dependencia.

Los diferentes enfoques para la Detección de Necesidades de Capacitación pueden utilizarse solos o bien combinarse, de acuerdo a los objetivos que persigue la organización. Es importante señalar que en el caso de las unidades administrativas de la SSI, se aplicará la DNC que se basa en la descripción de funciones.

1.9 TIPOS DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas en manifiesta y encubiertas:

Manifiesta: Son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas porque provienen de un cambio en la estructura organizacional, por rotación del personal o por avances tecnológicos, operativos y administrativos, es decir, son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

Para este tipo de necesidades, la capacitación adquiere carácter preventivo, pues debe impartirse antes de que se susciten dichas situaciones. Algunos ejemplos de este tipo de necesidades son: cuando cambian los procedimientos de trabajo, los métodos, los sistemas administrativos, las políticas de la institución, las leyes, los reglamentos, etc.

Encubiertas: No son observables directamente, se refieren generalmente a los problemas relacionados con el desempeño del personal y su productividad y puede mostrarse a través de obsolescencia de habilidades, conocimientos y actitudes. Este tipo de necesidades son las que presentan mayores dificultades de identificación, porque se encuentran inmersas en innumerables variables, por ejemplo: actitudes de servicio, costumbres, estilos de autoridad, factores motivación ales, incumplimiento de programas y metas, deficiente programación de actividades, comunicación pobre o defectuosa en algunos niveles de las áreas, duplicidad de funciones o responsabilidades, etc.

L 10 LA CAPACITACIÓN Y SU ENFOQUE PSICOLÓGICO

La instrucción o el entretenimiento existe por que se desea provocar un aprendizaje; entonces es de suma importancia conocer los principios y elementos que constituyen el proceso de aprendizaje para que el instructor comprenda:

¿Cómo aprenden los adultos?

¿Cuáles son las condiciones para que sea del aprendizaje?

¿Cómo influye la motivación en el proceso de aprendizaje?

En la actualidad existe una clara tendencia a entender el aprendizaje como fenómeno del comportamiento en los términos de adquisición de ciertas formas de conducta que no se poseían originalmente (Francoise, 1973). El cambio de conducta no sólo requirió del conocimiento de nuevas formas de hacer las cosas, sino también de un cambio de actitud: querer hacer las cosas de otra manera.

En la capacitación, el Instructor debe de estar pendiente de este punto que es clave, y que se puede lograr a través de esfuerzos tan simples como el confirmar al participante que sus ideas o respuestas son aceptadas, o que sus acciones son las correctas. En sicología se discuten varios aspectos del proceso del aprendizaje, pero ya existe acuerdo sobre los siguientes fundamentos o principios, que Rubén Ardila los resume de la siguiente manera:

“El comportamiento que se refuerza tiene más probabilidad de repetirse que el comportamiento que no se refuerza. Varios miles de experimentos confirman este principio. El comportamiento ocurre al comienzo por razones desconocidas (o por azar) y si se refuerza tiende a repetirse. Refuerzo no es exactamente sinónimo de premio, pero puede enterarse de esta forma sin falsear los hechos.”

El esfuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora, la efectividad del esfuerzo disminuye con el paso del tiempo, y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad (Ardila, 1974).

La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción por haber alcanzado resultados positivos con alta frecuencia y que le costaron algún esfuerzo.

El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual, sino también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben de ser claras y precisas para que sean motivantes. Nosotros aprendemos a través de los sentidos, especialmente del sentido del oído y de la vista. Pero el aprendizaje es poco efectivo si sólo se escucha; es sensiblemente más efectivo si se ve, y aún más efectivo si se escucha y se ve; pero será todo un éxito si además se practica (Capinte, 1996)

1.11 FACTORES PSICOLÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN

Seguridad.- La sensación de gustar.

Reconocimiento.- El ser apreciado, se le ha hecho sentirse importante y se le da crédito por el buen desempeño de su trabajo.

Sensación de Pertenencia.- Ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

Ser tratado con Respeto y Dignidad.- La gente desea sentir que se le respeta.

Oportunidad.- La responsabilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.

Satisfacción con Realización.- Tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena ejecución produce satisfacción, que constituye un desafío para, él y para sus destrezas y capacidades.

Una vez que se identifican las necesidades de la Capacitación, se establece el proceso de enseñanza-aprendizaje para ello, es necesario definir que se entiende por Aprendizaje.

Aunque muy estudiado, se conoce muy poco del proceso de aprendizaje. Parte del problema se debe a que el aprendizaje no se puede observar, sólo es posible medir sus resultados. Sin embargo, a partir de los estudios sobre el aprendizaje, los investigadores han trazado un cuadro amplio y elaborando principios provisionales de aprendizaje. Es posible que el mejor modo de averiguar todo lo relativo a ese proceso sea el empleo de la curva de aprendizaje.

Los instructores tienen dos metas relacionadas con la forma de la curva de aprendizaje de cada empleado. En primer lugar desean que la curva de aprendizaje alcance un nivel satisfactorio de rendimiento y en segundo lugar, desean que la curva de aprendizaje llegue al nivel satisfactorio tan rápido como sea posible. Para

lograr que el aprendizaje sea más rápido y satisfactorio debe ser utilizada la teoría de "El Aprendizaje Significativo"

La teoría de la "asimilación" originalmente llamada "Teoría del Aprendizaje Significativo", es útil para explicar la adquisición, retención y transferencia del aprendizaje, esta teoría pertenece a la familia de las teorías cognoscitivas del aprendizaje que rechazan el dogma conductista de que no se debe especular sobre los mecanismos internos de la mente.

La Psicología conductista es de naturaleza periférica y determina que sólo los estímulos aplicados y la conducta observable resultante constituyen los componentes legítimos que merecen estudiarse. En contraste, los psicólogos cognoscitivos se ocupan de procesos como la formación de conceptos y de la naturaleza de la comprensión humana y de la estructura y sintaxis del lenguaje.

La Teoría de la Asimilación propuesta por Ausubel hace énfasis en la función interactiva de la estructura cognoscitiva "del alumno en el proceso del aprendizaje y ésta última tiene, además un valor explicativo para los fenómenos tanto del aprendizaje, como de la retención a largo plazo". Según Ausubel los tipos de aprendizaje que se dan en el salón de clases son, por un lado, la dimensión Aprendizaje por recepción-Aprendizaje por descubrimiento y, por el otro, Aprendizaje repetitivo-Aprendizaje significativo.

El aprendizaje significativo "Es el proceso más importante que se ha de realizar en el aprendizaje escolar", requiere que el alumno relacione la información del material que va aprender con su estructura cognoscitiva.

Esta relación deberá ser de dos maneras:

- a) No arbitrariamente, es decir, no azarosamente, sino en forma paciente. De esta manera, la idea nueva (la que va aprender) es congruente con las ideas existentes en la estructura cognoscitiva de un alumno en particular.
- b) Sustancialmente, en otras palabras, no literalmente (palabra por palabra), si no que sólo la sustancia general de un párrafo. En este sentido, "el mismo concepto o proposición podrían expresarse de manera sinónima y debería seguir comunicando exactamente el mismo significado" Una idea se expresaría "sustancialmente" cuando no se viera afectado su significado al usarlo de una forma diferente, pero equivalente.

Por todo lo anterior, el alumno aprenderá significativamente un material cuando relacione la información que va aprender con los conocimientos que ya posee (estructura cognoscitiva) pertenecientes a dicho contenido (no arbitrariamente) y como un significado general (substantivamente).

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

El aprendizaje significativo implica que el alumno relacione el material que va aprender de manera no arbitraria y sustancial, con su estructura cognoscitiva. Para que se dé este tipo de aprendizaje son necesarias dos condiciones: un material potencial significativo y disponibilidad o actitud del alumno para aprender significativamente.

El aprendizaje es adquirido por el individuo en torno a tres áreas que son: psicomotora, cognoscitiva y afectiva.

Psicomotora: Implica la adquisición de destrezas y habilidades de tipo manual que desarrollan las personas mediante el adiestramiento.

Cognoscitiva: Adquisición de conocimientos teóricos que implican un determinado nivel de información que recibe la persona, para elaborar procesos lógicos y racionales del pensamiento.

Afectiva: Adquisición de nuevas actitudes tomando como base los intereses, valores, emotividad que forman parte de la motivación de las personas para querer hacer determinada actividad.

Para tener un control de efectividad del aprendizaje, hay que conocer las características de aprendizaje en el adulto en capacitación, a saber:

1. El adulto está auto motivado. Decide voluntariamente someterse a un proceso de aprendizaje y normalmente está convencido de la importancia y utilidad de los cursos a los asiste.
2. El adulto debido a sus experiencias personales de trabajo y de capacitación, frecuentemente conoce más que el instructor algunos de sus tópicos.
3. Los adultos son más capaces que los niños de comparar y relacionar hechos, de emitir juicios críticos de analizar y razonar lógicamente y de percibir fenómenos globales, al mismo tiempo que comprender las cosas a detalle.
4. A menudo, el adulto se resiste al cambio y a las ideas nuevas. Su comportamiento se ha ido moldeando con sus experiencias y condiciones pasadas y por consiguiente encuentra difícil abandonar prácticas que le han funcionado hasta el momento.
5. El adulto puede manifestar una total falta de interés, apatía, abulia y hostilidad. Esto ocurre cuando el programa no cumple sus expectativas cuando ha sido coaccionado para asistir o cuando está tratando de disimular su incapacidad para enfrentar algún problema con la instrucción; por supuesto pueden existir otras razones.
6. Con frecuencia, los adultos tienden a permanecer silenciosos cuando no alcanzan a comprender algún concepto, en lugar de manifestar sus dudas; especialmente cuando los otros miembros del grupo no

experimentan dificultades.

7. Muchos adultos muestran poco interés en la lectura, esto es debido en la mayoría de los casos a la falta de práctica. Los adultos se resisten con firmeza a aprender algo, simplemente por que alguien les dice que deben aprenderlo. Los adultos aprenderán solo lo que consideren necesario aprender. Son mucho más prácticos, desean saber la utilidad de la información.

8. Los adultos aprenden actuando. La participación activa cobra especial importancia. El aprendizaje de los adultos debe basarse en problemas reales. Un problema elaborado con propósitos puramente escolares no despierta la atención, sus experiencias previas les dirán constantemente "eso no sucede así en la vida real". Los adultos aprender mejor en un ambiente informal

La motivación en el aprendizaje. El aprendizaje se manifiesta a través de los cambios operados en la conducta de las personas. Sin embargo, estos cambios no sólo están determinados por la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes, sino también dependen de los motivos que orientan la conducta hacia la satisfacción de una determinada necesidad o deseo. Generalmente hay dos razones para hacer algo: a) para lograr que las cosas estén mejor de lo que estarían si no se hicieran y b) para evitar que las cosas se tornen de lo que estarían si no se hicieran.

Pueden distinguirse dos tipos de motivación, la inicial que consiste en hacer que la gente empiece a interesarse por algo, y la de mantenimiento que es la que gente conserve el interés y continúen con una actividad determinada. A menos que se conserve la motivación mediante el logro de metas, recompensas y beneficios valiosos, perdemos el interés y abandonamos la actividad.

Y ¿Cómo se relaciona todo esto con el Aprendizaje?

Estos 2 aspectos de la motivación se relacionan directamente con el aprendizaje: Primero, captan la atención, y después a enseñar.

Para aprender algo antes hay que desear aprenderlo, y para que una persona desee aprender, debe saber el propósito de lo que se le va a enseñar y lo útil que le resultará usarlo. Para que el participante aprenda hay que motivarlo, para sentirse motivado, debe saber de qué manera se relaciona lo que aprenderá, con él y con su trabajo. En otras palabras, debe tener sentido para ellos.

El primer paso del proceso de aprendizaje consiste en aceptar el objetivo de lo que se le enseñará. El segundo paso es aceptar el curso como el mejor medio para lograr dicho objetivo. El participante necesita saber que le ofrece el curso y entonces deberá decidir si lo que le ofrece compensa el tiempo y el esfuerzo que él va a poner para aprenderlo. El participante debe captar el propósito de cada idea que usted le enseña, debe ver los beneficios personales que se deriven del logro del propósito y pensar este propósito, es razonable. Es decir,

todo lo que haga el instructor en un curso (conceptos, ejercicios, etc.) deber ser pertinente_ para el propósito del curso y de los participantes.

1.12 COGNOSCITIVISMO

El Cognoscitivismismo es una corriente resultante de la confluencia de distintas aproximaciones psicológicas y de disciplinas afines tales como la lingüística, la inteligencia artificial, la epistemología entre otras; compartiendo el propósito común de estudiar, analizar y comprender los procesos mentales.

Su antecedente se remonta a la psicología de la Gestalt, sus escuelas más representativas son "La Teoría del Procesamiento de la Información", que esta interesada en estudiar las maneras en que los sujetos incorporan, transforman, reducen, almacenan, recuperan y utilizan la información que reciben. Otra aproximación es la "Teoría del Aprendizaje Significativo" de David Ausubel (1978), quien se ha dedicado a investigar el funcionamiento de las estructuras cognoscitivas de las personas y a determinar los mecanismos para lograr un aprendizaje significativo en la enseñanza. Finalmente "La Teoría Instruccional" de Jerome Bruner enfatiza el valor del aprendizaje por descubrimiento ya que "... Los Humanos son seres activos dedicados a la construcción de su mundo" (Bruner citado por Patterson, 1982).

El Cognoscitivismismo es una corriente que esta teniendo gran arraigo en diferentes instituciones y escuelas del país, de entre los aspectos más trascendentes destacan: la propuesta y desarrollo de las estrategias de aprendizaje, las cuales han venido a sustituir y perfeccionar a las llamadas "técnicas y hábitos de estudio" (Aguilar y Díaz Barriga 1988; Nisbet y Schuckmish, 1985). El deseo de aplicar en ámbitos educativos y laborales la sugerencia y de los cognoscitivistas de que la creatividad puede ser adiestrada a través de diferentes técnicas y estrategias (De bono, 1974; Logan y Logan, 1985) y la inclusión de los denominados "Programas para enseñar a pensar" (Nickerson, Perkins y Smith 1987) dentro de la curricula de varias instituciones educativas de nivel medio superior y superior.

1.13 TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DEL COGNOSCITIVISMO

1.13.1 Metas de la Educación

Los teóricos de esta corriente consideran que la educación debe contribuir a desarrollar los procesos cognoscitivos de los alumnos, esto es a emplear las habilidades de autorregulación del aprendizaje y del pensamiento, que la mera acumulación de información o el manejo de contenidos. Por lo tanto valoran muy altamente que la educación promueva la curiosidad, la duda, la creatividad, el razonamiento o el autoaprendizaje. La educación tiene un papel fundamental en sociedades tan complejas como las contemporáneas, donde el lenguaje simbólico es uno de los canales de comunicación interpersonal mas

utilizado. Si la sociedad quiere prepara a sus miembros jóvenes debe ser no solo una agencia de socialización sino sobre todo un transmisor de las aptitudes básicas como sería la adquisición de reglas, símbolos, creencias, habilidades, etc. Dar prioridad al aprendizaje de reglas o principios generales que sinteticen porciones grandes de información.

I.13.2 Conceptualización del Aprendizaje

Definen al aprendizaje como el resultado de un proceso sistemático y organizado que tiene como propósito fundamental la reestructuración cualitativa de los esquemas, ideas, percepciones o conceptos de las personas. Ausubel en particular lo concibe como un proceso dinámico, activo e interno; un cambio que ocurre con mayor medida cuando lo adquirido previamente apoya lo que se está aprendiendo reorganizar los otros contenidos similares almacenados en la memoria. Ausubel distingue varios tipos de aprendizaje: el significativo que es cuando se puede relacionar de manera lógica y no arbitraria lo aprendido previamente con el material nuevo, tal como lo expresa la fábula anteriormente citada; el repetitivo resultado de asociaciones arbitrarias y sin sentido del material, es el que peyorativamente se denomina "memorístico" Finalmente el aprendizaje puede ser receptivo cuando se le da al estudiante el material por aprender y por descubrimiento cuando tiene que buscar el contenido a adquirir. Ausubel aclara que no necesariamente el aprendizaje por descubrimiento es significativo sino que también puede existir un aprendizaje significativo por recepción, lo fundamental en todo caso es conseguir este tipo de aprendizaje.

I.13.3 Papel del Capacitador

Su función debe ser la de presentar el material instruccional de manera organizada y coherente e identificar los conocimientos previos de los alumnos para relacionarlos con lo que van a aprender. Debe procurar hacer interesante y atractiva la clase teniendo en mente que el fin último de su labor es lograr el aprendizaje significativo.

I.13.4 Concepto del Capacitando

El aprendiz es visto como un activo procesador de información y el responsable de su propio aprendizaje. Es también aceptado que los estudiantes tienen distintas maneras de aprender, pensar, procesar y emplear la información; estas características son denominadas "estilos cognoscitivos". Para el Cognoscitivismo es esencial averiguar cuales son los conocimientos y esquemas que el alumno posee porque servirán de apoyo al nuevo aprendizaje.

I.13.5 La Motivación

Para los cognoscitivistas la conducta humana es dirigida por la forma en que los individuos perciben las cosas; de ahí que cuando se enfrentan a una dificultad se crea un desequilibrio y el deseo de superarlo impulsa actuar. (Biehler y Showman, 1990). Esta perspectiva privilegia a la motivación intrínseca, la cual se puede aprovechar en la educación si se induce al estudiante a concebir a la adquisición de conocimiento como un fin en sí mismo, los beneficios derivados de lograr lo anterior será de que la propia persona buscará los mecanismos y formas para satisfacer su curiosidad intelectual. Lo hará porque lo desea y no debido a que el profesor se lo dijo o por obtener una calificación. De ahí la conveniencia de que el docente provoque desequilibrios para que la búsqueda del equilibrio se convierta en el motor del aprendizaje.

I.13.6 Metodología de la Enseñanza

En este sentido la metodología de la enseñanza desprendida de esta postura se centra en la promoción del dominio de las estrategias cognoscitivas, metacognoscitivas (saber que se sabe), autoregulatorias y la inducción de representaciones del conocimiento (esquemas) más elaborados e inclusivos. Dentro de esta postura se distinguen dos tipos de estrategias: las "instrucciónales y las del aprendizaje" La primera es la que utiliza el profesor para diseñar situaciones de enseñanza, haciendo las modificaciones pertinentes al contenido para mejorar el proceso instruccional y facilitar así el aprendizaje de los alumnos (Díaz Barriga y Aguilar, 1988). Las estrategias inducidas o de aprendizaje las cuales son habilidades, hábitos, técnicas y destrezas que el alumno emplea para facilitar su aprendizaje, permitiéndole una mejor asimilación, comprensión y recuerdo de la información. Son ejemplos de este tipo de estrategia: el auto-interrogatorio, el identificar las ideas clave del material expuesto y la elaboración significativa de la información.

Desde la perspectiva cognoscitiva los materiales de enseñanza deben elaborarse de acuerdo a las siguientes características:

- Utilizar términos y conceptos definidos de manera precisa, clara y sin ambigüedades.
- Emplear apoyos gráficos, visuales y/o analogías que hagan fácil y atractiva la transmisión de la información.
- Estimular la reflexión, crítica y análisis del material estudiado que aliente a los alumnos a reformular las ideas, conceptos y principios en sus propias palabras, aplicándolos a su vida cotidiana y a sus problemas.
- Presentar el contenido siguiendo una secuencia lógica y organizada, recomendando el enfoque deductivo por ser de tipo amplio, inclusivo y general para a partir de ahí llegar a los más concretos y específicos.
- Aplicar el principio de la reconciliación integradora que es explicitar las diferencias y semejanzas de lo aprendido previamente con lo que se está adquiriendo.

I.13.7 La Evaluación

En este rubro no ha habido una aportación concreta de los cognoscitivistas, salvo la de enfatizar la trascendencia de evaluar las habilidades de pensamiento y de razonamiento de los alumnos y no solo el manejo de la información o de los contenidos. Para Ausubel una buena evaluación es aquella que da una comprobación objetiva de los logros y deficiencias de los estudiantes.

Desde esta perspectiva los propósitos de la evaluación deberían ser: valorar la implementación de los papeles y contenidos de estudio para contribuir a la orientación y guía de la individualización de la enseñanza; sobre todo debería servir para facilitar el aprendizaje del alumno y mejorar la enseñanza.

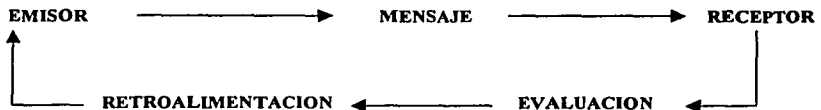
I.14 LA COMUNICACIÓN

La comunicación en las relaciones humanas es de vital importancia, ya que las personas no nos comunicamos únicamente por medio de lenguaje, sino que hacemos uso de gestos, la mímica, el rubor, la palidez, expresión de los ojos el movimiento de la boca las manos y el cuerpo en general. Es bastante difícil que el ser humano permanezca completamente impasible y no refleje algún estado de ánimo. La comunicación se puede considerar como el pilar o la base de las relaciones humanas, de ella depende que las relaciones interpersonales en una oficina, en el hogar, en una reunión, sean agradables o desagradables.

I.15 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso mediante el cual se va a dar una interacción, intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes entre dos o más personas.

I.16 Elementos de la Comunicación



El Emisor: Es la fuente de la información y tiene por objetivo integrar un mensaje y transmitirlo a un receptor. Por lo que debe tenerse en cuenta los siguientes detalles: Presentará el contenido informativo, lo más apegado a la realidad separando los hechos reales de las opiniones subjetivas. El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la relación producida por el impacto de este, sea

decisivo y liquide toda posibilidad de resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor. El mensaje: Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir, conocerlo a fondo tan completamente que sé este en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Un mensaje debe sostener los siguientes requisitos para evitar toda posible deformación de lo que se desea transmitir.

CREDIBILIDAD información veraz, real.

UTILIDAD que sirva a quien va dirigido.

CLARIDAD transmitirla con simplicidad y nitidez.

CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos para vencer las posibles resistencias y debe llevar una continuidad, esto no es fragmentarla. Adecuación en el medio, aceptarlo los canales establecidos (en una organización) aún cuando estos sean deficientes u obsoletos.

DISPOSICION DEL AUDITORIO la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar.

CANAL: Es el medio por el cuál el receptor recibe el mensaje del emisor, memorando, cartas, radio, periódicos, películas, conferencias, juntas etc.

- Canal Informal: Son los que surgen espontáneamente, no son planeados y son los que siguen las corrientes de simpatía y acercamiento.
- Canal Formal: Los cuáles deben planearse y estructurarse adecuadamente.

RECEPTOR: Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe de tomar en cuenta la disposición de éste para aceptar o rechazar la información, lo cuál se puede deber a barreras que obstaculicen la recepción de ésta.

Dentro del proceso de la comunicación, el lenguaje es determinante para que se lleve a cabo.

- El lenguaje es un vehículo primario para la comunicación.
- Refleja la personalidad del individuo y la cultura de la sociedad.
- Hace posible el crecimiento y la transmisión de la cultura.

L17 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación para su estudio se divide en

Oral: Se va a dar a través del lenguaje y esta debe ser: breve, precisa y directa.

Escrita: Es por medio de signos que tiene un significado y debe de tener: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad, cortesía.

Barreras de la Comunicación Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

Barrera Semántica: Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor sino lo que su contexto cultural le indica.

Barrera Psicológica: Se refiere a los factores mentales que impiden comprender una idea tales como: No tener en cuenta el punto de vista de los demás. Sospecha de aversión. Preocupación o emociones ajenas al caso. Timidez. Explicación insuficiente. Sobré valoración de sí mismo.

Barrera Fisiológica: Son las que impiden emitir o recibir información debido a un defecto orgánico esto es, un tartamudo, sordo, ciego, mudo, etc.

Barrera Física: La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como la interferencia en un radio o teléfono.

Barrera Administrativa: Son las que se presentan en algunas instituciones e interrumpen o deforman la comunicación formal de algunas de las siguientes causas: Distanciamiento Físico. Competencia Desleal. Falta de contacto entre jefes y empleado

L.18 CLASES DE COMUNICACIÓN

Desde el punto de vista psicológico la comunicación se clasifica en:

COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL: Es una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo.

COMUNICACION INTERPERSONAL: Tiene lugar en forma directa entre dos o más personas cercanas físicamente, utilizando los órganos de los sentidos por ejemplo en una conversación, intercambio recíproco de señales verbales y no verbales.

COMUNICACION INTERMEDIA: Es la que se ocupa de la esfera de la actividad de comunicación que queda en la interfaz entre la comunicación cara a cara y la comunicación masiva. Se distingue por la presencia de un instrumento técnico que la mayoría de las veces se emplea en condiciones restringidas en que intervienen participantes identificables. Por lo tanto hay un punto intermedio de comunicación, por ejemplo el telegrama, carta, memorando, etc.

COMUNICACION DE MASAS: Aquí resulta esencial la tecnología moderna bajo la forma de los

medios masivos. Se dirige a grupos grandes heterogéneos; los mensajes se transmiten en forma pública de manera simultanea y a todo el auditorio de manera simultanea.

COMUNICACION NO VERBAL: Es la transferencia de significado sin intervención de sonidos simbólicos ni de representación de sonidos. Se le conoce como el lenguaje silencioso y se clasifica a su vez en:

Movimiento corporal; gestos y otros movimientos corporales, expresión facial, el movimiento de los ojos etc.

Paralenguaje: Cualidades de voz, dificultades de habla, risa, bostezo, gruñido.

Uso de artefactos: Objetos, vestimenta, uso de cosméticos.

La comunicación no verbal esta ligada a la cultura no se trata de la cultura humana instintiva, sino de comportamiento aprendido adquirido mediante el proceso de socialización..

I.19 LA PLANEACIÓN

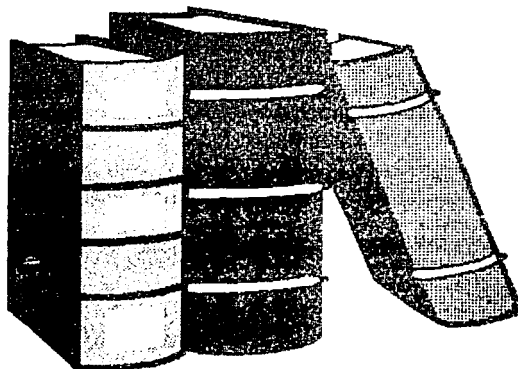
El éxito o fracaso de un curso depende en gran parte de la calidad de la planeación, es por esto indispensable evitar la improvisación y que, hasta donde sea posible, el instructor prevea las actividades a realizar, que prepare la información, los aparatos, los auxiliares didácticos, etc. Dentro de un proceso de planeación es necesario contar con los siguientes puntos:

1. Definición de objetivos de aprendizaje
2. Estructuración del contenido
3. Planeación de las actividades
4. Selección de Técnicas y apoyos didácticos
5. Determinación de la evaluación del tiempo.

Pese a tener un mayor control sobre lo planeado, se puede graficar la planeación en un cuadro que contenga todos los aspectos que se tienen que contemplar. A este formato se le llama Esquema Didáctico, Carta Descriptiva, Matriz Conductual o Nota Técnica.

La Matriz conductual es el documento con el que se culmina la planificación y la base para la realización del curso, es una representación esquemática del mismo, que señala las actividades acordes al tiempo estimado y que considera las características de los destinatarios.

La Matriz Conductual contiene la información clave que permite desarrollar el proceso de enseñanza - aprendizaje, el documento que proporciona al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues muestra la interrelación de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para el propósito del curso.



CAPITULO II.
MANUALES DE IMESFAC

II. IMESFAC

El Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A. C. se fundó el 8 de diciembre de 1972 a iniciativa del sector asegurador.

El Instituto está registrado ante la Secretaría de Educación Pública y ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así mismo está aprobado y reconocido por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

La misión del Instituto ha sido fomentar la enseñanza, preparación y conocimientos técnicos en materia de Seguros, Fianzas y ramos similares, enfocándose primordialmente a mercados y productos que son complementarios a los programas formales de los centros de capacitación dentro de la Industria, a través de cursos, seminarios y material didáctico para empleados, ejecutivos e intermediarios en Seguros.

El objetivo del IMESFAC es mantener siempre un alto nivel de calidad y ética, así como un crecimiento en la operación del Instituto que favorezca el desarrollo del personal del medio asegurador, mediante una alta sensibilidad del mercado para garantizar que los productos que se ofrecen sean los más adecuados en términos de servicio, calidad y oportunidad.

El IMESFAC cuenta con una gran gama de manuales para la formación de Facilitadores mismos que fueron compilados junto con otros documentos a fin de cubrir las necesidades de capacitación de Grupo Nacional Provincial. Para su mejor entendimiento esta información fue reestructurada y será desarrollada en cinco conceptos que se en listan a continuación: el perfil, técnicas utilizadas en el proceso enseñanza-aprendizaje, herramientas psicológicas, material didáctico y sugerencias de desarrollo.

II.1 EL PERFIL DEL INSTRUCTOR

El instructor influye de manera determinante en situaciones que tienen efectos de largo alcance en la prosperidad de una empresa y el bienestar individual de los trabajadores. Es aquella persona que se encarga de propiciar, encausar y dirigir el aprendizaje de los trabajadores, tomando parte activa en el desarrollo de las sesiones. Por lo tanto debe tener ciertas cualidades y habilidades personales y profesionales para el buen desempeño de su trabajo. El instructor tiene como responsabilidad el facilitar el desarrollo del proceso Enseñanza-Aprendizaje, para lo cual requiere el desarrollo de las "Tareas del Instructor". El perfil describe el conjunto de rasgos o características propias de esta figura.

II.2 TAREAS DEL INSTRUCTOR

- Análisis de las Necesidades de Capacitación.
- Planificación de las Actividades de Aprendizaje.

- Conducción del proceso E-A.
- Evaluación de los resultados de la Instrucción.

La instrucción, como una de las formas para satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores, requiere de la organización y realización de una serie de actividades que pueden ser responsabilidad de una o varias personas. Es por lo tanto indispensable establecer como punto de partida, el rol que pertenece a cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de la instrucción, dentro de nuestra organización:

Instructor: Planifica las actividades de enseñanza y facilita el aprendizaje.

Participante: Recibe la información, la analiza y participa activamente compartiendo experiencias.

El instructor requiere de ciertas características para impartir un curso, pero lo más importante para ser instructor en esta empresa, es el adquirir la responsabilidad de cumplir ampliamente con sus tareas y a través de su acción mantener la filosofía participativa de la empresa.

II.3 CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN INSTRUCTOR

El desempeño de un Instructor profesional, como el de cualquier otra actividad humana, está sujeto a una serie de circunstancias y requerimientos.

El éxito del Instructor dependerá de ciertos requisitos entre los cuales se mencionan:

1. **Que quiera:** Condición vital que el Instructor quiera serlo, es decir, que tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos, sus experiencias. Que goce en el desempeño de esta actividad. El entusiasmo es contagioso y los grupos lo detectan de inmediato, lo mismo que lamentan su ausencia. Hay una frase célebre que se refiere a esto: "Las palabras convencen, pero el ejemplo arrastra", puede haber una persona, con muchos conocimientos sobre un tema, pero si no tiene disposición para comunicarlo, puede fracasar como Instructor.
2. **Que sepa:** Es condición demasiado sabida: nadie podrá enseñar sino aquello que sabe: "Nadie da lo que no tiene", pero el grado de dominio del tema debe ser mayor que aquello que se espera que enseñe. Los grupos captan de inmediato cuando el Instructor lleva sus conocimientos "prendidos con alfileres". Situación que se hace más evidente cuando un instructor aborda un tema que no es de su especialidad.
3. **Que sepa como:** El solo dominio relativo de un tema no da a una persona la garantía de que sabrá comunicarlo pedagógicamente. Un individuo puede ser sabio en un tema y ser pésimo expositor. Esto suele

ocurrir generalmente en quien carece de las técnicas pedagógicas y del conocimiento de la dinámica de la comunicación. Olvida tomar en cuenta el marco personal de referencia del interlocutor y habla . . . para sí mismo, porque él si entiende lo que dice. El Instructor deberá estar pendiente en todo momento de los mensajes no verbales del grupo, los cuales llevan información sobre el grado en que se está realizando la comunicación. El "saber como", permitirá al Instructor ser ágil en el uso y variación de las técnicas que considere más eficaces para un objetivo determinado.

4. Que sepa como aprende la gente: Existen muchos estudios relativos a la forma como aprende la gente, sobre todo en el plan de aprendizaje para el trabajo. El conocimiento de la psicología del aprendizaje, con todas las barreras que se pueden interponer, ayudará al instructor a tomar las medidas adecuadas para que la relación enseñanza - aprendizaje produzca resultados.

- Con mayor facilidad
- Con mayor rapidez
- Con mayor efectividad

El conocimiento y hábil manejo de las técnicas y de las ayudas de autoestudio audiovisuales puede ayudarlo a reducir barreras. Los siguientes incentivos pueden ser utilizados para estimular y mantener el interés:

- Estimular o elogiar los esfuerzos
- Fomentar el orgullo por el trabajo
- Fijación de metas alcanzables
- Distribuir cierto trabajo de responsabilidad durante el período de entrenamiento.
- Diplomas u otras recompensas pueden ser también útiles estímulos.

El conocimiento completo de un oficio o materia usualmente depende de 3 factores:

- El esfuerzo físico y mental realizado inicialmente para adquirir los conocimientos.
- La retención a largo plazo de esos conocimientos
- La oportunidad para utilizar esos conocimientos en situaciones prácticas.

Por lo tanto, aprender una materia es el proceso de recibir, retener y practicar conocimientos. Algo que con frecuencia pasa inadvertido a la mayoría de las personas es el hecho de que gente aprende a través de los cinco sentidos. Cada uno de nuestros sentidos (Vista, Oído, Tacto, Olfato y Gusto) representa un amplio canal mediante el cual recibimos información. Los sentidos, el razonamiento, la práctica, contribuyen al proceso de aprendizaje cuando son combinados de manera apropiada y en esta forma de acelerar el proceso y ayudarán a que la retención de los conocimientos se realice fácilmente.

5. Que tenga una personalidad adecuada: Cada individuo tiene su propia personalidad, con sus rasgos característicos sus intereses y aptitudes, sus valores y hábitos, su forma de relacionarse y de amar.

6. Que sepa comunicarse: Esto parece evidente pero es importante recalcarlo. Un instructor necesita saber comunicarse hábilmente con su grupo. La experiencia nos ha hecho ver a todos, algunos instructores francamente torpes en su comunicación, muchos de los cuales caen en "cantinflismos", lamentables en una actividad como ésta.

- La habilidad para comunicarse con un grupo supone la destreza para:
- Saber escuchar
- Saber preguntar
- Saber traducir las ideas completas
- Saber analizar, para encontrar lo substancial de un mensaje
- Saber sintetizar
- Saber sembrar inquietudes
- Saber ponerse a la altura del grupo
- Saber empatizar (es decir, vivir las situaciones y verlas como si se estuviera dentro de la otra persona)
- Saber dar y recibir información eficaz
- Saber conciliar enfoques diversos
- Saber callar

7. Que sea flexible: La actividad del Instructor está sujeta a cambios e interrupciones, muchas veces imprevisibles. Una de las manifestaciones de la personalidad adecuada será una capacidad de adaptación a las circunstancias, que le permita responder con eficacia, sin desorganizarse ni caer en reacciones exageradas (a veces histéricas).

El instructor antes de determinar la cantidad de teoría que dará el ejercicio que aplicará o el diseño que elaborará debe hacerse ciertas preguntas. En primer lugar está la interrogante de la identidad personal en relación con el grupo que este considerando; es decir, el instructor debe preguntarse quién es él con respecto al grupo, así como también como es el grupo; es decir, analiza que clase de gente integra al grupo, si ya el grupo se formó por cierto tiempo o es la primera vez que se reúnen y lo más importante es la imagen que proyecta el instructor. Lo anterior se relaciona con la interrogante decisiva si el grupo está listo o no para trabajar.

II.4 CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DEL INSTRUCTOR

Hay ciertas características y cualidades que muchos autores están de acuerdo en que son las mínimas que debe presentar un instructor:

A) CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR

- El Instructor deber ser capaz de crear un clima que de al individuo seguridad psicológica
- Hacer aclaraciones cuando sea pertinente
- Ser una persona auténtica
- Dar apoyo emocional a los miembros del grupo
- Asegurarse de que el capacitado pueda oír las explicaciones del instructor y ver sus demostraciones (tono y velocidad de la voz)
- Estar consiente de que se puede estar equivocado o no contar con toda la información por lo que debe aceptar sus limitaciones.
- No manipular al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas. Ser responsable y ético.
- Administrar adecuadamente el tiempo
- Estar interesado en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje.
- Que conozca muy bien su trabajo, el cual constituye la materia o materias que puede impartir. O bien, que domine la materia que va a impartir, aún cuando no corresponda al puesto que ocupa actualmente.
- Que los participantes reconozcan en él de antemano su capacidad técnica; o al menos que no exista un rechazo hacia él por creerlo técnicamente inferior
- De preferencia que sustente cierta autoridad moral o institucional sobre los participantes.
- Poseer un nivel cultural superior al promedio, esto le facilitará la comunicación con los participantes.
- Poseer un conocimiento y comprensión de los elementos socioculturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes. Tener conocimientos profundos y precisos acerca de todos los elementos relacionados con la instrucción.

B) CUALIDADES DEL INSTRUCTOR

- **Capacidad en la Materia:** El Instructor deberá estar capacitado plenamente en aquello que trate de transmitir, así como en las informaciones afines. Por regla los estudiantes son gente perspicaz, despierta y rápida para apreciar y juzgar a su instructor. Si éste es hábil gana el respeto de los estudiantes; si por el contrario alardea y finge, los alumnos lo percibirán inmediatamente y de ahí en adelante el instructor verá que se duda de su capacidad aún en los temas que domina.
- **Dominio de las técnicas de la instrucción:** El instructor competente preparará sus cursos asegurándose que el tiempo de los sujetos se emplee del mejor modo posible, de que el plan vincule todo aquello que suceda en la situación de aprendizaje con el objetivo planeado

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

- **Poder creador y habilidad para encontrar recursos:** El buen instructor está atento ante la menor señal de la confusión, la incompreensión o el desinterés han hecho presa de sus capacitados e inmediatamente adaptan los medios para modificar los procedimientos, según los distintos tipos de individuos, es que las personas difieren las unas de las otras notablemente en capacidad, en antecedentes, en experiencias y en lo que pueda llamarse aptitud para aprender.
- **Valoración:** En este punto el Instructor debe de ser sensible al as reacciones de la gente, además tratará de descubrir si éstos están aprendiendo y asimilan precisamente aquello que él desea transmitir. Esto se obtiene periódicamente mediante exámenes o cuestionarios cuyas preguntas están encaminadas a poner a prueba que los educados están aprendiendo en el curso.
- **Deseos de enseñar:** Pocas ocupaciones exigen tanto de la conformación emocional y mental de una persona. El Instructor esta obligado a proyectarse siempre en el pensamiento de los demás y debe hacerlo no de modo imperativo, sino que sus disposiciones tengan el aspecto de una guía comprensiva y agradable
- **Capacidad de relaciones personales:** El capacitador debe aprender a llevarse bien con todas las personas que convive: Se ha demostrado que las características emocionales influyen poderosamente en el aprendizaje, por lo que existen aptitudes favorables como sentimientos de confianza que aumentan la capacidad de asimilación y memoria, mientras que ciertas disposiciones desventajosas, tales como la emotividad acentuada o el temor al fracaso, pueden obstaculizar el aprendizaje; además del distanciamiento, el sarcasmo y la indiferencia que son posturas defensivas del Instructor. Ante sus compañeros de trabajo debe tener: cooperación, sociabilización, valoración y reconocimiento de los logros de los demás, tacto y consideración, aspecto personal y educación

II.5 TIPOS DE INSTRUCTOR

De acuerdo al grupo:

- **Instructor que se integra al grupo:** Es aquel que participa en el grupo como un miembro más. Eso puede verse desde la forma en que se aproxima este, por lo regular aquí el se incluye y desde un principio busca un mayor acercamiento con los participantes y esto se da desde la forma en que se dirige a ellos.
- **El instructor que se mantiene alejado del grupo:** Aquel que se mantiene como simple observador y que no tiene participación activa en las funciones del grupo: principalmente se dirige a los

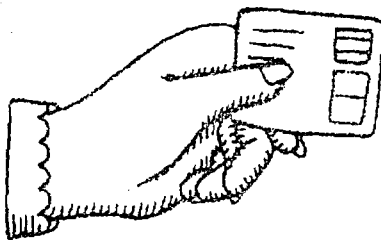
Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

miembros de este utilizando el término "usted" o "ustedes" y no comparte la responsabilidad del grupo y tampoco retroalimenta, manteniéndose fuera de éste.

- El instructor que deja hacer: El que deja que el grupo crezca por si solo sirviéndose él como un orientador y retroinformador en los momentos en que se necesita.

De acuerdo al comportamiento negativo del instructor (IMESFAC. 1997. MANUAL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES. MEXICO):

- **LOS FACSIMILES:** A todo dicen "sí".
- **LOS DE SOCIEDAD DE ELOGIOS MUTUOS:** Se apoya en aquellos participantes que todo le aplauden.
- **LOS POMPOSOS:** Se niegan a comprometerse, pero aprecian su nombre en los membretes.
- **LOS DE MENTE ESTRECHA:** Interpone sus obsesiones en cualquier tema discutido.
- **LOS ELECTRIZANTES:** Hablan con demasiada vehemencia
- **LOS EVASIVOS:** No pueden soportar la controversia ni las críticas
- **LOS FANATICOS:** Expresan su entusiasmo excesivo por el tema que trata pero *ningún interés* en los participantes.
- **EL RELOJ EN MANO:** Llega tarde y se retira temprano.
- **LOS TREPADORES:** Usan la capacitación únicamente para incrementar su prestigio curricular.



CAPITULO III.
ANTECEDENTES HISTORICOS DE
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

Grupo Nacional Provincial (GNP), es una empresa Aseguradora líder en el mercado desde hace más de 25 años, que se preocupa por que su personal reciba capacitación de calidad y que ésta se vea reflejada en su aplicación laboral.

William B. Woodrow, ciudadano inglés titular de la "casa Woodrow", en mayo de 1889, cuatro meses antes de que el General Porfirio Díaz promulgara el Código de Comercio, fundó la primera aseguradora instalada en México: "La Anglo-Mexicana de Seguros", dedicada al ramo de daños.

A iniciativa de L.E. de Neegard, corresponsal de la New York Life Insurance Company, William Woodrow, y varios hombres de negocios, el día 9 de Noviembre de 1901, deciden considerar el de crear la primera compañía de seguros sobre la vida con sede en el país. El jueves 21 de Noviembre de 1901 se constituyó "La Nacional" Compañía de Seguros sobre la Vida. La junta directiva de la nueva aseguradora quedó constituida por Guillermo de Landa y Escandón como Presidente; Genaro Raigosa y William B. Woodros, Vicepresidentes; Jorge Cook y Luis E. Neegaard consejeros, y Francisco León de la Barra abogado consultor y secretario.

La emigración de muchas aseguradoras extranjeras contrajo la oferta de protección en un momento en que su necesidad era mayor por el crecimiento y la complejidad de la economía mexicana. Para dar respuesta a esta creciente necesidad los fondos de los empresarios capitalinos se asociaron con los aportados por los hombres de negocios de Monterrey, fundando una nueva empresa, "La Provincial". El 9 de Junio de 1936, el notario público número 47 de la Ciudad de México, daba fe de la firma del acta constitutiva de una sociedad anónima de nominada "La Provincial" que funcionaría como una compañía general de Seguros. El 29 de Julio de 1936, "La Provincial", expidió su primera póliza. El seguro que amparaba era contra incendio, y tendría un año de duración, la "suma asegurada" era de \$40,000 pesos y el monto de la prima, impuestos y gastos ascendían a \$70.80.

Grupo Nacional Provincial surge en 1967, como resultado de la unión de dos aseguradoras de gran tradición, La Nacional compañía de Seguros, fundada en 1901 y Seguros La Provincial, establecida en 1936. En enero de 1967, esta integración culminó, con la fusión de ambas empresas naciendo así, formalmente, lo que es ahora GNP.

En 1968, GNP buscó colocarse a la vanguardia del mercado mexicano de seguros, logrando en 1975 ubicarse en el primer lugar en ventas del sector asegurador, posición que ha tratado de mantener hasta el momento. Desde 1972, GNP, forma parte del grupo BAL uno de los conglomerados empresariales más importantes del

pais y ocupa, invariablemente, un lugar destacado dentro de las 25 compañías más grandes en la lista de las quinientas empresas más sobresalientes en México, publicada en la revista Expansión.

El Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración de las compañías que forman este grupo, es el Lic. Alberto Balleres, connotado empresario mexicano.

III.1 ESTRATEGIAS DE CAPACITACION EXCLUSIVAS EN GNP

El material que es utilizado por los instructores internos es propiedad de GNP, ya que generalmente los cursos que se imparten son cursos técnicos y el contenido de dichos materiales de igual forma es propiedad de GNP.

En los casos en que sea necesario emplear algún instructor externo para llevar a cabo un curso de capacitación, son ellos los que generalmente desarrollan los materiales necesarios y en otras ocasiones los materiales son propiedad del instructor o del despacho y de acuerdo a la negociación que se realice con ellos se incluye el uso del material.

Con respecto a la formación de instructores internos en GNP, son llevados a cabo cursos específicos para que un instructor "experto" se encargue de capacitar a otros instructores en formación. GNP presenta las siguientes ventajas y desventajas en su capacitación:

a) Ventajas de Contratar Instructores Internos

- Conocen la organización
- Conocen el personal
- Conocen los objetivos de la organización

b) Desventajas de Contratar Instructores Internos

- Solo conocen la organización de acuerdo a la relación que tengan con el personal y esto puede que tengan credibilidad.

c) Ventajas de Contratar Instructores Externos

- Conocen el mercado
- Tienen experiencia en estas organizaciones
- Están a la vanguardia
- Pueden ser más objetivos

d) Desventajas de Contratar Instructores Externos

- No siempre conocen la organización
- No conocen el personal
- No conocen las operaciones de la organización

III.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS DE GNP

Incluso después de una orientación completa, es raro que los nuevos empleados tengan un desempeño satisfactorio. Se les debe capacitar en las tareas que se supone deban realizar. Por otra parte, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de un trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño. Lo que se inicia como capacitación suele hacer que las personas se desarrollen, para transformarse en mejores trabajadores o gerentes. La aparición de nuevas ayudas técnicas para la enseñanza esta modificando la capacitación en servicio, lo mismo que la educación en general.

Hoy se están utilizando nuevas computadoras, proyectores, y hasta la televisión de circuito cerrado. A un empleado que debe aprender una complicada operación de montaje, se le coloca en una cabina donde se le presentan estímulos visuales y auditivos en pasos cuidadosamente diseñados. Se le hacen preguntas o se le plantea un problema que le permite evaluar si esta progresando o no.

El costo de la capacitación y desarrollo es muy alto y para que las organizaciones obtengan los máximos beneficios de estas enormes erogaciones, los esfuerzos deben concentrarse en las personas y las situaciones que puedan obtener mayor provecho. Para decidir que planeamiento utilizar, el instructor evalúa las necesidades de capacitación y de desarrollo.

La evaluación de necesidades sirve para diagnosticar los problemas existentes y los retos ambientales que pueden satisfacerse mediante la capacitación, o bien las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo. Para responder eficazmente, los empleados pueden necesitar capacitación para afrontar el cambio. Los comentarios de un director de capacitación muestran los efectos de un ambiente externo.

La capacitación de instrucción de empleo se recibe directamente en el trabajo y se utiliza, sobre todo, para enseñar a los trabajadores a realizar sus tareas actuales. El instructor es un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial "La importancia de la retroalimentación"

En primer lugar, el aprendiz recibe una presentación del empleo, sus finalidades y resultados descados, haciendo hincapié en la pertinencia de la capacitación. Luego, el instructor muestra como se realiza el trabajo dándole al empleado un modelo que imitar.

A continuación, se le permite al empleado imitar el ejemplo del instructor. Las demostraciones del instructor y la práctica del aprendiz que se repiten hasta este último domina el trabajo

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. El objetivo de la capacitación es el de proporcionar conocimientos, principalmente de carácter científico y administrativo. Los propósitos de la capacitación son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver problemas
- Habilidad para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar los conocimientos y habilidades
- Preparación integral para la jubilación.

La capacitación debe de tomarse como una responsabilidad cotidiana y como una forma de vida dentro de la empresa, constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

III.3 ETAPAS DE LA CAPACITACION EMPLEADAS POR GNP

Planeación: Es la fase que conduce a determinar que se va a hacer, valiéndose de cuatro etapas:

- DNC
- Definición de objetivos
- Elaboración de planes
- Programas y presupuestos

Organización: Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente a los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

Ejecución: La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos de personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

Evaluación: Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y valoración del sistema, el proceso instruccional, el seguimiento y ponderación de resultados.

III. 4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN GNP

La detección de las necesidades de capacitación en Grupo Nacional Provincial se hace de diversas formas, pero las más generales son las siguientes:

- Por encuestas que se realizan en las áreas que solicitan la capacitación.
- Haciendo un análisis de las tareas que se llevan a cabo en las diferentes áreas y en las que se considera que se deba llevar a cabo una capacitación.
- Por encuestas que se realiza a los jefes de área y a la gente que integra la misma.
- Cuando hay lanzamiento de un sistema nuevo y es por lo general necesario llevar a cabo una capacitación.

Una vez que se elabora la detección de la necesidad de capacitación, cursos técnicos son impartidos por instructores internos y cuando se trata de impartir un curso de desarrollo personal, que son necesarios especialmente para vendedores, son impartidos por instructores externos. Y son diseñados los cursos de acuerdo a lo que cada área requiere y solicita.

El diseñar cursos de capacitación en GNP, es una actividad muy importante para la empresa, ya que la fuerte competencia que se vive actualmente en el mercado, en especial en el de la rama de los seguros, requiere de programas eficientes de capacitación y es aquí donde radica la importancia que le permite a GNP mantenerse a la vanguardia con personal capacitado y eficiente.



CAPITULO IV.
EL FACTOR "P-T-H"
PERFIL
PSICOLÓGICO, TÉCNICO Y
HERRAMENTAL

IV. DEFINICIÓN, OBJETIVO, IMPORTANCIA Y ENTORNO DE "P".

Es el perfil de la figura capacitadora, que comprende la esencia primordial de la persona, que tiene que dar su máximo al frente del grupo para interesarlo, motivarlo y así captar toda la atención de los capacitandos. Que es importante porque posee la capacidad, habilidad y actitud para despertar el deseo de aprender. Su objetivo es fungir como detonador de la personalidad del capacitando, llevando las actitudes del grupo a la facilitación del conocimiento. El instructor, en referencia a "P", debe crear un ambiente de labor y aplicación en el proceso de aprendizaje de los capacitandos para lograr la excelencia que se pretende.

IV.1 ACTITUDES DEL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO

ACTITUD: Término que puede tomarse en varios sentidos en psicología: 1) Modo de dirección u orientación, modo de proceder selectivo. Disposición o preparación más o menos estable, de opinión, interés o propósito que implica expectativa por un cierto tipo de experiencia y preparación de una respuesta adecuada; algunas veces se usa en sentido más amplio, pero bastante menos definido, como en actitud estética, en el sentido de una tendencia para apreciar o producir resultados artísticos o actitud social, en el sentido de ser sensible a las relaciones, deberes u opiniones sociales.

Quizá actualmente la concepción más popular de la actitud es la formulada por Katz y Scotland (1959), y por Krech y colaboradores (1962). Según su punto de vista una actitud consiste en tres componentes: a) cognoscitivo; b) emocional y c) tendencia a la acción. En el componente cognoscitivo se incluyen las creencias que se tiene acerca de un objeto: el número de elementos varía de una persona a otra. Un individuo puede creer que muchas cosas acerca de un objeto son verdaderas. Por lo tanto las creencias que tenga el individuo acerca de un objeto se incluyen en el componente cognoscitivo del mismo. El emocional es conocido a veces como el componente sentimental y se refiere a las emociones o sentimientos ligados con el objeto de la actitud. Los objetivos bipolares usados frecuentemente al estudiar los elementos de este componente son amor - odio, gusto - disgusto, administración desprecio y otros que denotan sentimientos de tipo favorable o desfavorable. También son emociones; pero son significativamente diferentes de los del componente cognoscitivo. El componente de tendencia a la acción incorpora la disposición conductual del individuo a responder al objeto. Se acepta generalmente que hay un lazo entre los componentes cognoscitivos particularmente las creencias evaluativas y la dirección de la disposición de respuesta tienden a ser compatibles.

IV.2 LA ACTITUD DE UN INSTRUCTOR PUEDE CLASIFICARSE DE ACUERDO AL TIPO DE COMUNICACIÓN EMPLEADA.

Verbal: Se realiza mediante la palabra (oral).

- No utilizar palabras comunes a todo el grupo
- No tratar de dar una buena imagen, utilizando palabras técnicas
- Ser fluido en su diálogo
- Mantener la atención variando el tono de voz y de velocidad
- Plantear adecuadamente las preguntas a los participantes
- Contestar las preguntas que se la hagan en forma clara y precisa
- Saber escuchar al alumno y sembrar inquietudes
- Callar cuando sea necesario
- Dar y recibir información eficaz
- No utilizar malas palabras o distorsionar el lenguaje
- Saber traducir las ideas completas
- Saber analizar para encontrar lo sustancial de un mensaje
- Saber sintetizar

No verbal: Son todos los movimientos corporales que acompañan a la palabra, o sin ella.

Postura física del instructor:

La presencia física dice mucho de una persona y más de un instructor, por lo que se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. No usar ropa que llame la atención.
2. No presentarse con un aspecto sucio al aula.
3. Mantener arreglado el cabello.

Desde el momento que el instructor se enfrenta al grupo, empieza a ejercer influencia con su forma de actuar y su personalidad en el ambiente de trabajo, en el comportamiento del grupo y en el aprendizaje en general.

Por su papel de líder tiene que tomar decisiones que afectan al grupo y a cada uno de sus miembros. Por lo anterior, para que el instructor pueda manejar la conducta de un grupo necesita antes dominar y manejar la propia.

El facilitador tiene la responsabilidad de utilizar todos los medios a su alcance, así como sus capacidades, para conducir, estimular y ayudar al grupo a lograr sus objetivos, favoreciendo el aprendizaje en sus tres dominios.

Es indispensable que el instructor quiera y tenga disposición para compartir con los participantes sus conocimientos y experiencias y se interese en ellos. Esto ayuda a lograr un ambiente de trabajo y cordialidad que exteriorice auténticamente su deseo de compartir sus conocimientos con el grupo.

El entusiasmo que muestra al cumplir sus tareas, la seguridad en sí mismo, sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés que ponga en ayudar a los participantes a lograr sus objetivos, su personalidad, sus ademanes y postura, su voz y sus gestos, el uso que haga de la autoridad y en general que su estado de ánimo y disposición, serán factores de mucho peso para conducir con éxito un curso.

IV.3 CONDUCTAS QUE TODO INSTRUCTOR DEBE EVITAR

- **OBSTRUCCION:** Interferencia con el proceso del grupo, se sale por la tangente, cita experiencias personales no relacionadas con el tema que se trata, argumenta excesivamente sobre un punto que ha resuelto ya el grupo, rechaza ideas sin ninguna consideración
- **AGRESION:** Critica el incumplimiento de otros. Da de hostilidad hacia el grupo o hacia algún participante, impugna los motivos de otros, afecta el ego y la posición del participante
- **CENTRALIZACION:** Deseo de reconocimiento, intentos de llamar la atención hacia sí mismo, mediante charlas excesivas jactancia, autoritarismo
- **PARCIALIDAD:** Introducir o apoyar ideas relacionadas con inquietudes personales o modos de ver particulares, sin razón alguna, pretendiendo que se hable en nombre de "los de abajo" "del hombre común", "del trabajador explotado".
- **ALEJAMIENTO, FRIALDAD:** Conducta indiferente, pasiva adopción de excesiva formalidad.
- **DOMINACION:** Afirmer la autoridad en el manejo del grupo o de ciertos miembros. Tomarse atribuciones. Dar instrucciones arbitrarias interrumpiendo las aportaciones de los demás.

IV.4 EL INSTRUCTOR Y LA MOTIVACION

La motivación para el aprendizaje es entendida como la predisposición cognoscitiva y efectiva del participante para involucrarse con su instructor en el cumplimiento de los objetivos de un curso. Es un hecho conocido que no toda la gente, aunque posea vastos conocimientos sobre algún tema, tiene la facultad de convertirse en agente estimulador del aprendizaje. Pero entonces, ¿qué es lo que hace que un instructor sea motivante? ¿Cuáles son las características del instructor aburrido?

EL INSTRUCTOR DESMOTIVANTE

EL INSTRUCTOR MOTIVANTE

<p>Para responder a esto, empezamos por hablar brevemente de las características del Instructor desmotivante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de un método de enseñanza y sistemático. 2. Puede pasarse todo el curso escribiendo en el pizarrón, sin dar explicaciones, con poca claridad y orden. 3. Puede pasarse todo el curso escribiendo en el pizarrón, sin dar explicaciones, con poca claridad y orden. 4. Suele dictar sus apuntes a los participantes. 5. Usualmente, evade las preguntas de sus alumnos. 6. En la relación con estos, mantiene una actitud de marcado desinterés. 7. Suele ser impuntual. 8. No se muestra dispuesto a asumir un papel activo durante el curso. 9. Su tono de voz es monótono. 	<p>La personalidad del facilitador motivante se puede clasificar con base en factores principales:</p> <p>Su estado anímico: Se debe transmitir a los alumnos, emociones positivas en relación con su estado anímico.</p> <p>La Interacción con los participantes: El instructor motivante se caracteriza por tener una interacción constante y positiva con los participantes.</p> <p>Sus conocimientos: El instructor debe poseer un buen dominio de los contenidos, así como del lenguaje.</p> <p>Su cultura: Por otra parte, es importante tener en cuenta que hay algunos elementos internos en los alumnos que facilitan ó inhiben la motivación al aprendizaje.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IV.5 ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA FORMA DE PENSAR DEL FACILITADOR

La capacitación no es para transmisión de conceptos y conocimientos generales, el buen entrenamiento, sobre todo el que se dirige a la operación es la transmisión de fórmulas de cómo hacer correctamente las cosas, con la tecnología, el equipo y los secretos propios de cada institución. Algunos de los elementos que el facilitador debe tomar en cuenta en cuanto a su punto de vista son:

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

1. Fijación de metas personales y objetivos a alcanzar
2. Posibilidades de comprender lo que es importante de un curso y lo que se espera del alumno
3. Proceso de aprendizaje que involucre y sensibilice a los alumnos
4. Madurez intelectual
5. Un medio ambiente que le sea favorable al alumno
6. Pensamiento creativo
7. Factores personales, sociales y mentales positivos

Ahora bien, es claro que el control de todos estos elementos no depende ti; sin embargo, hay algunos aspectos que sí puedes manejar:

- 1 Promueve vivencias que estimulen un mayor número de canales en el participante
- 2 Haz uso de la mayor cantidad de apoyos didácticos posible.
- 3 Fomentar el diálogo, la retroalimentación y la empatía, provocando debates, comentarios, preguntas y toda clase de intervenciones por parte de los alumnos.
- 4 Adecua tu exposición a las características concretas del grupo. Para esto, debes tomar en cuenta características tales como: nivel de estudios, área en que desarrolla su trabajo, nivel sociocultural, etc.
- 5 Mantén la atención del grupo en el tema que expones; no permitas que se disperse
- 6 Involucra y responsabiliza al alumno.
- 7 Mantén actualizado tu nivel de conocimientos del tema. Lee sobre los últimos avances, descubrimientos y cambios en la materia.
- 8 Demuestra respeto, aprecio y confianza a los participantes
- 9 Elogia sus esfuerzos
- 10 Muéstrate receptivo a las ideas de tus alumnos

Un buen facilitador debe contar con las siguientes características:

- 1 Iniciar puntualmente las sesiones
- 2 Cuidar que tu presentación personal sea correcta.
- 3 Poner especial atención en la limpieza y pulcritud personal.
- 4 Mantener una actitud de respeto y autenticidad con los miembros del grupo.
- 5 Evitar actitudes de superioridad.
- 6 Orientar y convencer, nunca imponer.
- 7 Procurar que no se mezclen con el trabajo problemas y preocupaciones personales.
- 8 Dirigir la atención y la mirada a todos los miembros del grupo.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

- 9 Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir y motivar a los más introvertidos.
- 10 Conservar el dominio de la situación no permitiendo que dificultades imprevistas le hagan perder seguridad.
- 11 No alterarse.
- 12 Colocarse siempre en un lugar visible para todos los participantes y emplear adecuadamente el uso del territorio.
- 13 Procurar mantenerse de pie, en posición natural, evitando en lo posible permanecer sentado o recargado.
- 14 Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos, no abusar de ellos, pero tampoco permanecer inmóvil y rígido.
- 15 Usar un tono de voz que todos puedan oír claramente.
- 16 Utilizar oportuna y correctamente los materiales didácticos y apoyos de instrucción.
- 17 Preocuparse por su autoevaluación y autosuperación constantes.
- 18 Se requiere también de vocación para la docencia y amar la profesión de la enseñanza.

Es importante que el instructor tenga el control, del área donde va a trabajar para evitar imprevistos, por lo cual debe tomar las siguientes precauciones:

1.- Acudir a conocer las instalaciones en donde se va a llevar a cabo la instrucción. Al conocer las dimensiones del área de trabajo, se obtiene información para elaborar, seleccionar o realizar las modificaciones necesarias en los apoyos didácticos que serán empleados. Obtener información acerca de los aparatos con los que cuenta como retroproyector, videocassetera, proyector, etc., y con base en esto hacer una planeación de técnicas y dinámicas.

2.- Estar por lo menos 45' minutos antes de la hora señalada el día que inicia el curso, hará evitar improvisaciones o suplir equipos defectuosos.

3.- Debe contar con equipo emergente.

4.- Nunca iniciar un curso sin personalizadores.

5.- Utilizar señalador.

IV.6 SER ASERTIVO Y CONGRUENTE

A fines del siglo XX, existen situaciones que ponen en peligro los diferentes estilos que existen para negociar; la democratización, el progreso de la civilización que hace ver la guerra como algo anacrónico; la tecnología y los negocios competitivos que enarbolan como valor social la efectividad del diálogo

La negociación es una actividad inherente al hombre y reviste tal importancia que de una manera u otra influirá en el éxito que tengamos. Los principios que se deben mantener en una negociación son: el recto de convencer, de mezclar criterios y estar dispuestos a ser convencidos además de tener madurez cuidado y preocupación de lo que está negociando.

Quien se preocupe permanentemente por mejorar su expresión en los puntos de vista que emite tendrá más elementos para triunfar en la vida y es en este punto que la ASERTIVIDAD cobra mayor importancia. En sus raíces etimológicas la palabra deriva del latín ASSERERE, ASSERTUM y que significa AFIRMAR, o sea, que es la afirmación de la propia personalidad, fuerza confianza, aplomo, autoestima, etc.

Según Pavlov, los seres humanos tenemos dos aspectos en el sistema nervioso, uno congénito y otro aprendido. A partir de esto y para que exista una buena salud psicológica es necesario el equilibrio conveniente entre las fuerzas inhibitorias y excitatorias de una persona. Por lo tanto las características de una persona asertiva son: la libertad con que se manifiesta, comunica y es capaz de aceptar o rechazar a las personas.

La inhibición es un factor importante para justificar el no actuar; el sentirse temeroso hace de un individuo un ser mutilado, insuficiente y que en la vida se desenvolverá de manera triste y por demás carente de éxito. Lo anterior aunado a la angustia mental y síntomas psicósomáticos, recalcan que esta forma de ser y de sentirse es una conducta de ser inferior. Si además viven en esquemas artificiales de lo que es correcto y de lo que no. Entonces, no tienen libertad de pensar y se limitan y que para ser asertivos lo que hay que empezar a hacer es reconocer nuestros derechos y defenderlos, tomando en cuenta que tenemos derecho a juzgarnos, a no dar explicaciones, a definir nuestra responsabilidad, a cambiar de parecer, a equivocarnos, a no saber, a no esperar la aprobación de los demás, a no entender, a decir no, etc., haciendo lo anterior un ser humano emocionalmente libre.

Como se sabe los seres humanos han sobrevivido gracias a la capacidad que éstos tienen para enfrentar todo tipo de problemas por su adaptabilidad, inteligencia y resistencia y es ésta convivencia la que provoca ante los problemas una reacción de lucha y otra de huida. Y es cuando surge una tercera manera de comportamiento humano: La Asertividad. Los componentes emocionales de la asertividad son la experiencia y la expresión de los sentimientos.

El ser una persona asertiva o no, no es una circunstancia algo tajante, por lo contrario posee esta cualidad tantas variaciones como situaciones que nos presenta la vida. Se puede resumir que el común denominador de estos problemas es el complejo de inferioridad, esto nos permite recalcar que la solución de éstos problemas son a través de las practicas asertivas. Y para desarrollar la asertividad es necesario poner en práctica ciertas estrategias y tácticas para conseguirla. Así tenemos catorce técnicas asertivas entre las más importantes: estabilizador, guión DEEC, disco rayado, banco de niebla, aserción negativa, aserción positiva, interrogación confrontativa, compromiso viable, autorrevelación, etc.

Es importante recalcar que existen dos áreas en cada individuo: la familia y el trabajo. En la familia el propósito principal debe ser la franqueza, la comunicación y el compartir. Los sentimientos son primero y después es la actuación. En el trabajo es al contrario primero es la actuación y luego los sentimientos ya que aquí el principal propósito es la productividad y el logro. El trabajo es una extensión de cada persona en sí y si él logra ser asertivo mayores triunfos se obtendrán poniendo en práctica ciertas artes, orientación activa, capacidad para realizar el trabajo, el controlar los temores y ansiedades, tener buenas relaciones interpersonales y saber negociar.

Por otra parte el ser congruente, facilita la experiencia comunicativa; que quien exterioriza la interioridad propia sin deformarla sienta con ello las bases de las relaciones significativas. Cuando alguien habla desde su centro, su transparencia alimenta la comunicación interpersonal. Cuando el hombre congruente ofrece a sus interlocutores el testimonio de que es posible expresarse con sinceridad, gana credibilidad ante sus ellos. La congruencia es una virtud que la vida social nos obliga a tener para promover la comunicación efectiva y así denunciar la mentira social de no decir lo que esta viendo.

IV.7 PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (PNL)

Es el conjunto de habilidades y técnicas para pensar y actuar en el mundo en forma efectiva. Es la ciencia de la excelencia, que se considera que dentro de cada uno de nosotros tenemos las herramientas y los recursos que nos conducen al éxito bajo un sistema de operaciones que persiguen un solo objetivo. La palabra Programación se ocupa debido a que el individuo planea y programa sus movimientos. Neuro refiere a los procesos que ocurren en el sistema nervioso; y lingüística a la traducción de movimientos expresados con el cuerpo.

PNL, revela que las personas mediante sus movimientos oculares pueden indicar si están recordando algún momento y muevan sus ojos hacia el lado izquierdo, o bien estén planeando o divisanando su futuro y muevan sus ojos hacia el lado derecho. Lo anterior contribuye no solo a mejorar una conversación, sino también a influir en los demás.

Dentro de esta ciencia, encontramos personas auditivas que escuchan, ven y sienten con los oídos y por tanto captamos su atención modulando el tono de voz, realizando frases como: Esto me suena muy bien.

También existen personas visuales, las cuales captan el aprendizaje mediante imágenes emocionales y gráficas y elaborando frases como: Ya veo a que se refiere.

Y por último las personas Kinestésicas que son aquellas que requieren de un apapacho físico humano, y que suelen ser muy emocionales y sentimentales y ocupan frases como: Realmente lo siento.

IV.8 COMO SER UN LÍDER

El liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de los objetivos del grupo (Jago, 1982)

La importancia del liderazgo es la responsabilidad de mantener y generar el nivel de esfuerzo que se necesita de cada individuo -miembro del grupo-, son responsables también de promover la supervivencia del grupo y el logro de las metas, de coordinar este esfuerzo dentro del grupo y de facilitar el acceso a nuevos miembros.

Cuatro tipos de líder

- a) Liderazgo Directivo: El líder es autoritario, los colaboradores no participan en la toma de decisiones.
- b) Liderazgo Apoyador: el Líder es amigable y se pueden acercar sus colaboradores a él muestra un interés genuino por ellos.
- c) Liderazgo Participativo: El Líder pregunta y aplica las sugerencias de sus colaboradores, pero él toma las decisiones.
- d) Liderazgo Orientado al logro: el Líder establece metas de reto para sus colaboradores y confía en que se alcanzarán las metas.

IV.9 LA CINESIS

Son códigos en conjunto que hablan por sí solos ante las demás personas, acerca de la expresión verbal y no verbal. Las partes del cuerpo que se mueven hablan, las partes del cuerpo que no se mueven no hablan.

Estudia que el hemisferio derecho trabaja imágenes, emociones, sentimientos, recuerdos, sueños, etc. Y el hemisferio izquierdo trabaja lógica, números, datos, matemáticas, etc.

La cinesis regula el grado de agrado de dos personas y el cortejo que existe entre ellas, con la intención de hablar adecuadamente con los movimientos corporales de los ojos, boca, torax, manos, piernas, etc.

IV.10 DEFINICIÓN, OBJETIVO E IMPORTANCIA DE "T".

Es el conjunto de técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje para facilitar el conocimiento, siendo el eslabón entre el arte de facilitar el conocimiento y el arte de recibirlo. Siendo la importancia de "T", el transmitir un mensaje cierto, verdadero y comprobable.

IV.11 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Los dos puntos básicos que destacan en concepto de la enseñanza son:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Es importante el papel de la educación, la cual debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que se desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, así como establecer una relación con su medio ambiente adecuada, dicho de otro modo guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones derechos y responsabilidades.

El desarrollo es el principal objetivo de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender y así pueda Hacer.

Cabe decir que cualquier intento de educar capacitar al personal de una empresa o institución, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia. La enseñanza es un fenómeno colectivo, pero el aprendizaje es un hecho individual; esto significa que una persona puede enseñar algo a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas invariablemente lo aprenderán. Aprender equivale a un cambio relativamente permanente en el comportamiento, enseñanza y aprendizaje.

IV.12 VARIABLES DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

El proceso: Este descansa en cierta parte en el capacitador, pues este decide que es lo que se debe aprender (después de realizar la detección de necesidades) y como se debe aprender (después de realizar la detección).

El aprendizaje por contrato: El aprendizaje por acción y los modelos de grupos activos de auto enseñanza: son enfoques de aprendizaje centrados en el capacitado, pues dan la responsabilidad completa en la toma de decisiones, modelos como discusión el estudio del caso, la dramatización, el aprendizaje basado en la computadora, la instrucción programada y el algoritmo son parcialmente centrados en el capacitador y parcialmente centrados en el capacitado.

El contenido: Es el conocimiento y/o habilidades que los capacitados deben adquirir. El conocimiento puede visualizarse en una línea continua que va de lo simple a lo complicado. La primera variable que hay que analizar para decidir si se emplea un modelo de aprendizaje centrado en el capacitador es la sencillez o complejidad del contenido del curso de capacitación. Cuanto más complejo, más eficaz será utilizar los modelos centrados en el capacitador; cuando el contenido es simple es más eficaz el aprendizaje centrado en el capacitado.

El capacitador: El problema principal con los modelos centrados en el capacitado es que el capacitador necesita ser muy hábil para utilizarlos. Estas habilidades de nivel superior sólo pueden ser aprendidas por medio de la experiencia. Las habilidades básicas sobre las que se construyen las habilidades de nivel superior se incorporan en los modelos de aprendizaje centrado en el capacitador y necesitan ser practicados hasta que se convierten en una reacción natural. El capacitador no debe desplazarse hacia los modelos centrados en el capacitado hasta que el o ella sea competente en los modelos básicos de teoría de habilidades y la conferencia.

El capacitado: Es sin lugar a dudas la variable más importante cuando se está considerando cuál es el modelo que se va a utilizar. En la cual se deben considerar a su vez características de este como: madurez del aprendiz, base de contenido: ¿ Cuánto sabe sobre el tema o si tiene habilidad para desarrollar el tema?, Motivación: interés y cierto nivel de necesidad para adquirir el conocimiento o la habilidad,

La responsabilidad: El capacitado tiene que asumir una responsabilidad por su propio aprendizaje antes de que puedan utilizar los modelos de aprendizaje centrados en el capacitador o capacitado, Habilidades de aprendizaje: La capacidad para decidir qué resultado final necesita lograrse, que es lo que debe aprenderse y que evidencia debe presentarse para probar el aprendizaje como una habilidad adquirida.

IV.13 METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Método quiere decir "camino para llegar a un fin". Es el planteamiento general de la acción de acuerdo a un criterio determinado y teniendo en vista determinadas metas. Hay que hacer una diferencia entre método y técnica, el método es más amplio, la técnica está más relacionada con la forma de presentación inmediata de la materia. La técnica se refiere a la manera de utilizar los recursos didácticos para la efectividad del

aprendizaje. Para que un curso de capacitación sea exitoso no sólo se requiere contar con un buen instructor, sino también con un buen contenido, para ello es necesario conocer los siguientes lineamientos.

IV.14 CLASIFICACION DE LOS METODOS DE ENSEÑANZA

Los métodos se clasifican de acuerdo a diferentes aspectos. Se escogen dos aspectos que son los que están más relacionados con la forma en que se trabaja con los adultos. El método científico se divide en dos, de acuerdo a la forma de razonamiento estos son:

- a) **Método Deductivo:** Cuando el asunto estudiado procede de lo general a lo particular. Se presentan conceptos a principios, definiciones o afirmaciones de las cuales van siendo extraídas conclusiones y consecuencias y se examina casos particulares, sobre las bases de las afirmaciones generales presentadas.
- b) **Método Inductivo:** Cuando el asunto estudiado se presenta por medio de casos particulares, sugiriéndose que se descubra el principio general que lo rige.

IV.15 PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio o modificación en la conducta del individuo entendiéndose por conducta las manifestaciones o respuesta de la persona ya sea intelectuales, afectivas o motoras, hacia un hecho determinado. El aprendizaje esta presente en todos los aspectos de la vida del hombre, pudiendo ser producto del medio ambiente en donde el hombre se desarrolla (Educación Informal), o bien puede darse por una situación sistemática, formal o intencionada como sería la escuela (Educación Formal). La enseñanza es un proceso mediante el cual el instructor: planifica, determina objetivos de aprendizaje, selecciona el contenido por aprender y las actividades por realizar y selecciona los medios o recursos didácticos que utilizará durante las sesiones de instrucción.

IV.16 FACTORES QUE DETERMINAN EL APRENDIZAJE

Así también se manejan una serie de factores que al interactuar determinan el logro del aprendizaje. Estos son:

MOTIVACION: Es el impulso que mueve al individuo una actividad determinada o a comportarse de cierta manera

INFORMACION: Es el contenido que se le proporciona al participante.

EJERCITACIÓN: Es el uso práctico de la información, por medio del cual se logra la unidad de la teoría con la acción.

SINTESIS: Es el resultado de un análisis global de la información y de su ejercitación.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

Es el momento de organizar lo que se está aprendiendo, consolidar conceptos, criterios, establecer conclusiones y de relacionar todo esto con las expectativas y necesidades del que aprende.

EVALUACION: Es el elemento que permite comprobar, tanto al instructor como al participante hasta que grado y de que manera están alcanzando sus objetivos.

IV.17 MANEJO DE CADA TEMA A TRATAR

Una presentación bien organizada hace más fácil la enseñanza y el aprendizaje, para ello es importante seguir los siguientes principios básicos de la organización de datos, que se especifican a continuación:

- Dividir las ideas complejas en ideas breves y sencillas.
- Basar en la información anterior la información presente en una secuencia lógica.
- Pasar la información general a la específica y de nuevo a lo general proporcione cierta perspectiva.
- Relacionar la información con la que ha precedido y con la que seguirá.
- La mayoría de las ideas que presentadas formarán parte de una serie de ideas relacionadas entre sí
- Concentrarse en una sola idea importante
- Organizar la información consiste en desmenuzar una idea compleja o un procedimiento difícil en trozos más accesibles y significativas.

IV.18 METODO DE ENSEÑANZA DEL FACILITADOR MOTIVANTE

Algunas características de éste tipo de facilitadores son:

- a) Retoma la clase anterior. Esto sitúa el alumno en el contexto y le permite reiniciar el proceso. Sirve como introducción al nuevo tema y permite al instructor estructurar mejor sus exposiciones.
- b) Incorpora elementos de la vida profesional
- c) Aplica ejercicios prácticos
- d) Utiliza apuntes y material didáctico

IV.19 TÉCNICAS DIDACTICAS

Las técnicas didácticas son los recursos lógicos y psicológicamente organizados que promueven el aprendizaje.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

1. **Técnicas de trabajo individuales:** Son sugerencias personales que desarrolla el alumno activa e integralmente. Estas técnicas: Ayudan al aprendizaje personal de alumno, orienta en la profundización de los temas, favorece la colaboración.

2. **Técnicas de trabajo grupal:** Permiten reunir en equipo a los participantes para facilitar el aprendizaje, afirma y renueva los conocimientos, estimula la creatividad, favorece un ambiente de libertad, fomentan las relaciones humanas, investigación en equipo e individualmente.

IV.20 PRINCIPALES TECNICAS

A partir de estas 8 técnicas se han ideado otras modalidades que combinan en el desarrollo y los materiales ajustándolas a necesidades específicas.

TÉCNICA DE LECTURA COMENTADA

Descripción:

La lectura comentada es una técnica de enseñanza en la que el instructor conduce el estudio en un grupo de un documento impreso. A partir de la lectura del documento por varios miembros del grupo, el instructor favorece la emisión de opiniones de las participantes en turno a las ideas y conceptos leídos, con el fin de llegar a la comprensión de los mismos.

Presentación de la lectura:

En esta etapa se debe leer detenidamente la información que se va a estudiar en la sesión, haciendo anotaciones al margen del texto sobre aquellos puntos que sean importantes para comentarlos cuando se realice la lectura del grupo.

Lectura dirigida:

La lectura dirigida se inicia estimulando la motivación de los participantes. Se solicita a un participante que inicie la lectura oral del documento y periódicamente se cede la lectura a otros, hasta finalizar el material seleccionado. Es durante estas lecturas que se intercalan los comentarios previstos con anterioridad. Estos deben ser oportunos y ágiles, no se trata de comentar párrafo por párrafo a no ser que cada párrafo lo requiera, los comentarios tampoco deben ser motivo para desviaciones o discusiones prolongadas y deberán ser sugeridos por el instructor pero realizados por los participantes.

Resumen:

Terminada la lectura es necesario hacer una brevísima síntesis de los aspectos estudiados. Este resumen lo puede hacer el instructor o algún miembro del grupo.

Materiales Didácticos:

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

La lectura comentada requiere de un documento que contenga la información por estudiar. Tanto el pizarrón como el rotafolio, son materiales didácticos de gran utilidad como elementos para registrar propuestas o conclusiones.

TECNICA EXPOSITIVA:

Descripción:

La técnica expositiva consiste en la presentación oral de un tema, las sesiones en las que se utiliza la técnica expositiva reproducen la situación típica de las conferencias; un grupo de personas, atentas al instructor, que centraliza las actividades: habla, pregunta, muestra, ilustra, etc.

La síntesis sirve para lo que los participantes integren y afirmen las ideas básicas expuestas; por tanto el instructor debe estimular la participación de todos los integrantes del grupo, para que expongan sus dudas, destaquen algún punto o indiquen otros que sean convenientes tener en cuenta.

La actividad que desarrollan los participantes consiste básicamente, en reflexionar sobre lo que escuchan, con relación a los objetivos.

Resumen:

La información proporcionada debe completarse con realización de una síntesis final. La síntesis tiene como propósito enfatizar los aspectos importantes de la exposición y ayudar a los participantes a estructurar y retener la información.

Actividades para lograr una buena síntesis:

1. Hacer una recapitulación oral de los puntos importantes.
2. Exponer dichos puntos en un cuadro sinóptico.
3. Entregar un documento resumen del contenido y discutirlo con el grupo.
4. Conducir al grupo, por medio de preguntas, a exponer los puntos centrales de lo expuesto.
5. Elaborar, con la participación del grupo, un cuadro sinóptico ó esquema.

Preguntar a los participantes si se lograron o

no los objetivos de la sesión y en base a sus respuestas, disipar las dudas o ampliar las informaciones.

TECNICA DE CORRILLOS:

Descripción:

La Técnica de corrillos consiste en dividir un grupo numeroso, de mas de 16 personas, en subgrupos de 5 a 7 elementos que analizan y discuten un tema determinado.

Introducción:

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

El Director o conductor del grupo, que será siempre el instructor, explicará a todos los participantes, el procedimiento que se sigue en el desarrollo de las actividades, el propósito que se persigue y los resultados que se deben alcanzar. El secretario, llevar un registro sintético de las opiniones dadas por los participantes y escribir y dar a conocer las conclusiones del corrillo a todo el grupo.

Se entrega a cada participante la tarjeta de corrillos, el cuestionario y el documento informativo:

Estudio

En esta fase, el instructor pedirá a los participantes que den comienzo a las actividades indicadas en la tarjeta, explicará que el cuestionario constituye la guía para el análisis y discusión y que el documento informativo contiene los elementos básicos a considerar.

Interacción

Una vez que el tiempo de análisis y discusión del corrillo haya terminado, el instructor pedirá a los secretarios que, de acuerdo con cierto orden establecido de antemano, lean las conclusiones logradas, o bien que se le haga entrega de ellas por escrito a fin de clasificarlas convenientemente.

Resumen

Se elaborará un resumen de los aspectos tratados y se discutirá si se lograron o no los objetivos. Comprende los siguientes apartados:

Nombre del curso y Nombre de la Unidad

Los "propósitos" permiten señalar hacia dónde hacia que aspectos deberán enfocar su atención.

Las "actividades" le indican cómo, en qué orden y con que materiales el corrillo logrará sus propósitos.

En "materiales" se listan, principalmente los auxiliares que el corrillo utilizará durante la fase de estudio. Estos documentos generalmente, se proporcionan a los miembros del grupo y se conocen con el nombre de "documentos informativos".

TECNICA DE DISCUSION DE GRUPOS PEQUEÑOS

Descripción

La técnica de discusión en Grupos Pequeños consiste en el intercambio de ideas, opiniones, experiencias y conocimientos acerca de un tema entre los miembros de un grupo pequeño. La discusión gira alrededor de un objetivo central y tiene la finalidad de resolver un problema, discutir un tema, tomar una decisión o adquirir información por medio de las aportaciones de todos los integrantes de grupo.

Los elementos que intervienen en una discusión son.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

Los propósitos de la discusión, es decir, el tema a tratar y los objetivos que se pretenden lograr.

El grupo de participantes que intervienen en la discusión o sea, el grupo completo.

El equipo de conducción, que se compone de un moderador y un secretario. El moderador es la persona que dirige la discusión. La función del secretario es la de asentar las ideas principales y las conclusiones que se obtienen.

Presentación del Asunto por Discutir

El instructor por medio de una exposición introductoria comunica los propósitos de la discusión, define el asunto por discutir y los aspectos principales del mismo. El moderador indica al secretario sus funciones, que son:

- Anotar cuando se lo indique el instructor, aquellas ideas importantes para la obtención de conclusiones.
- Leer las cuestiones anotadas para comunicar al grupo los puntos que se han tratado y los logros alcanzados hasta el momento.
- Anotar las conclusiones obtenidas al final de la discusión.

DISCUSIÓN DIRIGIDA

El moderador inicia la discusión por medio de preguntas que provoquen la reflexión y estimulen al grupo a participar. Las preguntas dentro de un esquema previamente elaborado, le servirán al instructor a lo largo de la discusión para controlarla y encauzarla dentro de los límites previstos. La labor del moderador en esta fase, es la de dirigir la discusión, esto es, provocar preguntas cuando sea necesario mantener la participación dentro del tema, ayudar al grupo a resumir sus ideas y opiniones y evitar monopolizar él mismo la discusión.

Conclusiones

En esta fase el papel del moderador es de sintetizador. El secretario anota las conclusiones en el pizarrón y en ocasiones el moderador hace un resumen de éstas en forma verbal relacionándolas con los objetivos propuestos inicialmente. En toda discusión se debe llegar a conclusiones, de lo contrario la discusión habrá sido totalmente improductiva.

Materiales

Los materiales básicos que se utilizarán en esta técnica son el plan de discusión, de uso exclusivo del moderador para iniciar, encauzar y controlar la situación.

TÉCNICA DE ESTUDIO SUPERVIZADO

Descripción:

Con esta técnica los participantes trabajan individualmente según su propio ritmo de trabajo, de acuerdo con las indicaciones contenidas en los materiales autoadministrables, con la supervisión del instructor. Los materiales utilizados son impresos y contienen todas las instrucciones, informaciones y ejercicios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos para una sesión. La actividad fundamental del instructor es controlar y estimular el trabajo de los participantes.

Preparación

En esta fase, el instructor ubica a los participantes en el tema y da a conocer las actividades por desarrollar, asimismo, transmite todas las instrucciones necesarias para el mejor aprovechamiento de los materiales por estudiar.

Estudio y Supervisión

Durante esta fase, los participantes leen la información que se les presenta, realizan los ejercicios propuestos, resuelven los problemas planteados y cotejan sus resultados con las claves respectivas. El instructor realiza las siguientes actividades:

1. Hace las observaciones que le parecen oportunas.
2. Señala los errores y la manera de corregirlos.
3. Revisa que los participantes cumplan con el trabajo que les fue asignado.
4. Estimulan discretamente los ejercicios bien realizados.
5. Anota inmediatamente, en un ejemplar del material las definiciones que se detectan respecto al contenido, ejercicios, síntesis, cuadros, etc.

Refuerzo del Aprendizaje

Elabora una síntesis final con la intervención de los participantes.

TÉCNICA DEMOSTRATIVA

Descripción

La demostración es una de las técnicas más utilizadas para instruir. Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales, tales como: manejar una máquina o una herramienta en el taller.

Consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándole detalladamente mientras los participantes observan, posteriormente cada participante explica y ejecuta a su vez la operación, bajo la supervisión del instructor y la ejercita hasta realizarla eficientemente.

Preparación

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

En esta fase se explica a los participantes en que consiste la destreza manual a aprender, con el propósito de interesarlos y de que su intervención sea provechosa. Definir con precisión el trabajo que se va a realizar para relacionarlo con las experiencias de los participantes y despertar su interés.

Demostración

El instructor muestra la operación realizando las siguientes actividades:

1. Ejecutar y explicar la operación a un ritmo normal, para que los participantes observen lo que deben realizar, para esto se utiliza la hoja de descomposición del trabajo, documento que guía paso a paso el desarrollo de la operación
2. Repetir la demostración lentamente, fase por fase, haciendo hincapié en los puntos claves señalados en la hoja y que son detalles importantes de la operación que se deben cumplir.

Ejercitación

Consiste en que los participantes repitan las operaciones hasta dominarlas. La demostración puede repetirse tantas veces como lo necesite un participante.

Evaluación

Comprobar, mediante una ejecución del participante si es capaz de realizar la operación correctamente e indicar a quién se debe recurrir en caso de dudas o problemas.

Materiales

Hojaos reales: Son todos aquellos materiales con que se realiza el trabajo dentro de la empresa

Hoja de descomposición del trabajo: Es un documento que indica paso a paso el proceso lógico de una operación, así como también los materiales y herramientas necesarios para su desarrollo

Pizarrón

Modelos a escala del equipo

TÉCNICA DE LA DRAMATIZACIÓN

Descripción

Los miembros de un grupo representan situaciones que les interesan o afectan y problemas que pueden plantearse en la vida cotidiana; el objetivo que se persigue es lograr, mediante la interacción espontánea, que los participantes aprecien su propia función o desempeño ante una situación dada. Las situaciones son hipotéticas y en ellas los participantes pueden vivenciar diferentes comportamientos sin los riesgos involucrados en un incidente real; sin embargo, las situaciones son similares a las de la vida diaria y proporcionan a los participantes la oportunidad de experimentar y reconocer distintas actitudes y aplicar diferentes soluciones o habilidades o problemas de relación interpersonal.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

Esta herramienta permite que las personas vivan una situación en la que ellos mismos aprenden. Su estructura es la siguiente:

Nombre del ejercicio

Objetivo (s): Lo que se pretende lograr al final del ejercicio.

Tiempo: Se especifica el tiempo que se lleva en la realización del ejercicio.

Materiales: Se anota el material que los participantes necesitan en la realización del ejercicio.

Distribución física: En caso de que se requiera un acomodamiento especial de los participantes o mobiliario.

Proceso: Se especifican las instrucciones que se deben dar al grupo antes de iniciar el ejercicio. El papel del instructor durante el ejercicio, las conclusiones a las que tiene que llegar el grupo y de ser posibles algunas preguntas claves para orientar la discusión. Tipos de ejercicios:

Ejercicios vivenciales de sensibilización o descongelamiento: Son los ejercicios que pretenden romper las barreras que presentan los grupos para lograr una adecuada comunicación e integración.

Ejercicios vivenciales de comunicación: Están orientados a desarrollar en los grupos procesos de comunicación efectivos. Se orientan a que se descubran los elementos que forman dicho proceso y su importancia; las barreras que impiden que se de. También que descubra qué es la comunicación efectiva y la retroalimentación

Ejercicios vivenciales grupales: En estos ejercicios se pretende que los participantes descubran algún aspecto del proceso de grupo: toma de decisiones, liderazgo, valores, competencias, métodos de trabajo etc.

Ejercicios vivenciales de atención y concentración tienen como principal objetivo, detectar el grado de atención que presentan cada uno de los participantes.

IV.21 CUADRO SINOPTICO DE TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

MÉTODO (TÉCNICA)	CONSISTE EN:	UTILIDAD	TIEMPO APROXIMADO	PRINCIPALES CUIDADOS	PROCESO GENERAL
1. Exposición.	Lenguaje oral. Profesor o alumnos invitados. Opcional: uso de apoyos didácticos.	Concepto y temas de difícil comprensión. Tiempo limitado. Fuentes de información	Según necesidades que tiempo. 5 a 20 minutos Flexible	Crear que la claridad del profesor es igual en los alumnos. No seguir secuencia	Introducción. Desarrollo. Conclusiones.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

		inalcanzables. Despertar interés.		lógica.	
2. Interrogatorio.	Preguntas y respuestas para obtener: Información Puntos de Vista, Verificar, Participan: Profesor, Alumnos, Invitados, Alumnos-comunicación, invitados.	Despierta y conserva interés al inicio y fin de un tema o clase. Centra la atención y reflexión. Exploración de criterios. Establecer con el alumno.	10 a 15 min. (cuidar atención)	Pérdida de tiempo. Monopolio de palabra. Elaboración de preguntas sin secuencia.	Presentación del Tema. Formulación de preguntas. Recapitulación.
3. Demostración.	Mostrar practicar. Realizar experimentos. Participan alumnos y profesores.	Apreciar en cámara lenta un proceso o conducto. Verificar el uso de instrumentos.	De acuerdo a la tarea.	Claridad en la explicación. Dominio del proceso o instrumento.	Explicación de la actividad. Realización. Realización paso a paso. Repetición de la actividad. Realización por alumnos.
4. Investigación. Bibliográfica. Hemerográfica.	Búsqueda de conceptos, y criterios en materia de impresos. Participan profesor alumnos: Individua o grupal.	Supone que el alumno recabe información. Despertar el interés. Profundizar temas.	De acuerdo a la experiencia y tarea.	Fuentes accesibles. Material suficiente. Que los alumnos sepan investigar. Distribuir al azar (orden). Iniciativa y método (orden).	Especificación de tema y fuentes. Sugerir esquemas Revisar técnicas de investigación. Corregir el resultado.
MÉTODO (TÉCNICA)	CONSISTE EN:	UTILIDAD	TIEMPO APROX	PRINCIPALES CUIDADOS	PROCESO GENERAL
5. Investigación de campo.	Búsqueda de datos mediante la observación,	Víncula teoría y práctica. Fundamentar a través	De acuerdo a la experiencia tarea y dinero.	Verificar conocimientos de los alumnos en	Precisar objetivos y medios. Planear secuencia

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

	encuestas y entrevistas. Participan: Profesores Alumnos. Individual o grupal.	de la experiencia. Utilizar fuentes al alcance del alumno.		técnicas de investigación. Prever falta de cooperación. No concentrar trabajo en unos pocos. Evitar desperdicios y dispersión.	y tiempos. Asesorar trabajo. Elaborar conclusiones.
6. Discusión dirigida.	Analizar, confrontar, clasificar con la participación de varias personas. Participan: Moderador y observador, Profesor y grupo.	Aplicar puntos de vista y enfoques. Propiciar reflexiones. Despertar interés. Sensibilizar al alumno.	De acuerdo a las modalidades: Phillips 6'6. Simposio. Panel. Debate. Mesa al alumno.	Pláticas sin fundamentos. Intervenciones de personas, prolongadas. Participación monopolizada. Temas muy debatibles. No incluir temas no opinables.	Delimitar objetivos. Organización tema y tiempo. Proceder a la discusión. Elaborar conclusiones. Evaluar resultados.

IV.22 PRINCIPALES TÉCNICAS PARA GRUPOS.

TÉCNICAS	OBJETIVOS	REQUISITOS	MECÁNICA
ESTADO MAYOR	Entrenar para toma de decisiones. Reunir material para investigación. Despertar necesidades de asesoría.	Dividir equipos de 6 a 8. Planteamiento del problema. Fijar tiempo.	Elección de comandante por cada equipo. Especificar pautas y orientación. Comparación de soluciones. Presentación de conclusiones al comandante. Reacción final de la orden. Redacción de los equipos y solución global.
SIMPOSIO	Obtención de información autorizada. Sumar la información para conocimientos especializados.	Elegir el tema. Nombrar un coordinador. Determinar enfoques. Seleccionar expositores(de 3 a 6)	Coordinar presentación de expositores. Intervención aprox. de 15 minutos por expositor. Síntesis del coordinador.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

		Planear previamente.	
MESA REDONDA Y SEMINARIOS (exige trabajo individual serio)	Analiza a fondo un tema. Fomentar la participación en el propio alumno Obtener conclusiones valiosas.	Prefijar tema a analizar. Preparar preguntas guía. Explicar procedimiento. Fijar tiempo de discusión, investigación y exposición.	Indicar el tema y el enfoque de la investigación. Revisar técnicas de investigación documental. Formar equipo, elegir coordinador y secretario. Distribución de preguntas. Anotar conclusiones. El maestro evalúa y revisa las conclusiones. Informar al alumno el resultado.
ENTREVISTA O DEMOSTRACIÓN PÚBLICA	Obtener información actualizada. Evaluar el aprendizaje.	Elegir un entrevistador experto. Darle a conocer un tema y enfoques.	Presentación de personas y objetivos. Formulación de preguntas y diálogos. Elaboración de síntesis por el experto.
FORO ABIERTO	Permite la libre expresión a todo un grupo.	Nombra moderador y coordinador. Controlar participación espontánea. Tiempo limitado. Tiempo máximo 30 minutos. Fijar las reglas del juego. No salirse del tema.	Explicar el problema a debatir. Señalar criterios de participación. Escribir preguntas en papeletas. Dar palabra por orden. Síntesis y conclusiones.
LLUVIA DE IDEAS	Desarrollo de la imaginación. Fomentar el juicio crítico facilita la participación.	Conocer con anticipación el tema y tiempo disponible.	Introducción: tiempo, tema. Nombrar secretario. Breve intervención de los alumnos. Crítica, síntesis y conclusión. Anotar para conservar ideas.
CUCHICHEO	Permite la participación individual y simultánea de un grupo en un tema determinado.	Trabajar por parejas. Silencio para no interrumpir.	Presentar pregunta o tema. Aclarar objetivo y tiempo. Invitar a cada alumno a trabajar con compañero. Informe escrito u oral del diálogo.
ASAMBLEA	Favorece la comunicación y participación de los alumnos. Realiza evaluaciones.	Organización previa de comisiones y objetivos. Nombrar coordinador. Cada comisión presenta su plan de trabajo y el maestro revisa.	Presentación de la asamblea. Una autoridad abre los trabajos. Cada participante o equipo expone su actividad o programa. La asamblea escucha y presenta preguntas al final.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

		Preparar materiales.	
SOCIODRAMA	Profundizar comprensión de situaciones o circunstancias. Hacer juicio crítico real.	Anticipa preparación(escenario, diálogo). Nombra a actores y director.	Desarrollo de cada escena en corto tiempo. Sesión de crítica guiada. Conclusiones.
PANEL	Analizar un tema con vocabulario propio. Desarrollar capacidad de análisis y síntesis.	Elegir participantes(4 a 6). Orientar documentación. Tiempo de 3 a 8 minutos.	Explicar objetivos y desarrollo. Exposición de panelistas. Preguntas controladas. Aplicación de escalas estimativas.
CORRILLOS	Favorece el diálogo y el trabajo en equipo. Responsabilizar al alumno su propio aprendizaje.	Redacción de preguntas y temas.	Presentación 20 minutos. Discusión del tema en grupos. El maestro orienta la discusión. entrega de conclusiones
PHILLIPS 6'6	Conocer opinión de todo un grupo en corto tiempo. Obtención rápida de acuerdos. Obliga a sintetizar y concretar.	Elección de preguntas por tema. Aclarar objetivos y procedimientos.	Presentación de ejercicio y preguntas. Organizar grupos de 6, 4 u8. Designar secretario y moderador. Dar 1 min. A cada participante para contestar. Anotar y entregar respuestas. Evaluación y conclusiones.
ACUARIO	Favorece el diálogo y la discusión informa. Fomenta la intervención democrática.	Elaboración de preguntas para peces y guías de observación para tiburones. Elegir peces y tiburones.	Presentación del ejercicio. Designación de tiempo y cronometrista. Iniciar el diálogo. Exponer conclusiones de peces y notas de tiburones. Evaluación por escala estimada.

IV.23 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, OBJETIVO Y ENTORNO DE "H"

Son las herramientas indispensables para acercar y coadyuvar a entender el aprendizaje. Su importancia radica en dominar al participante para asegurar su recepción. Su objetivo es que palpen, vean y sientan a través de las dinámicas y material didáctico la enseñanza. Su entorno es la visualización, la audición, basadas en la programación neurolingüística, y la cinesis.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

IV.24 HERRAMIENTAS PSICOLOGICAS PARA EL GRUPO

El participante es el elemento central de la instrucción y debe ser el foco de atención. Una tipología de los participantes permite la orientación general de cómo actuar ante determinados comportamientos y atenuar las consecuencias negativas que éste pudiera tener para el grupo.

IV.25 TIPOLOGÍA DE LOS PARTICIPANTES

EL SABELOTODO: Desea imponer siempre su opinión

EL DISCUTIDOR Siempre está contradiciendo a los demás

EL MONOPOLISTA Quiere decir todo él, le gusta oírse

EL TÍMIDO No se expresa por temor al ridículo

EL DESPECTIVO Su actitud es destructiva. No muestra interés alguno

EL PREGUNTÓN Busca la opinión del instructor y se resiste a dar la suya

EL APRENSIVO Sensible a las críticas. Resentido

EL PLATICADOR Platica con sus vecinos y les impide atender

EL QUE NO SABE Torpe para expresarse Se repite. Se confunde

Debe recordarse que estos son caracteres estereotipados de los participantes que pueden existir en un grupo, en la realidad estas características se combinan formando personalidades más complejas. A continuación se presentan ejemplos de situaciones reales y algunas recomendaciones para su manejo.

IV.26 MANEJO DE LA TIPOLOGÍA DE LOS PARTICIPANTES

TIPO	CARACTERISTICAS	SU MANEJO
El que participa demasiado	Se le considera un elemento productivo puesto que las mas de las veces proporciona información útil para el desarrollo del tema: sin embargo, sus frecuentes interrupciones rompen la continuidad de la exposición.	Dirigirle preguntas que no pueda contestar, o aplicarle problemas que no pueda resolver. Cuestiona a los participantes en forma dirigida, no general, para controlar su participación. Mantenerlo ocupado asignándole una responsabilidad. Ubicalo donde pueda intervenir menos
El contradictorio	Es aquella persona que, desde el principio de la exposición, manifiesta inconformidad. Puede ser abierto, (de palabra), o cerrado, (silencioso, con gestos)	Su tratamiento en cada paso puede ser: Atenderle desde el principio para evitar que obtenga fuerza. "Rebotar" la inconformidad al grupo. Si el grupo se queda callado por su participación, argumentar en su contra. Cuestionarlo para que demuestre si tiene la razón.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

		Quando sus argumentos no tienen peso, ignorarlo
El Silencioso	Es más problemático que el abierto, porque no externa la causa de su desacuerdo	En tal caso, puedes utilizar frases como: "Antes de continuar, noto que X no está de acuerdo y me gustaría saber qué piensa." "¿Tendrá alguien aspirinas o algo para X? creo que se siente mal.
El Ignorante	Suele intervenir torpemente, o contestar mal cuando se le pregunte Generalmente es el novato que no conoce bien el tema y/o al grupo, por lo que su participación es muy limitada.	Evita que sea el foco de atención para diversión de los demás. Interpretalo Dale la oportunidad de despejar dudas Para disminuir el riesgo a que quede en ridículo, hazle preguntas cuyas respuestas sean todas validas. Si su comentario, o respuesta, está muy alejado del tema, concédele algo de razón y dile que debe regresar al tema.
El que sabe demasiado	Es el que sabe tanto del tema o más que el expositor	Alíate con él previamente, presentándole el programa y/o solicitando su opinión sobre uno o varios puntos del mismo. Si la situación se torna competitiva, plantea algún subtema expuesto, y que lo complemente con nuevas ideas.
El Distraído	No presta atención a lo que se está exponiendo	Para integrarlo al grupo y concentrarlo en el tema debes: Hacer silencio total, mirándolo fijamente pero sin agresividad. Eleva el volumen de la voz. Hacer una pregunta a un participante, y al mismo tiempo colocarte detrás del distraído. Hacer contacto físico con él.
El dormido	Falta de atención y cansancio hacen de este personaje una molestia para el instructor	Actuar de inmediato, elevando la voz o acercándose a él. Asignarle un trabajo. Aplicar una dinámica. Si el caso lo amerita, invitarlo cortésmente a salir del salón.
El que interrumpe todo el tiempo	Puede hacerlo de las siguientes formas: Diálogos aislados Ruidos Quita la palabra	Parar la exposición y dejar al grupo en silencio. Solicitarle que haga audible para todos los que murmuran Limita el ruido Señala lo importante que es saber escuchar.
El afín	Puede respaldarnos ante las situaciones adversas y ser de 2 tipos:	Puede respaldarnos ante las situaciones adversas y ser de 2 tipos: a) Preparado Se platica con él previamente a la exposición, solicitando su intervención para ampliar la información, hacer preguntas o demostrar aceptación por lo que se expone. b) Espontáneo Se le identifica entre los participantes por su interés y aceptación a las palabras del instructor.
El que llega tarde.	Verdaderamente impuntual	Ejerce motivación en él, ya sea por incentivo o por castigo. Haz silencio cuando vaya entrando, indícale el sitio en que se va a sentar y hazle un breve resumen del tema que se está tratando. Establece reglas del curso: llegar a tiempo.
El que sabe demasiado y además siempre lleva la contraria.	Este participante, generalmente, espera el momento para atacar, hace una pausa antes de hablar y se pone de pie. Por lo general, inicia elogiando, ataca y acaba elogiando.	Alíate con él previamente, presentándole el programa y/o solicitando su opinión sobre uno o varios puntos del mismo. Si la situación se torna competitiva, plantea algún subtema expuesto, y que lo complemente con nuevas ideas. No presta atención a lo que se está exponiendo

IV.27 SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS

La dinámica de proceso de instrucción implica manejar cualquier situación que se presente en la conducción de los grupos y vencer los obstáculos aprovechando esas situaciones para enriquecer el aprendizaje. Una herramienta impredecible es crear un ambiente de automotivación del grupo e inspirar confianza para lograr la participación exitosa.

Tales situaciones experimentadas en la capacitación son muchas, ya que se trabaja con adultos y la gama de sus experiencias, resistencias, expectativas, antecedentes y tipologías son numerosas y muy variadas. Para esta comprensión hemos seleccionado las 10 situaciones "especiales" que con más frecuencia se presenta en los grupos y algunas recomendaciones que pueden aplicarse con éxito al enfrentar cada caso:

1. Cuando se pierde el control de la sesión: hacer una pausa, si él es quien tiene el uso de la palabra. Los que están interrumpiendo el desarrollo de la sesión, seguramente con el silencio volverán a prestar atención al expositor. Dirigir la mirada directamente a los miembros desatentos, para volver a centrar su atención. Ponerse de pie, para atraer la atención de los participantes. Hacer uso del rotafolio; hacer un resumen, una gráfica o cualquier otro tipo de ayuda visual que atraiga la atención del grupo. Dirigir una pregunta al causante del desvío o al miembro más influyente del grupo. Introducir una nueva fase en el desarrollo del tema, (cambiar de técnica). Llamar al orden con entereza, pero con tacto. Si el desorden es muy grande, dar un receso.

2. Cuando los participantes se salen del tema: usar preguntas directas, cuestionando la relación de lo discutido con el problema que se analiza. En forma gradual guiar la conversación hacia el tópico principal. Recordar a los miembros del grupo que sus atribuciones al tema central son muy importantes para el logro de los resultados esperados, pero que también es muy importante no alejarse demasiado del tema. Introducir algún asunto o dato cercano al tema. Enfatizar lo interesante que es la conversación, pero no hablar del asunto principal y hacer que el curso se desvíe de sus objetivos. Hacer un resumen de lo discutido sobre un punto determinado. Tomar un poco de tiempo para hacer un inventario del progreso de la sesión y plantear el próximo paso. Hacer un cuidadoso planteamiento de la sesión, notificando al grupo el plan a seguir y buscando su adhesión a él.

3. Cuando el grupo no participa: Separarse ligeramente del tópico principal, para introducir otro de interés más general con el cual los asistentes estén más relacionados, pero que pueda guiarlos al principal. Comenzar la discusión o estimular el intercambio de los puntos de vista, dirigiendo una pregunta a alguien que sepamos que conoce la respuesta. Usar una pregunta como respuesta afirmativa o negativa, ("sí" o "no"), y después seguir con una en la que se tenga que responder el porque. Dirigir una pregunta de carácter general al grupo, preferentemente de naturaleza incitante. Mostrar enfáticamente que estás alerta e interesados en sus preguntas.

No usar preguntas que puedan disgustar al grupo o que ridiculicen a algunos de los miembros. Hacer una afirmación intencionalmente equivocada, para que surja un punto de controversia y llegar, así, a una afirmación correcta. Tranquilizar al grupo contando una anécdota pertinente.

4. Cuando el grupo no acepta las conclusiones del instructor: Guiar la discusión proponiendo, en diferentes palabras, la misma conclusión. Alertar a aquellos miembros que estén de acuerdo con el instructor, para que tomen partido y hablen. Cuando un miembro impugne las afirmaciones del instructor, dirigir una pregunta a otro asistente para que conteste. Someter el asunto a votación nominal.

5. Cuando un miembro del grupo se opone al instructor: Invitar a otros miembros a contestar las preguntas u objeciones del disidente. Dejar el punto de vista del opositor como una afirmación y continuar. Tomar la votación del grupo para demostrar que es la minoría, (sí tal es el caso).

6. Cuando los miembros del grupo discuten acaloradamente entre sí. El instructor retoma el control de la situación: haciendo un resumen, o guardando silencio mientras el grupo se calma. Interrumpiendo y haciendo una pregunta. Pidiendo al que hace uso de la palabra en ese momento, que repita su comentario. Si el argumento es pertinente en la discusión, hacer que sólo dos de los miembros tomen el pro y el contra y expliquen sus razones.

7. Cuando uno o más miembros del grupo son tímidos: el instructor deberá hacerles preguntas que puedan contestar fácilmente. Felicitar al participante tímido cuando haya expuesto sus puntos de vista. Proporcionar un ambiente de apertura, confianza y cordialidad.

8. Cuando un miembro objeta habitualmente los puntos de vista del instructor o de los otros asistentes. Trata de encontrar las razones encubiertas que lo hacen ser hostil. Repetir con otras palabras, sus intervenciones para resaltar y hacerlas más evidentes, sin poner mayor énfasis en sus argumentos y seguir adelante. Dejar que el grupo lo presione. Estimular a otros participantes para que muestren aprobación a sus puntos de vista. Si es posible, dejar que se percate por sí mismo de que es una minoría. Usar preguntas de rebote.

9. Cuando el grupo está preocupado por cuestiones ajenas. Una inyección de buen humor o un comentario ingenioso, puede alejarlos de sus preocupaciones. Si persisten en introducir sus problemas, déjelos desahogarse por unos minutos e inmediatamente después continúe con el tema central. Muéstrele los aspectos positivos o las ventajas del problema que les preocupa. Inicie una acción para remediar esos problemas analizándolos; por ejemplo un grupo de gerentes que se queja de que sus superiores no les dejan seleccionar a sus subordinados, Con el consenso grupal que se puede elevar la propuesta a un nivel superior y, como resultado, resolver el problema. Una vez terminado el análisis del caso, continúe con el tema.

10. Cuando la presencia de un superior jerárquico inhibe a los participantes. Trate a todos los miembros del grupo de la misma manera. Evite poner a los participantes en situaciones embarazosas frente a su superior. No permita que el superior se sienta separado del grupo. No es aconsejable que el superior tome notas durante la sesión si no es él quien la dirige; los participantes pueden pensar que registra sus comentarios y por consiguiente tratar de lucirse o guardar silencio.

IV.28 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS.

La tendencia gregaria del hombre atribuida al instinto y al aprendizaje adquiere, en el fenómeno de la socialización, diferentes manifestaciones que es preciso distinguir para comprender la condición de los grupos. Finalmente, el grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes. Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hacen interdependientes. Esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido. Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas único que describe la interacción en el grupo.

IV.29 LA INTERACCION EN EL GRUPO.

La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros. Conocer las actitudes de una persona nos permiten predecir automáticamente cómo se comportará en una situación particular. De hecho, las actitudes son a veces incongruentes con el comportamiento, entendiéndolo como la manifestación de conductas orientadas a conseguir determinados objetivos en función de la gratificación que proporcionan.

Orientado hacia la tarea asumida, tiene como propósito facilitar y coordinar aquellos esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de éste problema en concordancia con las metas establecidas. Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir adecuados procedimientos de trabajo y evaluar resultados.

Orientado hacia las personas, tiene como propósito mantener o modificar las relaciones entre los miembros en beneficio del propio grupo. Este comportamiento se manifiesta en la preocupación por mediar en los conflictos interpersonales, escuchar la problemática individual y proporcionar la formación integral de las personas.

Orientado a resolver necesidades individuales, se propone satisfacer un deseo de índole personal que no concierne a la tarea ni al funcionamiento del grupo. Este comportamiento se traduce en aislamiento respecto a los demás, lucimiento personal e intención de resolver los propios problemas emocionales mediante el grupo. A estos comportamientos característicos de los miembros de un grupo se le denomina también, "roles o papeles" (cfr. Benne, Sheats y Bales).

IV.30 FASES DE SOCIALIZACIÓN

La fase de inclusión es la "experiencia que arranca al individuo de la soledad, de su aislamiento y lo conduce en un bloque más amplio. Tiene su raíz en la vivencia infantil de que la experiencia humana solo puede darse en el marco de un grupo participante y protector. En la fase de control se define la capacidad, en términos de poder, que tiene una persona para influir en la conducta de otras. En la tercera fase, denominada aceptación empieza a consolidarse un principio de unidad más o menos firme entre el individuo y el grupo. Esta fase se caracteriza por un sentimiento más hondo de solidaridad y de identificación entre los miembros del grupo, lo cual produce una vinculación efectiva capaz de darle permanencia a las relaciones interpersonales.

IV.31 MANEJO DE GRUPOS

Definición. Es la asociación de varias personas que interactúan y se inter influyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde los miembros se reconocen como personas pertenecientes al grupo y rigen su conducta sobre la base de una serie de normas y valores que todos han creado o modificado.

IV.32 TIPOS DE GRUPOS.

Grupos formales: Aquellos definidos explícitamente en la estructura formal de la organización y se forman por similitud de tareas y funciones agrupadas en puestos.

Grupos informales: Los que surgen como consecuencia de la convivencia diaria y se forman espontáneamente dentro de la organización formal.

Grupos Sociales: Los que surgen como consecuencia diaria y se forman espontáneamente con personas que pertenecen a organizaciones distintas y la causa de su asociación es externa a todo tipo de relación formal.

IV.33 ELEMENTOS DE GRUPO:

I. Atmósfera Grupal: Se refiere a la disposición de ánimo o sentimiento que está difundido en el grupo, al igual que el ambiente físicoquele rodea, ejemplo: de temor, agresiva, amistosa, etc.

2. **Comunicación:** Es un medio para aprender a conocer personas, compartir experiencias, ideas sentimientos y creencias, un grupo sería más productivo cuando tiene acceso a toda la información pertinente.
3. **Participación:** Es una expresión observable a través de palabras acciones, gestos, modales y actitudes, mientras más participe un miembro, mayor será su identificación con el grupo.
4. **Normas de Grupo:** Se define como el nivel de rendimiento aceptable para el grupo mismo. Las normas pueden ser implícitas o explícitas.
5. **Identidad:** Es algo emocional y de sentimiento pero que se manifiesta en el grupo cuando se utiliza el "nosotros".
6. **Heterogeneidad, Homogeneidad:** Es importante como factor porque según la Heterogeneidad del grupo se puede limitar los objetivos, las técnicas y los logros del grupo.

IV.34 DINÁMICA DE GRUPOS.

Para facilitar la interacción que estos grupos provocan en sus miembros, se ha creado una serie de actividades llamadas "dinámicas". La palabra "dinámica" proviene del griego dynamus y significa fuerza. Esta palabra aplicada a un grupo de trabajo, se refiere al conjunto de actividades, relaciones, procesos, etc., que se producen durante la interacción del mismo. El individuo en el grupo es único en cuanto a que posee diferencias individuales con relación a todos los demás miembros del grupo. Cada uno de ellos lleva al grupo ciertas fuerzas que le son peculiarmente propias, ellas incluyen intereses habilidades, deseos y tendencias, al igual que sus bloqueos y frustraciones y sus desajustes es decir, su personalidad. Dichas fuerzas son las que producen una dinámica. A la suma de las fuerzas que se derivan tanto de los individuos como de su interacción recíproca, se le llama Dinámica Interna.

Por otra parte existen también fuerzas externas que afectan a todas las actividades del grupo. A estas fuerzas que provienen del medio necesariamente determinan en algún grado la dinámica interna del grupo, se les conoce como Dinámica Externa. Entre las características principales de las dinámicas de grupo tenemos las siguientes:

Son estructuradas: ya que deben seguir una secuencia y una metodología establecidas previamente para cada una. Implica cierto nivel de competencia o colaboración entre los grupos, lo que puede facilitar al aprendizaje. Necesita, siempre, de un facilitador o instructor. Esto le da la oportunidad de guiar al grupo hasta las metas propuestas.

Por otra parte para que la aplicación de una dinámica sea efectiva, es imprescindible que el instructor atienda los siguientes puntos.

1. Antes de escoger la dinámica adecuada, debe tomar en cuenta lo siguiente: tema, objetivo y las personas.
2. Una vez hecho esto, plantea qué técnica es la más adecuada para tratar el tema.
3. Detalla el procedimiento para su aplicación. Calcula y ajusta el procedimiento de acuerdo al tiempo disponible.

Es muy importante entonces, adaptar la dinámica a nuestro objetivo. Este puede dirigirse, principalmente, a una de las 6 finalidades:

Descongelamiento o Rompe - Hielo: Estos ejercicios pretenden romper las barreras que pueden presentar los grupos para lograr la comunicación e integración.

Comunicación: Están orientadas a desarrollar procesos de comunicación efectivos en los grupos.,

Procesos grupales: Con estos ejercicios se espera que los participantes descubran algún aspecto del proceso del grupo como son: toma de decisiones, liderazgo, valores, métodos de trabajo, etc.

Atención y concentración: Su principal objetivo es detectar el grado de atención que presenta cada uno de los participantes.

Evaluación: Se utiliza en lugar de aplicar exámenes para medir el aprovechamiento de los participantes.

Relajamiento: Su objetivo principal es provocar la participación del grupo al máximo y relajar su clima.

IV.35 DINAMICAS PARA SESIÓN DE GRUPO

Estas dinámicas pueden ser impartidas individualmente o en conjunto de acuerdo a las características y necesidades del grupo.

Dentro de estas dinámicas podemos encontrar:

Dinámica de Presentación y Ruptura de Hielo:

Para que un grupo alcance los objetivos establecidos en un curso, este, primeramente debe estar comprometido con las tareas y resultados; la forma de conseguirlas es a través del mismo grupo.

Para obtener esta concientización, se deberá integrar a los miembros del grupo desde el principio.

A continuación te sugerimos algunas dinámicas para "romper el hielo", cuyo objetivo general es: "Desarrollar la participación al máximo, y crear un ambiente fraterno y de confianza".

Es recomendable aplicarlas al inicio de un curso, (para integrar a los participantes).

- Fiesta de Presentación

En una hoja de papel tamaño oficio y con letras grandes, pide a cada uno que escriba quien es, anotando, además de su nombre, algunos aspectos característicos de su persona.

Durante 5 minutos deberán pasear en silencio por el aula con su hoja bien visible frente al pecho. Después pídeles que formen tríos y se presenten mutuamente.

Si el grupo es pequeño, pide a cada cual que al azar, presentar a alguno de los participantes.

- Otra dinámica de presentación
- Si el grupo, no es más grande de 16 personas, pide que cada uno enumere ante los demás, 3 rasgos sobresalientes de su personalidad y las 3 actividades más significativas que desarrolle en su puesto (además de su nombre y puesto)

Dinámica de análisis general.

El objetivo de estas dinámicas es concentrar la atención del grupo en un tema específico, o en un punto particular de dicho tema, para que exprese sus opiniones del mismo.

Pide a los participantes, (o subgrupos) que discutan y presenten el tema en forma de collage.

Finalmente, discutan en grupo el por qué del dibujo, señalando la diferencia entre las características objetivas y subjetivas del objeto.

- Estudio de Casos

El objetivo de esta dinámica es que el grupo llegue a conclusiones o a formular alternativas sobre una situación o problema determinado.

Para llevarlo a cabo necesitaras:

- lápices
- plumones
- pizarrón

Inicialmente, el instructor deberá preparar un resumen sobre una situación o problema que tenga que ver con el tema que se trabaja, bajo la forma de un caso particular.

Si el grupo es muy grande, se divide en subgrupos.

Estos deberán discutir el caso, dando ideas, posibles soluciones o interpretaciones.

Un representante de cada subgrupo irá anotando las aportaciones significativas, para al final, sacar entre todos una conclusión.

Dinámica de Integración y relajamiento

Este tipo de dinámicas pueden ser utilizadas para relajar al grupo.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

Todos los participantes deben sentarse en círculo. El instructor empezará contando alguna historia inventada. Cuando dentro de esta diga la palabra "QUIEN", todo el grupo se deberá levantar, cuando diga "NO" todos deben sentarse.

Si alguien no se levanta o no se sienta en el momento en el que debe salir del juego. El que narra la historia debe hacerlo rápidamente para darle agilidad al juego.

- El pueblo manda

El instructor explica que va a dar diferentes ordenes, para que sean cumplidas, se debe haber dicho la siguiente consigna:

"El pueblo manda"

Solo cuando se diga la consigna, la orden debe realizarse. Como es una dinámica de relajamiento, da ordenes como: levántense, siéntense, levanten un pie, una mano etc. Pierde el que no cumple la orden, o cuando alguien lo cumple sin que se haya dicho la consigna exactamente. Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible, para que el juego sea ágil.

Dinámica para obtener un consenso grupal

Algunas veces, en el desarrollo de un curso, necesitamos que los participantes lleguen a determinadas conclusiones por ellos mismos.

El objetivo de estas dinámicas es obtener ideas, opiniones, sugerencias, etc. de todos los participantes, para llegar a acuerdos, o conclusiones grupales.

En estos casos podemos hacer uso de algunas dinámicas, como:

Lluvia de ideas

Phillips 6 - 6

Lluvias de Ideas

Consiste en un grupo grande (hasta 20 o 25 personas), coordinado por un facilitador.

Esta dinámica tiene como características la igualdad, participación, no evaluación y espontaneidad y consiste en la intervención, de uno en uno, de los participantes expresando ideas.

El instructor debe hacer una pregunta clara, donde exprese el objetivo que se persigue, y cada participante mencione una idea o comentario sobre el tema. El facilitador ira anotando las más importantes en el pizarrón o rotafolios para, al final llegar entre todos a una conclusión.

Esta técnica se puede utilizar para:

Realizar un diagnóstico sobre lo que el grupo conoce u opina, sobre un tema en particular.

Provocar la elaboración de ideas creativas.

Phillips 6 - 6

Esta técnica es muy parecida a la anterior solo que en esta, el grupo se divide en subgrupos, (de 6 participantes c/u aproximadamente).

Se plantea el problema a cada subgrupo, que ya ha nombrado a un coordinador para su discusión.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial "La importancia de la retroalimentación"

El coordinador toma nota de los puntos más importantes, y es él quien, al final de la dinámica reportará las conclusiones de su equipo al resto del grupo diciendo el por qué de esa decisión, en un tiempo de 6 minutos.

Dinámicas para la evaluación

Tienen como objetivo principal medir el grado de aprendizaje de los participantes sobre el tema, y pueden ser aplicadas en vez de exámenes.

- Lotería

El objetivo de esta dinámica, es el aclarar dudas, reafirmar el manejo de un tema y/o evaluar la comprensión del mismo. Para su desarrollo, se utilizan las mismas reglas del juego de lotería. Se preparan láminas de (50 o 60 cm.) divididas en 9 cuadros, en donde se escriben los nombres, palabras, conceptos, etc., del tema que se va a tratar.

Estos conceptos o palabras, deben combinarse de manera diferente en cada cartón.

Se debe elaborar también, una serie de tarjetas con definiciones, conceptos, palabras o preguntas que correspondan a una de las que están en los cartones. Debe haber una tarjeta para palabra que aparece en los cartones. El grupo se divide en equipos y a cada uno de estos se les da un cartón. Reparte también fichas, botones, frijoles etc. a los participantes

El instructor leerá las tarjetas. El grupo que llene el cartón primero gana. Todos los miembros de cada equipo deben estar de acuerdo en la respuesta, entonces, debes darles un poco de tiempo para que se pongan de acuerdo y decidan.

- La liga del Saber:

El objetivo que esta dinámica persigue es evaluar el conocimiento y manejo de cualquier tema trabajado.

Primero, divide el grupo en equipos, el instructor debe tener ya preparada una lista de preguntas sobre el tema, se establece el orden de participación de los grupos. Cada equipo nombrará un representante que responda las preguntas, cada respuesta correcta significa 2 puntos para el equipo, en caso de que al equipo que le corresponde contestar no lo hiciera correctamente, cualquier otro equipo, (el que lo solicite primero), lo podrá hacer obteniendo un punto por esto. Es recomendable que dependiendo del tema que se trata, las preguntas se formulen sobre problemas o situaciones concretas, cuya respuesta requiera de la aplicación práctica de los conceptos.

- Palabras Clave

Esta dinámica permite sintetizar los aspectos centrales de un tema, y evaluar la comprensión de estos.

Dinámicas de Comunicación

Estos ejercicios pretenden ubicar el papel que juega la comunicación tanto en las relaciones directas entre las personas, como en la sociedad. Nos proporcionan algunos elementos básicos para discutir y reflexionar sobre la importancia y utilización de la comunicación.

IV.36 ELEMENTOS DE DINAMICAS DE GRUPO.

1. Las dinámicas deben dirigirse siempre hacia el logro de un objetivo preciso.
2. Antes de utilizar una técnica, debemos conocerla bien, saberla utilizar en el momento oportuno y saberla conducir correctamente.
3. Es importante saber ubicar las características particulares de cada dinámica: sus posibilidades y límites..

IV.37 IMPORTANCIA DEL MATERIAL DIDÁCTICO

En el aprendizaje lo ideal sería que se llevará a cabo dentro de una situación real de vida. Al no ser esto posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que se facilite su objetivación por parte del que aprende. La verdadera fuerza de los materiales o apoyos didácticos está en su correcta utilización, en utilizarlo en el momento preciso y para el tema adecuado. Dentro de la ejecución del proceso enseñanza - aprendizaje existe un aspecto importante para lograr el éxito, que es el uso de auxiliares didácticos; pero de su adecuada selección y utilización, dependerán los resultados que se den.

IV.38 DEFINICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO

El material didáctico es un "vehículo de información", que involucra y sensibiliza al alumno hacia el análisis, generando así el conocimiento.

Con el uso de diferentes materiales y apoyos didácticos, el instructor adquirirá un papel de "facilitador", ya que a partir de las necesidades de los participantes, determinará los objetivos y el contenido, así como el o los medios que utilizará y dependiendo de lo que se pretenda lograr:

- Presentar un tema
- Guiarlo
- Aumentar la motivación del grupo hacia él
- Facilitar la retroalimentación
- Simplemente informar algo

IV.39 CARACTERISTICAS DEL MATERIAL DIDÁCTICO

Secuentes: el contenido de los manuales está organizado en forma ordenada, es decir, sigue una secuencia en la presentación de los objetivos, la información, los ejercicios, las claves y las síntesis, que facilita su uso.

Autoadministrables: los manuales son autoadministrables porque tienen todas las indicaciones para su manejo por tanto, los participantes requieren de poca información y supervisión.

Técnico Práctico: todos los manuales contienen la información y los ejercicios para que el participante aplique de inmediato lo aprendido.

Autoevaluables: el participante conoce los resultados de su aprovechamiento, inmediatamente después de realizar los ejercicios y consultar la clave respectiva.

IV.40 REGLAS PARA LA UTILIZACION DE MATERIAL DIDÁCTICO

La utilización del medio debe planearse de acuerdo a estas reglas:

1. Determinar las características de la audiencia.
2. Formular los objetivos que se deseen lograr al término de la Exposición.
3. Definir los contenidos
4. Calcular el presupuesto con que se cuenta y el tamaño del grupo
5. Considerar a capacidad del instructor para elaborar materiales
6. Disponibilidad de equipo
7. Instalación física del aula

IV.41 OBJETIVO DEL MATERIAL DIDÁCTICO

Aproximar al alumno a la realidad de lo que se quiere enseñar, ofreciéndole una noción más exacta de los hechos o fenómenos estudiados.

- Motivar la clase
- Facilitar la percepción y la comprensión de los hechos y los conceptos.
- Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente
- Economizar a la fijación del aprendizaje a través de la impresión *mas viva y sugestiva que puede* provocar el material.

IV.42 ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS

El material didáctico ha sido considerado, últimamente, como una variable de suma importancia dentro de los procesos de enseñanza - aprendizaje. La eficiencia de los materiales didácticos radica en el hecho de aplicarlos como medios generadores de experiencias sensoriales educadas. Cuando se les utiliza de esta manera, la experiencia puede imprimir realismo y significado a cualquier programa de Capacitación.

IV.43 CLASIFICACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO

1. Material permanente de Trabajo: pizarrón, borrador, cuadernos, rotafolio, proyectores y franelógrafo.
2. Material Informativo: mapas, libros, revistas, discos, filmes y notas técnicas.
3. Material Ilustrativo Visual o Audiovisual: cuadernos, cuadros sinópticos, dibujos, carteles, grabados, retratos, cuadros cronológicos, muestras en general, discos, grabadoras, proyectores, etcétera.

La utilización de dichos materiales contribuye a dar un mayor significado a la información, y es un medio efectivo para lograr que los participantes pongan en actividad otros canales sensoriales, además del auditivo, lo que propicia un aprendizaje eficaz.

IV.44 CUADRO SINÓPTICO DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS TRADICIONALES Y DE PUNTA.

APOYO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<u>Pizarrón</u>	Es el medio más generalizado Es seguro, rápido y accesible. Sintetiza la exposición de un tema. Apoya gráficamente con conceptos abstractos. Se puede corregir o cambiar rápidamente. Es un medio de bajo costo.	Esta destinado a menores de 60. Al escribir se da la espalda a los participantes, lo que puede provocar distracciones. Mala caligrafía del instructor.
<u>Rotafolio</u>	Presenta ideas en secuencia Es excelente para presentar procesos. Se pueden tratar todos los puntos de un contenido, sin cometer omisiones ni alterar la secuencia. La permanencia de los mensajes permite la consulta oportuna del material.	Las láminas se maltratan con rapidez Esta requiere de ciertos cuidados para conservarlas en buen estado y reutilizarlas. Mala caligrafía del instructor.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

	<p>Los textos de cada lámina facilitan la identificación.</p> <p>Alrededor de un tema, se pueden presentar detalles amplios.</p>	
<u>Retroproyector</u>	<p>No hay necesidad de oscurecer el aula.</p> <p>El instructor no tiene que dar la espalda al grupo.</p> <p>Es adecuado para grupos grandes.</p>	<p>Si no se usa con cuidado y se utilizan demasiados acetatos la sección puede resultar muy cansada para el grupo.</p>
<u>Audiovisuales</u>	<p>Combina la imagen con el sonido.</p> <p>Analizan paso a paso el tema lo ilustran y hacen que el mensaje sea más comprensible.</p> <p>Puede aplicarse a cualquier tema.</p> <p>Pueden ser realizados</p>	<p>Ausencia de movimiento en las imágenes.</p> <p>Es necesario oscurecer el salón para proyección.</p> <p>Altos costos.</p>
<u>Cine Sonoro y Videocassetes</u>	<p>Debido al movimiento y la variedad de recursos que se pueden utilizar, aumenta el interés del alumno.</p>	<p>La película proyectada no debe ser muy larga.</p> <p>Debe tenerse cuidado al seleccionar las películas para que el tema sea el mismo que el que se está manejando.</p>
<u>Micro-computadoras</u>	<p>Permite llevar al aula sucesos imposibles de observar de otro modo.</p>	<p>Su costo es elevado.</p> <p>No se ha podido demostrar su capacidad definitiva para transmitir conceptos.</p>
<u>Multimedia</u>	<p>Es el más significativo.</p> <p>Da al alumno mayor número de experiencias en mayor número de canales.</p> <p>Da al alumno la sensación de estar inmerso en el mensaje.</p>	<p>El uso excesivo de medios puede ser desfavorable.</p> <p>Su uso es poco común.</p> <p>Su producción es difícil, costosa y muy especializada.</p> <p>Requiere que se dedique mucho tiempo a la producción.</p>
<u>Cañón</u>	<p>Proyecta con calidad y panorámicamente las imágenes. Evita costos de impresión. Es material flexible que se adapta a las necesidades del evento.</p>	<p>Lleva forzosamente otros elementos caros y delicados como la laptop y la pantalla. Su costo es alto.</p>
<u>Pantalla Electrónica</u>	<p>Construye junto con el participante la información. Imprime lo escrito de manera veraz y oportuna.</p>	<p>Es un material costoso, un tanto escaso en la mayoría de las aulas de capacitación en México.</p>
<u>Apuntador Laser</u>	<p>Se maneja a larga distancia. No mancha el demás material. Tiene diferentes formas de puntos para usar.</p>	<p>Daña la vista del participante. Distrae la atención al contenido del curso, debido a sus gráficos que contiene.</p>
<u>Cámara Digital</u>	<p>Capta instantáneamente los momentos importantes del evento. Es una herramienta fácil de manejar y compatible con el demás equipo.</p>	<p>Su costo es alto, al igual que sus aditamentos. El material es delicado.</p>

IV.45 COMO GENERAR PARTICIPACIÓN DEL GRUPO

1. Plantea cuestiones con finales abiertos.
2. Convoca a la gente directamente.
3. Pídele a cada uno que vaya preparado.
4. Reafirma la declaración del propósito.
5. Pide a los miembros del grupo que se reconozcan mutuamente.
6. Utiliza ayudas-memorias: verbales y no verbales.
7. Utiliza bien el silencio; espera las respuestas.
8. Vuelca preguntas hechas hacia ti hacia otros miembros del equipo (a veces devuélvelas a quien preguntó).
9. Usa ejercicios para romper el hielo.
10. Evita las situaciones de ganar/perder.
11. Resume y reformula comentarios claves.
12. Haz revelaciones: comparte ejemplos personales.
13. Escribe frases claves en el pizarrón.
14. Mira directamente a los ojos.
15. Acércate a la persona que quieres poner en relieve.
16. Utiliza el humor.
17. Mantente abierto a los puntos de vista ajenos.
18. Describe al grupo la situación tal como tú la vez.

IV.46 COMO MANTENER AL EQUIPO EN SU TAREA

Reafirmar los objetivos específicos de la reunión.

Solicita preguntas relacionadas con la tarea.

Expresa tu intención de atenerse a la tarea.

Ignora las observaciones fuera del tema, no las estimules.

Refuerza las observaciones sobre la tarea.

Resume cuando alguien empiece a divagar, luego pide a otro que haga un comentario.

Verifica con el grupo si hay consenso en cuanto a que el tema está centrado en la tarea.

Exige que el grupo maneje áreas específicas.

Haz una pregunta con final cerrado a la persona que se distrajo de la tarea y vuelva a dirigir una pregunta con final abierto a otro.

Con tacto, pide a esa persona que se calle y haz que otras traten el tema entre manos.

Al comienzo de la sesión, asegúrate de que cada uno sepa que tendrá la posibilidad de hablar.

Usa un gesto de la mano para indicar a la persona que espere.

IV.47 COMO HACER EL "INSIGHT"

El "insight" es el proceso que lleva a suponer que la creatividad "de alguna manera nos viene sola". Motivar y lograr esa percepción sigue un proceso simple y fácil de aprender.

IV.48 EL PROCESO INSIGHT

Concentrarse en la tarea. Sumergiendo totalmente tu cerebro en la tarea.

Recrear. Hasta la palabra implica creatividad: volver a crear. Haz pausas alejándote totalmente de la tarea. Haz ejercicio físico caminando o corriendo o simplemente relájate, esto permite que potenciales ideas se incuben hasta que estén listas para salir.

Oscilar. Ve y vuelve entre concentración y recreación. Generalmente, la idea surge mientras tú estás yendo de la concentración a la recreación o a la inversa.

Crear un Plan de Acción. El último paso consiste en establecer las características que haya identificado como oportunidades, y toda la información referida a ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?, que resulte fundamental para crear un plan de Acción.

Qué. Teniendo en cuenta las acciones a desarrollar generadas por el grupo. Escríbelas en la columna de "Qué" en el diagrama.

Quién. Después de cada "Qué" escribe el nombre de la persona que completará dicha acción.

Cómo. En "Cómo", haz una lista del o los métodos específicos y/o los materiales necesarios para realizar "Qué".

Dónde. En "Dónde" especifica la ubicación en que se desarrollará "Qué".

Cuándo. En "Cuándo", señala un tiempo específico y una fecha cierta de realizar "Qué".

IV.49 CINCO CAPACIDADES NECESARIAS PARA EL LIDERAZGO.

1. La capacidad de comprender el contexto de nuestras propias acciones.
2. La capacidad de hacer algo y no simplemente ser alguien.

3. La capacidad de tomar la iniciativa de responsabilidad personal por el cambio antes de que se produzca realmente.
4. La capacidad de estimular y alentar las relaciones de apoyo entre las personas facilitando la toma de decisiones.
5. La capacidad de educar; de intervenir para modificar lo que tanto las personas como las instituciones van a aceptar.

IV.50 DECÁLOGO DE LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES

1. Demuestre un interés sincero en los demás sin caer en una curiosidad morbosa.
2. Respete las diferencias humanas siguiendo la regla de oro "Si no tiene algo bueno que decir de una persona, no diga nada"
3. Mire siempre a los ojos de su interlocutor y sonría para que sus palabras resulten más agradables.
4. Aprenda a escuchar, evite discusiones y temas controvertidos.
5. No hable en forma impulsiva e irreflexiva.
6. Sea positivo y optimista.
7. Valore a las personas por lo que son y no por lo que tienen.
8. Haga todos los favores que pueda y quiera, y pida sólo los que le sean necesarios.
9. No dé consejos, a menos que se los pidan.
10. Trate a los demás como quisiera ser tratada.

IV.51 COMO MANEJAR SITUACIONES DE CONFLICTO

Los sentimientos son una parte fundamental de nuestra realidad humana. Constituyen una energía que, como tal, no se pierde ni se destruye solamente se transforma. Al ser escuchados y manejados constructivamente, se transforman tanto en buenos indicadores para la toma de decisiones, como en estímulos importantes de la voluntad y la acción comprometida. Tiene su origen en un estímulo externo o interno y, antes de generarse, pasan por el filtro racional (perceptual, cultural, educativo) de cada persona. Puede generar respuestas (conscientes, responsables) o reacciones (inmediatas, instintivas) en nosotros. Las formas más comunes como manejamos nuestros sentimientos (ubicadas gradualmente de la respuesta a la reacción) son: nombrarlos, traducirlos en metáforas, manifestarlos a través de un deseo, expresarlos a través del lenguaje no verbal y somatizarlos

IV.52 CONDICIONES PARA LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Para la redacción de objetivos se debe de contar con las 5 condiciones que son:

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

1.	Presentación	El alumno será capaz de...
2.	Conducta (representada por un verbo operativo).	Identificará
3.	Contenido . . .	Los enunciados interrogativos
4.	Condiciones de Operación	En un texto literario.
5.	Nivel de precisión . . .	Sin error

PRESENTACION: Precisa a quien va dirigido el objetivo es que sea el alumno o el participante, porque es él, quien va a modificar su conducta después de un cierto aprendizaje, es decir es el factor más importante del proceso E - A.

LA CONDUCTA: Es manifestada por un verbo operativo, que indica el cambio que deben exhibir al alumno ante el profesor o instructor. Es indispensable que el objetivo este formulando en términos de conducta observable, es decir, visible para ser evaluada.

EL CONTENIDO: Se refiere a los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que el alumno debe mostrar, como resultado de los cambios de conducta logrados, es decir se especifica el tema o conocimiento a aprender.

LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN: Son las situaciones, recursos y materiales que el alumno podrá utilizar para expresar el cambio de conducta, son las condiciones bajo las cuales se espera que el alumno, demuestre su dominio de objetivo

IV.53 NIVEL DE PRECISION:

Se refiere a los patrones de cálibra, cantidad, y tiempo que permitirían decidir si el cambio logrado alcanza el mínimo de aceptación que se requiere en cada caso. El nivel mínimo de aceptación puede expresarse de distintas maneras, pero siempre debe procurarse que esté bien definido para evitar ambigüedades en la evaluación.

IV.54 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE ACUERDO A SU DIMENSIÓN

Esto quiere decir que se puede esperar un aprendizaje en los tres aspectos siguientes, a saber:

El dominio cognoscitivo: que se ocupa de los procesos materiales e involucra seis categorías principales: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Esta jerarquía se basa en una estructura lógica que se apoya en principios psicológicos pertinentes (recordar es más fácil que entender).

El dominio psicomotriz: se preocupa de las actividades físicas o habilidades físicas que se requieren para desarrollar una actividad. También seis categorías: imitación, manipulación, precisión, control, automatización y creatividad. Las categorías están ordenadas de acuerdo a su grado de complejidad.

El dominio afectivo: se refiere a los valores o actitudes que se desarrollan en un aprendizaje. Sus categorías son: receptividad, respuesta, valorización, organización y caracterización. Dependiendo del dominio en el que estén redactados los objetivos generales se redactarán los objetivos generales se redactarán los específicos y para ello se puede recurrir a la lista de verbos de acuerdo a la categoría y dominio que se desee.

De los objetivos depende: la amplitud del contenido, las técnicas de instrucción, los materiales didácticos y el tipo de evaluación.

IV.55 PREPARACIÓN DE UN PLAN DE SESIÓN

Para poder preparar o planear una sesión de Enseñanza, se requiere contar con dos puntos básicos como son los lineamientos bajo los cuales se va a regir y el procedimiento que va a llevar a cabo.

IV.56 POLITICAS DE UN PLAN DE SESION

Un módulo, tema o sesión de instrucción es la unidad básica de enseñanza el conjunto de éstas integra un curso. Y un conjunto de cursos forma un programa. Una sesión de instrucción puede comprender la enseñanza de una tarea completa, parte de ella o algunos prerrequisitos o una combinación de lo anterior. Las tareas sencillas pueden impartirse en una sola sesión y las tareas complejas tendrán que dividirse en varias sesiones. Las sesiones de instrucción podrán irse encaminando a través de prácticas integradas. Para elaborar tu plan de sesión debes basarte en la definición de contenidos para:

1. Definir el número y secuencia de las sesiones o módulos de aprendizaje
2. Incluir prerrequisitos, puntos clave, ayudas de trabajo
3. Para cada sesión de instrucción elaborarás por separado tu propio plan de sesión.
4. El documento debe ser claro ya que el instructor durante la sesión sólo podrá darle un vistazo rápido

IV.57 PROCEDIMIENTO DE UN PLAN DE SESION

Determina el número de sesiones

- Utilizando la Definición de Contenidos, define el número de sesiones que vas a utilizar en tu curso.
- Haz un borrador, toma en cuenta que puede sufrir muchas alteraciones durante su desarrollo.
- Organiza las sesiones poniendo especial atención en el orden de la presentación, de manera que no enseñes los quebrados sin haber enseñado los números.

Desarrolla la Sesión de Información

Palabras de Bienvenida. El momento más tenso de un curso es en los primeros instantes del mismo, el instructor debe de crear una atmósfera más relajada que facilite el aprendizaje.

Presentación del instructor. Realiza una breve presentación de Ti para el grupo, mencionando: experiencia laboral, experiencia en la materia, pasatiempos y familia.

Presentación del participante. Pide que lo hagan desde su lugar y sentados, pueden hablar de: su nombre, compañía, departamento, antigüedad en el puesto y en la compañía, aspectos personales y expectativas del curso.

Panorámica General del curso. Antes de entrar en la primera sesión del curso, es importante dar un vistazo general a todo el curso. Esto ayudará a los participantes a ubicarse en el contexto de aprendizaje y saber en donde están y hacia dónde van.

Desarrollar la Sesión

- **Motiva y Familiarízate.** Muéstrale a los alumnos por que es importante ser parte del curso, señalándoles los problemas dificultades que se presentan al respecto.
- **Enseña los prerrequisitos.** Establece cuáles son los prerrequisitos que se necesitan dominar antes de iniciar el aprendizaje de la nueva habilidad
- **Enseña Teoría y/o modelo.** En la mayoría de las ocasiones resulta de gran utilidad proporcionar a los alumnos una teoría ó modelo que explique el comportamiento de los fenómenos que están aprendiendo.
- **Enseña el proceso.** Es necesario apoyarse en la Definición de Contenidos para recordar todos los pasos sobre cómo se ejecuta la acción:
 - 1) Comienza tu explicación con la primera acción que se debe ejecutar y continúa la secuencia.
 - 2) Siempre menciona y muestra simultáneamente lo que estás haciendo.
 - 3) Complementa tus explicaciones señalando los porqués.
 - 4) Indica el resultado esperado de cada paso.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

- 5) Señala cuáles son los puntos críticos y haz más participativa tu presentación, pide que te expliquen qué es lo que deben hacer o haz preguntas al respecto.
- 6) Coloca un rotafolio explicando cada uno de los pasos.
- 7) Vigila que tu explicación sea en cámara lenta.
- 8) Si la tarea implica muchos pasos o existen pasos difíciles de realizar, permíete algo de prácticas antes de continuar.
- 9) Si hay varias formas de hacer la tarea, enseña la más común.
- 10) No confundas a tus alumnos con muchas opciones.

Desarrollar una práctica y asesorarla. El mejor aprendizaje es el que obtiene practicando y no oyendo. Lo ideal es utilizar casos reales. Comienza con prácticas sencillas, lentas y aumenta el grado de dificultad poco a poco. Pidiendo constantemente al alumno que te explique qué es lo que está haciendo y por qué lo está haciendo así. Corrige los errores en el momento que se presenten, antes de que se conviertan en malos hábitos.

Aplicar una prueba de desempeño. Es una manera de verificar si el participante realmente aprendió y ha llegado al nivel de destreza planeado.

Recesos. Nunca trabajes más de 2 horas continuas. Puedes utilizar recesos para cambiar de tema concluyendo con los últimos comentarios y rompiendo con el punto para entrar a uno nuevo. Programa recesos de 10 a 20 minutos y procura que la gente salga del salón y camine un poco.

CAPITULO V.
DISEÑO DEL PERFIL DEL FACILITADOR
INTEGRAL

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

V. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL

Entiéndase como facilitador a aquél profesional de la capacitación que funge como catalizador, guía, para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en y para el trabajo. Su función principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los capacitándolos. El facilitador Integral es el acumulado de habilidades, aptitudes y conocimientos de todas las figuras existentes dentro del ámbito de la capacitación; y se considera integral porque en su misma persona a la vez posee el perfil, las técnicas y las herramientas idóneas para la instrucción.

V.1 DIFERENCIAS Y BENEFICIOS ENTRE EL FACILITADOR TRADICIONAL Y EL FACILITADOR INTEGRAL

FACILITADOR TRADICIONAL	FACILITADOR INTEGRAL
Se basa en la calidad	Se basa en la excelencia. Se considera como una figura profesional y actual, caracterizada por la excelencia en el ámbito de la capacitación.
Perfil de instrucción Tradicional	Perfil paternalista, mayéutico. Reúne en un mismo perfil a los factores de desarrollo: aptitud, actitud y habilidad. Es el acumulado de las diferentes figuras o etiquetas existentes dentro de la plataforma de la capacitación. Posee P= perfil idóneo, emplea eficientemente todo tipo de técnicas y herramientas.
Reconocimiento de habilidades Aptitudes y actitudes	Reconocimiento de talento Humano (multihabilidades)
Técnicas teóricas	Técnicas vivenciales T= las técnicas de enseñanza aprendizaje y domina
Material didáctico manual	Tecnología de punta
Enfoque psicología industrial.	Enfoque Multidisciplinario. H= herramientas psicológicas para el manejo de grupo y un común denominador que entrelaza a todo llamado material didáctico.
Solución a problemas aislados	Solución a problemas del Proceso total
Resultados invidentes	Resultados videntes.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

<p>Capacitación.- enfoque de acción</p> <p>De enseñanza y desarrollo de Conocimiento.</p> <p>Beneficios menores a costos</p>	<p>Capacitación.- enfoque global proceso y derecho de los Trabajadores para elevar su Nivel de vida y productividad. Provee los medios necesarios para despertar el interés por las estrategias y aprendizaje, mediante el compromiso, la responsabilidad y el sentido humano, demostrando una cierta tendencia paternalista</p> <p>Beneficios mayores a costos</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La finalidad es reunir en un solo perfil a la figura idónea denominada "Facilitador Integral", para la óptima tarea de la capacitación.

F.I. = excelencia PTH

F.I. = mayor número de atributos de calidad.

Dicha figura tiene como valor agregado otorgar excelencia e integridad en su enseñanza y beneficiar con ello al participante y/o cliente, en el aprovechamiento del curso y en la aplicación en su desempeño laboral como retribución del negocio.

El facilitador integral posee la capacidad de planear, investigar, enseñar, evaluar, intervenir para modificar un problema de carácter multidisciplinario, manejar técnicas de diagnóstico, otorgar beneficios por su servicio, dominar estrategias ó técnicas de intervención. Asimismo esta nueva figura retoma en su perfil, la idea funcional que él filósofo Sócrates expone mediante su método al cual denomino "La Mayéutica", de expresar su intención de hacer que los demás diesen a luz en sus mentes ideas verdaderas, es decir, dar a luz el conocimiento. El conocimiento se busca como un medio para la acción ética. Sócrates decía que el hombre desde su nacimiento ya trae en sí mismo el conocimiento y que a medida que descubre el mundo, también lo va descubriendo dentro de sí.

El aprendizaje es responsabilidad mutua entre el facilitador y el participante, por tanto en este trabajo se pretende retomar únicamente la parte de responsabilidad que corresponde al facilitador, es decir; la enseñanza. Asimismo, resalta la clasificación de las figuras existentes en el ámbito de la capacitación, de acuerdo a la definición y características que componen al perfil, entre ellos: capacitador, instructor, facilitador y a la nueva figura denominada "Facilitador Integral".

El Facilitador Integral, tiene la capacidad de proporcionar una exitosa enseñanza, manteniendo el equilibrio y armonía; sin embargo, todo esto depende en gran parte de su formación y potencial para lograr transmitir ó facilitar el conocimiento al entrenado ó participante. El "F.I.", maneja y engloba en su totalidad los conocimientos, actitudes y habilidades, para impartirlos mediante la excelencia, será considerado como el

máximo nivel de enseñanza. Es importante aclarar que este perfil no garantiza el aprendizaje en el participante dado que este proceso es de responsabilidad compartida en todo momento.

Este perfil tiene como finalidad integrar a la figura denominada "Facilitador Integral" en su máxima expresión, de tal manera, que sus tres esferas se complementen y cumplan los tres objetivos:

- a) **Desarrollar el perfil idóneo del "Facilitador Integral", para interactuar y facilitar el conocimiento al participante.**
- b) **Transmitir al participante el conocimiento en forma clara y oportuna.**
- c) **Manejar dinámica y objetivamente al grupo, a través de herramientas psicológicas de apoyo.**

Pretende diferenciar los roles de las figuras de la capacitación a fin de esclarecer un poco el campo de acción de cada figura, ya que hoy en día se encuentran dentro de la misma plataforma de la capacitación.

Se considera indispensable para el logro de una buena interacción como "Facilitador Integral" que el prospecto cuente con la vocación y carisma suficiente para la culminación del objetivo.

Sin duda alguna la comunicación es la forma de lograr la interacción entre dos o más personas la percepción de esta comunicación no debe variar del concepto original, sin embargo; esta barrera puede darse por no contar con un emisor idóneo que cuente con calidad e integridad (agrupación equilibrada de varios elementos).

V.2 APORTACIONES PARA EL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL

El presente, está segmentado en dos partes complementarias para el cumplimiento de su objetivo:

La primera parte, consiste en la elaboración del perfil del facilitador integral; éste tendrá como base las esferas ó elementos PTH, en donde:

P = perfil idóneo del facilitador Integral.

T = técnicas de enseñanza-aprendizaje

H = herramientas psicológicas

NOTA: el material didáctico se considera como el punto de unión entre PTH, fungiendo como la plataforma herramental mediante la cual se transporta el contenido

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

- 1.- Mencionar los significados de cada concepto etiqueta ó rol, separándolo según su campo de acción y significado e interpretándolo como la evolución del proceso enseñanza-aprendizaje. Partiendo como primera categoría desde un transmisor de conocimientos pasando por un entrenador, adiestrador, ponente, asesor, capacitador, instructor, facilitador, etc., hasta llegar a la justificación de la creación de un perfil de "Facilitador Integral", conceptual izándose como la máxima figura en el ámbito de la capacitación, demostrando el avance que propone el nuevo concepto.
- 2.- Compilar los manuales de formación de instructores que elaboro IMESFAC para GNP, agregándole algunas otras fuentes bibliográficas, a fin de proporcionar los elementos para diseñar un perfil que cuente con los lineamientos, parámetros y herramientas psicológicas y didácticas necesarias que permitan crear a un "Facilitador Integral".
- 3.- Definir el termino de "Facilitador Integral (F.I.)" y sus elementos "PTH".
- 4.- Explicación del modelo integral:

El triángulo Equilátero, es considerado para efectos de este modelo como la figura equilibrada, proporcionada e integral, que componen un todo, en donde cada segmento ó lado tiene un valor ya sea "P", "T" ó "H". El triángulo ejemplifica al todo. Para justificación de ésta figura, no importan sus dimensiones sino exclusivamente sus características y servirá para calificar por segmentos, esferas ó contextos el perfil PTH, que presente el evaluado durante su desempeño.

Por tanto el triángulo Equilátero, será el modelo base para ejemplificar la integridad de un todo., a diferencia de los otros dos triángulos denominados: Isósceles y Escaleno; quienes para efectos de esta tesis carecen de equilibrio ó integridad por su naturaleza.

Con la finalidad de aportar una comprensión visual de este perfil, se propone la equiparación del perfil "PTH", representado por la figura geométrica triángulo demostrada en sus 3 tipos: equilátero, isósceles y escaleno; con las esferas de Honan que son: emotiva, cognitiva y conductual y los elementos de la comunicación: emisor, canal y receptor.

Triángulo	Facilitador Integral	H o n a n	Comunicación
Segmento P	Perfil Idóneo	Emotivo	Emisor / Receptor
Segmento T	Técnicas de E - A.	Cognitivo	Canal
Segmento H	Herramientas Psicológicas	Conductual	Receptor / Emisor

- 5.- Desarrollar un sistema de certificación por segmentos "PTH", para definir el perfil del participante. Anexando un formato de autoevaluación que también servirá para evaluar su desempeño y el evento mismo y que le permita al participante conocer los factores de desarrollo con los que cuenta y en que porcentaje.
- 6.- Reforzar la importancia de la retroalimentación, en el proceso de capacitación, incluyéndolo como la conclusión del proceso mismo.
- 7.- Incluir dentro del compilado, un capítulo de sugerencias de carácter optativo, para reforzar las debilidades identificadas dentro de las autoevaluaciones, detectando áreas de oportunidad y convirtiéndolas en fortalezas.
- 8.- Diseñar una tabla de equivalentes de los porcentajes obtenidos en el modelo integral para PTH, a fin de ubicar al entrenado ó participante en el rango de aproximación al perfil del Facilitador Integral. Estos rangos recibirán los siguientes nombres:

Columna 1 = amenazas y/o transmisor
Columna 2 = debilidades y/o capacitador
Columna 3 = áreas de oportunidad y/o instructor
Columna 4 = fortalezas y/o facilitador
Columna 5 = perfil idóneo y/o facilitado integral

V.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EmisorCanal / Mensaje.....Receptor

Un emisor idóneo, en este caso el FI, será quien determine el proceso de comunicación, es decir, emitirá el mensaje teniendo conocimiento del tipo de receptor con el que esta tratando y sobre la base de esto seleccione el canal a utilizar y para ello es necesario contar con herramientas psicológicas que posee un Lic. en Psicología. Dicho proceso se da a partir de una línea base denominada comunicación. Como un valor agregado al área de Psicología Laboral se esta creando esta nueva figura dentro de la capacitación denominada "Facilitador Integral"

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

En este proceso se retomara el papel del Facilitador Integral, como pieza fundamental en el proceso de comunicación de la siguiente manera:

Emisor:	Perfil del Facilitador
Canal:	La utilización adecuada de las técnicas de enseñanza - aprendizaje.
Receptor:	Manejo y dominio del grupo.
Retroalimentación :	Formato de evaluación de su desempeño, para corroborar en que porcentaje cubre el perfil PTH.

Es decir que el F.I., abarca mas funciones y campo de acción, a medida de que posee una visión mas completa e integral.

V.4 EL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL DIRIGIDO A:

- 1.- Licenciados en Psicología Industrial, con conocimiento de todas las áreas de la psicología, que ejerzan dentro del ámbito de la capacitación para instituciones y que tengan noción del curso de "formación de instructores".
- 2.- Carreras afines a la Psicología como: Lic. en Administración, Comunicación, Relaciones Publicas, etc., con seminarios, diplomados, etc. en Psicología y haber tomado algún curso de "formación de Instructores".
- 3.- Participantes de GNP, que estén interesados en ser Facilitadores Integrales, que tengan experiencia en el rubro de la capacitación.

V.5 MODELO INTEGRAL DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL

Esta investigación pretende dar resultado la base al modelo del "Facilitador Integral", estableciendo una serie de rangos que sirvan para determinar el desarrollo de cada segmento del perfil expuesto con anterioridad y que se resumen en tres herramientas psicológicas, perfil psicológico y técnicas de esferas - aprendizaje.

El establecimiento de estos rangos se establece con la implementación de "criterios" extraídos de la geometría y como analogía a los tres distintos tipos de triángulos que existen, con lo cual se pretende establecer dichos parámetros:

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

- A) ESCALENO:** Los tres lados no tienen un equilibrio entre sí y cada uno no se encuentra proporcional en relación con el otro.
- B) ISÓSCELES:** Dos lados observan una simetría y uno es de proporción diferente.
- C) EQUILÁTERO:** Todos sus lados conservan un equilibrio y proporción simétricas. Con respecto al planteamiento expuesto en este manual significa una perspectiva "integral", ya que consideramos que la proporción entre esas áreas resume este modelo. Quedando representado de la siguiente manera. En donde:

$A=B=C$ = Equilátero

$A=B/C$ = Isósceles

$A/B/C$ = Escaleno

La forma de calificar estos rangos constituirían una escala bimodal, en donde se enlistarían las características de cada una de las áreas que debe tener un "facilitador" y sobre esta base de respuestas: SI - NO, se obtendrá una calificación que se sumará y promediará para obtener un puntaje por área y posteriormente general, que nos permitirá ubicar al sujeto en relación con su nivel personal en cada aspecto de su evaluación. Lo cual nos permitirá sustraer un rango numérico que ubicaremos con su respectivo nivel.

La asignación y determinación de estos rangos nos permitirá evaluar a los sujetos por medio de la implementación de un curso de capacitación y al finalizar dicho proceso contar con una herramienta práctica, fácil y sencilla que proporcione un instrumento que sirva para la formación, evaluación y capacitación de "nuevos facilitadores".

V.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PERFIL DEL F.I.

DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	SUGERENCIAS
AUTOCONCEPTO: Es lo que una persona cree de sí mismo	- Entre mayor sea el autoconcepto del capacitador tendrá mayor seguridad. -Un autoconcepto positivo ayuda al capacitador a darse cuenta de que hay cosas que se pueden cambiar.	Un mal autoconcepto puede provocar que el capacitador no desarrolle más sus habilidades y denotará inseguridad en su exposición, lo cual dificultará el proceso de enseñanza - aprendizaje	Al final de cada sesión el capacitador podría llevar a cabo un lapso de retroalimentación para conocer sus aciertos y errores durante el curso
CONOCIMIENTO Es la información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.	El tener un gran bagaje cultural de información hará que el capacitador genere interés por el tema en los participantes y facilitará la solución de dudas. Además de generar confianza en el grupo, enriquece la clase	Un capacitador con el mínimo de información generará alumnos poco participativos y pasivos, debido a la falta de interés.	Constantemente el capacitador debe estar actualizándose y debe de leer especializarse para poder dar su curso sin problemas.
HABILIDAD Destreza necesaria para poder ejecutar las tareas propias de una ocupación, en base al grado de	El tener habilidad para transmitir la información facilitará el proceso enseñanza-aprendizaje, creando un clima agradable.	El no ser hábil para transmitir información generará que los participantes y pasivos debido a la falta de interés.	Prepararse día con día en la ejecución de tareas propias de la capacitación, como serían dinámicas y

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

exactitud requerida.			ejercicios.
APTITUD Potencialidad del individuo de aprender, es la condición o serie de características que le permiten adquirir una habilidad o conocimiento.	El que los participantes tengan la aptitud para aprender lo expuesto en clase facilitará el proceso de enseñanza por parte del capacitador.	Cuando a los participantes les resulta difícil entender lo expuesto en clase, el capacitador tiene que buscar otros métodos de enseñanza-aprendizaje.	El capacitador debe generar en los participantes el interés de aprendizaje para que estos puedan desarrollar sus aptitudes de aprendizaje.
EMPATIA Es cuando el instructor tiene la capacidad de comprender a los integrantes de un grupo.	Si el capacitador es capaz de ponerse en lugar de sus alumnos entonces esto le facilitará entender las diferencias que se dan en el aprendizaje. Así como también le resultará fácil entender las necesidades del grupo.	Por el contrario cuando el capacitador no es capaz de comprender a sus alumnos, esto le traerá problemas con algunos de ellos dificultando que se del aprendizaje.	El instructor debe tratar de comprender a su alumno, por lo cuál se sugiere que frecuentemente haya una retroalimentación entre el capacitador y los participantes del grupo, con el fin de ver las inquietudes y dudas de cada uno de ellos.
ETICA Es el trato de deberes y conductas inherentes a la capacitación	Crean en el capacitador un estado de satisfacción al llevarlas a cabo	De no llevarlas a cabo el capacitador desprestigiará por sí mismo su labor.	Considerar el trabajo como un conjunto de reglas y deberes. Además de un compromiso moral con uno mismo.
RESISTENCIA AL CAMBIO Es la oposición que una persona pone para cambiar ciertos comportamientos o conductas	Cuando no existe la resistencia al cambio es muy factible que el capacitador pueda trabajar a gusto con cada uno de los participantes.	La resistencia al cambio provoca que existan barreras de comunicación entre el capacitador y el participante, debido a que este último no aceptará ningún cambio en su conducta.	Genere una atmósfera agradable para todos los participantes a través de la cual ellos mismos acepten sus defectos o errores y se preocupen por cambiarlos.
INTERACCION Es el intercambio de información, ideas, entre dos personas	Facilita la resolución de dudas en clase y que el capacitador se retroalimente con la información proporcionada por los participantes	Cuando no existe la interacción el capacitador es muy difícil que se dé cuenta de que lo que él dice esta realmente siendo comprendido	Genere un clima de trabajo agradable en donde los alumnos se sientan en confianza para expresar sus sentimientos.
AUTOCONOCIMIENTO Es la información que una persona adquiere por sí sola.	El capacitador tiene que actualizarse constantemente a partir de leer libros, revistas, artículos, etc. todo aquello con el fin de hacer más fácil su trabajo.	Cuando no existe un autoconocimiento por parte del capacitador (actualización) ni por parte de los alumnos se dificulta el proceso de enseñanza - aprendizaje.	El capacitador debe tener la iniciativa para actualizar sus conocimientos por sí solo y además debe incitar a sus alumnos para que también ellos adquieran el conocimiento por sí mismos.
PARAIDGMA El concepto lingüístico de paradigma puede representarse a partir de una interrupción en un momento dado del discurso.	Los paradigmas ayudan a la solución de dudas en el momento que ocurren.	De no haber paradigmas se podría pensar en una falsa retroalimentación hacia el capacitador a partir de la cual no se sabría si realmente se comprendió el significado de lo que expreso durante el curso.	El capacitador debe siempre estar atento hacia lo que hace y dice, aceptando que se pueda equivocar.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

V.7 DISEÑO DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL PARA GNP

DIMENSIONES	P	T	H
CONOCIMIENTO	Autoconocimiento, confianza en sí mismo, empatía, persuasión, culto, presencia física.	Domino de estrategias y pensamiento lógico para facilitar el tema.	Manejo idóneo del grupo y de la tecnología de punta.
HABILIDADES	Posea talento humano, valores, autoestima, vocación y carisma, puntualidad y saber escuchar.	Utiliza la Programación Neurolinguística (visual, auditiva y cinestésica) y las multihabilidades.	Se basa en la Cinésis (comunicación no verbal) y en técnicas vivenciales que aporten resultados videntes.
ACTITUDES	Sea profesional, entusiasta y que parta de la calidad tendiendo a la excelencia.	Con apertura y disposición, ofreciendo beneficios mayores costos	Dinámico, responsable, comprometido y provocador del interés del participante.
APTITUDES	Capaz de armonizar, transmitir confianza e instruir con un perfil mayéutico.	Transmitir y facilitar el conocimiento, utilizando estrategias multidisciplinares, manejando técnicas y métodos adecuados y operativos.	Liderar la topología de cada participante. Manejo de contingencias.

V.8 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ROLES

La importancia de clasificar los diferentes roles ó etiquetas de acuerdo a su función y campo de acción, nace de la necesidad de justificar la creación del perfil del "Facilitador Integral"; quien como su nombre lo indica integra u acumula en un mismo perfil, las características, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias y suficientes de: un instructor, capacitador y facilitador; es decir; que entenderemos como "Facilitador Integral".

INSTRUCCION

El concepto de instrucción se caracteriza exteriormente de la siguiente manera: los maestros y los alumnos trabajan conjuntamente y según un plan, en espacios de tiempo prefijados; el maestro enseña a los escolares, organiza y dirige al mismo tiempo su aprendizaje. Cabe señalar que el aprendizaje es responsabilidad del participante.

CAPACITACION

La capacitación se rige por parámetros que se establecen a través de las políticas de la empresa y las necesidades que se requieren cubrir de estas, en este caso el departamento de recursos humanos proporciona, desarrolla y/o perfecciona las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para el desempeño correcto de un puesto específico de trabajo y que se relaciona con el área cognoscitiva. Es muy específica

pues no se encarga de la transmisión de conocimientos básicos (enseñanza) ni tampoco de conocimientos respecto a la cultura

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Capacitación para hacer: es la más común la que generalmente se practica y que descansa en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

Capacitación para llegar a ser: esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Se refiere a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autoevaluación de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber ser y al desarrollo del espíritu de justicia.

Capacitación para ser y llegar a ser, simultáneamente: se refiere al obrar humano por el desarrollo del espíritu y la justicia y al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa, de la sociedad y de su planeta.

Estos diferentes tipos de capacitación se complementan y por ello no pueden desligarse. A veces ocurre que se emplea únicamente la capacitación para hacer, se piensa erróneamente que lo esencial es la eficiencia en el trabajo, como si este pudiese desprenderse del trabajador en su calidad humana. El trabajador puede adquirir la habilidad y competencia necesarias, pero se sentirá desligado de la labor que ejecuta. No se identifica con ella. Se está, entonces, en presencia del trabajo deshumanizado y del trabajador enajenado. Y menos puede esperarse que el trabajador se vincule con la empresa y descubra el valor social que su esfuerzo representa. Los aspectos de la participación, la solidaridad, la cooperación, la coordinación y la integración son los que darán la vida, sentido y positiva eficacia o la capacitación para hacer. El factor humano es cimiento y motor a toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. La eficiencia de una organización depende de cierto número de variables. Una de esas variables es el desarrollo continuo del personal de la organización. Este desarrollo puede ser responsabilidad de los gerentes o supervisores o de un departamento separado de capacitación.

V.9 NOMBRES DE ROLES Ó ETIQUETAS EN LA CAPACITACIÓN

Transmisor: Hacer llegar a alguien un mensaje.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

Entrenador: Adiestrar y ejercitar para alguna actividad.

Coordinador: Se encarga de ver que la capacitación se esté dando en las condiciones apropiadas.

Adiestrador: Habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderantemente físico. Enseñar a adquirir destreza. Instruir. Comisiona o faculta a una persona para hacer algo. Hacerlo apto.

Ponente: Persona que presenta una propuesta a discutir.

Expositor: Persona que interpreta, expone y declara una teoría.

Asesor: Dar consejo ó dictamen a alguien sobre algo que asesora.

Consultor: Se aboca a dar solución a problemas, ofreciendo su experiencia y proponiendo alternativas para una acción determinada

Docente: Persona que enseña o instruye. Enseñanza.

Capacitador: Comisiona o faculta a una persona para hacer algo. Hacerlo apto. Se encuentra en medio de un proceso complicado (y con frecuencia resistido) conocido como cambio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Instructor: Es la persona física que instruye, da información, comunica y tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo: Da información de los antecedentes de la materia o del tema, y da instrucciones claras- orales y escritas, durante la conducción de las exposiciones y de las actividades en el aula.

Facilitador: Tiene como labor hacer fácil ó posible alguna cosa, proporcionar, entregar, acerca ó facilitar el conocimiento, acercarlo al participante.

Facilitador Integral: Es la figura que reúne en sí, la excelencia de la instrucción, teniendo como base el desarrollo integral dentro de él y el bienestar del grupo. La calidad se define como el conjunto de aspiraciones de los individuos que tienden hacia un bien común respaldadas por los factores económicos, políticos, sociales y culturales, de tal forma que se logre la superación del nivel de vida del individuo, dentro del marco de la responsabilidad conjunta y de las normas institucionales y democráticas de la comunidad, es decir la satisfacción del cliente en donde obtenga un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad, por tanto la calidad básicamente se define como el cumplir con los requisitos

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

establecidos marcados como mínimos indispensables para clasificar lo que esta bien hecho. El Desarrollo, significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

V.10 CONCEPTOS DEL PERFIL DEL FACILITADOR INTEGRAL

Facilidad de Palabra	Que sea capaz de comunicar sus ideas, sin inhibiciones y con fluidez.
Claridad	Que sea capaz de explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten improcedentes, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo común de los participantes.
Pensamiento Lógico	Capacidad para discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos, de tal forma que se facilite su comprensión, sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
Saber escuchar:	Que sea capaz de escuchar puntos de vista que sean distintos a los suyos de detectar las dudas y problemas de comprensión de los participantes y aceptar críticas incluso aquellas dirigidas a él.
Manejo de Ideas	Incluso, aquellas que sean extrañas a él o diferentes a su forma de pensar, procediendo a su exploración.
Persuasión	Que sea capaz de convencer mediante razonamientos, y no tener que recurrir a imposición o coerción basado en su autoridad.
Paciencia	Que esté consciente de que la gente aprende con distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar más despacio, aclarar más o incluso repetir toda una explicación.
Compromiso	Que exprese un deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, considerando la instrucción como algo fundamental y necesario para el desarrollo personal y laboral del individuo.
Madurez	Tanto personal como profesional, esto es conocer la magnitud y las limitaciones del propio. Conocimiento, sin caer en dogmatismo o intransigencias. Así como poder realizar autocrítica y estar abierto a sugerencias sobre su ejecución.
Auto conocimiento	Estar consciente de las propias limitaciones y defectos, no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.
Confianza en sí mismo	Tener una valoración objetiva de las propias virtudes y defectos y tener una actitud positiva acerca de su capacidad.
Empatía	Entendida como la capacidad de percibir los deseos y sentimientos de los participantes,

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

	saber detectar las diferencias individuales y con esto, hacer que todos y cada uno obtengan expectativas en un ambiente libre de antagonismos.
Gusto por la gente	Encontrar con el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal. Con la idea de compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.



CAPITULO VI.
LA EVALUACIÓN Y LA
RETROALIMENTACION

VI. LA EVALUACIÓN

La evaluación es un sistema de control de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se diseña fundamentalmente por dos razones:

1. Identificar el grado en que los capacitados alcanzan los objetivos propuestos; es decir, controlar la calidad del desempeño de los capacitados.
2. Cuando no se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes.

La evaluación no pretende simplemente saber si los capacitados alcanzan o no los objetivos sino que trata de proporcionar la información necesaria para aumentar al máximo el rendimiento de cada uno de los capacitados. Desde este punto de vista, la evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y al término del evento de capacitación.

- Evaluación antes del evento de capacitación: Esta situación exige que se evalúe con toda objetividad el comportamiento inicial de los capacitados.
- Evaluación durante el evento de capacitación: El instructor necesita averiguar el grado en que los capacitados manifiestan comportamientos esperados en ese momento del proceso. Así la evaluación debe hacerse inmediatamente después de toda explicación, lectura, ejercicio, etc. en suma después de cualquier actividad de enseñanza.
- Evaluación al final del evento de capacitación: Tiene como propósito el determinar si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no, examinando a los capacitados respecto de dichos objetivos y, entonces los resultados de la evaluación permiten al instructor, en el caso de algunos de los capacitados no hayan cubierto los criterios exigidos el diagnosticar las causas de ellos e impartir la instrucción correctiva.

La evaluación realizada no solamente ayuda a determinar el aprovechamiento de los capacitados sino también lo adecuado e inadecuado de las estrategias de enseñanza que se han adoptado. La mayoría de las veces en que un objetivo no es alcanzado podemos encontrar algunas deficiencias en las estrategias de instrucción. Por otra parte, si los participantes no cubren los requisitos mínimos, es esta una circunstancia que debió ser detectada desde el principio del evento y se debió adoptar una estrategia diferente que podría incluir la modificación de los objetivos mismos. La evaluación como sistema de control de calidad del proceso de enseñanza aprendizaje da lugar a otras dos funciones secundarias a saber:

- 1.- Facilitar el aprendizaje de los capacitados: Se aprende más fácilmente aquello que se hace. El evaluador constantemente brinda la oportunidad al capacitado de estar en una continua interacción con lo que ha de aprender. Sin embargo para que la evaluación proporcione esta ventaja, es preciso que satisfaga dos condiciones.
- Que el capacitado, como resultado de la instrucción, esté en condiciones de responder satisfactoriamente a las preguntas o de ejecutar las actividades programadas.
 - Que la evaluación esté directamente relacionada con los objetivos.

Se recomienda hacer evaluaciones breves inmediatamente después de que se ha llevado a cabo las actividades tendientes a lograr cada uno de los objetivos.

- 2.- Desarrollar formas válidas de medición del desempeño de los capacitados: Existen dos formas de medir el desempeño de los capacitados: La evaluación con base en la norma estadística y la evaluación con base en el criterio expresado en los objetivos.

En el caso de la evaluación con base en la norma estadística lo que se hace comparar el aprovechamiento de cada capacitado con el de los demás. La evaluación con base a un criterio (el expresado en los objetivos) elimina las deficiencias de la anterior forma, pues evalúa la capacidad por el mismo, es decir, en función de los conocimientos y habilidades que posee, sin compararlo con los demás.

Interpretar que las diferentes formas de evaluación como: observación cuestionarios y entrevistas es de suma importancia pues saca a la luz impresiones causadas en el desarrollo del curso desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación; determina nuevas necesidades de capacitación, lo cuál ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente.

Los programas de capacitación no deben al finalizar con el curso, sino que debe de existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso. Se necesitará de seguimiento par reafirmar los conocimientos, desarrollar actitudes y verificar el aprendizaje.

Las evaluaciones están en función de lo que se desea medir, 4 son los criterios generales:

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

- **Reacción:** El grado en que los asistentes disfrutaron del programa de entretenimiento, debe evaluarse los sentimientos de los participantes, ningún aprendizaje.
- **Aprendizaje:** Los principios hechos y técnicas comprendidas y asimilados por los individuos, sin incluir el uso en que en el trabajo se haga de estos.
- **Actitudes:** Posición del sujeto positiva o negativa ante un objeto se trata de modificar la conducta en determinadas situaciones, este cambio debe hacerse en forma personal.
- **Resultados:** Se probará la utilidad y beneficios del curso. Se incluye la encuesta personal sobre que tipo de mejoras y que tanto se mejoró y si las mejoras surgieron o no de las ideas expuestas durante el curso.

Para evaluar es necesario basarse en los objetivos propuestos y enfocar nuestra atención a 3 áreas específicos, es decir, comprobar si hubo cambio en:

Habilidades intelectuales

Habilidades manuales

Actitudes

Aunque en muchos casos el cambio se presenta en forma combinada. Es conveniente establecer un plan de evaluación que incluye:

- Tipo de actividad a evaluar
- Materiales requeridos para el efecto
- Instrumento de evaluación (prueba, observaciones, etc.)
- Preguntar al grupo como se ha sentido con la experiencia.

VI.1 TIPOS DE EVALUACIÓN

1. **Organización del curso.** Se evalúa la organización del contenido; el uso de las técnicas y el material en el desempeño del instructor y la coordinación del curso en general.
2. **Verificar el aprendizaje.** Es decir, conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un proceso de enseñanza - aprendizaje. Esta última puede ser clasificada desde varios puntos de vista:

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

<u>Por su amplitud.</u>	<u>Por el momento de aplicación.</u>	<u>Por la conducta a medir</u>
General: Se evalúa todo el contenido del curso Parcial: Se evalúa sólo una parte del mismo, un tema o unidad.	Inmediata: Al iniciar el curso inicial o diagnóstico; durante el desarrollo (intermedia). Al finalizar el curso (final o sumaria). Mediata: Al volver al lugar de trabajo.	Habilidades Conocimientos Actitudes.

VI.2 TIPOS DE EVALUACIONES OBJETIVAS

<p>I. De respuesta breve.</p> <p><u>1. Respuesta breve propiamente dicha</u> El participante escribirá solamente sí o no</p> <p><u>2. Completamiento</u> Es aquella en la que el participante completa una oración, escribiendo una, dos o más palabras.</p> <p>a) Los espacios en blanco para completar, se colocan al final de la oración. b) No inducir la respuesta con la redacción (un, unos, los, etc.)</p>	<p><u>II. Elección de Respuesta</u></p> <p><u>1. Elección Múltiple</u> Es el encabezado con 4 ó 5 posibles respuestas de las cuales sólo una es la correcta. a) Primero se redacta el encabezado. b) Se buscan las opciones. c) Todas las opciones deben ser posibles (dentro del tema). d) Sólo una opción debe ser correcta. e) No utilizar: Ninguna de las anteriores o todas las anteriores. f) Cada pregunta con 4 o 5 opciones. g) Todas las opciones del mismo tamaño físico</p> <p><u>2. Respuesta Alterna.</u> (Tratar de no usarlas) Son aquellas en donde el participante, solamente indica si la aseveración del enunciado es verdadera o falsa. a) Deben ser categóricamente falsas o verdaderas. b) Una sola idea en cada enunciado. c) Enunciados mas o menos cortas. d) No redactar los enunciados en futuro e) No redactar enunciados convencionales.</p> <p><u>3. Apareamiento</u> Es un encabezado con Instrucciones y dos columnas a relacionar. a) Instrucciones muy claras. b) Que la respuesta no quede frente a la pregunta. c) La columna de la izquierda serán las opciones. d) La columna de la derecha serán las respuestas. e) Todas las preguntas deben ser del mismo tema. f) El número de opciones debe ser uno más que el número de respuestas. g) Poner nombre a las columnas. h) No más de 5 palabras tanto en las opciones como en las respuestas.</p> <p><u>4. Jerarquización</u> Se presentan una serie de hechos o elementos en forma desordenada que deberán ser ordenados por el participante según su criterio.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La evaluación es un sistema de control de calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje que se diseña fundamentalmente por dos razones:

1. Identificar el grado en que los capacitados alcanzan los objetivos propuestos; es decir, controlar la calidad del desempeño de los capacitados.

2. Cuando no se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes.

VI.3 TIEMPOS DE EVALUACION

Evaluación antes del evento de capacitación: Los participantes a un curso de capacitación generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionadas con los objetivos del curso que en tanto no poseen otras. Está situación exige que se evalúe con toda objetividad el comportamiento inicial de los capacitados.

Evaluación durante el evento de capacitación: El instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitados. El instructor tiene que decidir si continua con las actividades que tenía planeadas, si explica nuevamente o da ejemplos, etc. Para saber qué es lo que debe hacer, necesita averiguar el grado en que los capacitados manifiesten los comportamientos esperados. Así, la evaluación debe hacerse inmediatamente después de toda explicación, lectura, ejercicio etc., en suma después de cualquier actividad de enseñanza.

Evaluación al final del evento de capacitación: Tiene como propósito el determinar si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Esta evaluación debe propiciar el examen de los capacitados respecto de cada uno de los objetivos que se fijaron. Los resultados de la evaluación permiten al instructor, en el caso de algunos de los capacitados no hayan cubierto los criterios exigidos, diagnosticar las causas de ello e impartir la instrucción correctiva.

La evaluación realizada no solamente ayuda a determinar el aprovechamiento de los capacitados sino, también lo adecuado e inadecuado de las estrategias de enseñanza que se han adoptado. La mayoría de las veces en que un objetivo no es alcanzado podemos encontrar algunas deficiencias en las estrategias de instrucción; por ejemplo la explicación fue insuficiente, que se utilizó un vocabulario difícil para los capacitados, quien no se dio oportunidad de aplicar un principio, se hizo una demostración en condiciones diferentes de las especificadas en los objetivos, que no hubo tiempo suficiente para determinar los ejercicios. Estos puntos nos sirven a modo de variable de control y así evitar que causen algún cambio no esperado sobre la variable dependiente que en este caso es el aprendizaje y aprovechamiento.

La evaluación como sistema de control de calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje da lugar a otras dos funciones secundarias a saber:

- A) Que el capacitado, como resultado de la instrucción, esté en condiciones de responder satisfactoriamente a las preguntas o de ejecutar las actividades programadas

- C) Que la evaluación esté directamente relacionada con los objetivos.

VI.4 FORMAS DE EVALUACION PARA LOS PARTICIPANTES

- La evaluación con base en la norma estadística y la evaluación con base en el criterio expresado de los objetivos. En el caso de la evaluación con base en la norma estadística lo que se hace es comparar el aprovechamiento de cada capacitado con el de los demás.

- La evaluación con base en un criterio (el expresado en los objetivos) esta en función de los conocimientos y habilidades que posee, sin compararlo con los demás. Interpretar lo que las diferentes formas de evaluación arrojan como resultados, es de suma importancia, pues saca a la luz impresiones causadas en el desarrollo del curso desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación y determina nuevas necesidades de capacitación, lo cuál ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente. Los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso sin que debe de existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar los conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

VI.5 EVALUACION

Se evalúa que los objetivos de aprendizaje de un programa cumplan a través del contenido, de la metodología y de los instructores.

Ya que se tienen los resultados de la evaluación de estos conceptos, se verifican si se cubrió la necesidad existente y se destacan nuevas necesidades.

En base a lo anterior se puede afirmar que la finalidad de dicha evaluación es:

- Determinar si el programa de capacitación ha sido efectivo con base al logro de los objetivos del aprendizaje.

- Detectar tanto los aspectos positivos del programa como los errores del mismo, para corregirlos y superar el entrenamiento.

Conocer a los participantes para profundizar sobre sus logros en el proceso de aprendizaje.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

Actualmente se cuentan con diversas técnicas de evaluación su selección dependerá de los propósitos que el instructor tenga al evaluar; de las características de la materia de aprendida (teórica y práctica), del tipo de conducta a adquirir o modificar y el momento de evaluación (inicial, intermedia o final).

Entre las herramientas de evaluación más comúnmente utilizadas se encuentran:

1. Interrogatorio.
2. Cuestionarios
3. Pruebas de comprensivas o de ensayo.
4. Pruebas objetivas.

Las preguntas pueden planearse antes de la sesión o surgir espontáneamente. En todos casos se debe cuidar que sean claras, que no sean demasiado fáciles o difíciles.

El Instructor es un elemento determinante en el resultado de un programa de capacitación.
La autoevaluación de su actividad es el punto de partida para su constante superación.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

CUADERNILLO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

**FORMATO DE EVALUACIÓN PARA LA RETROALIMENTACION PARA
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**

INSTRUCCIONES: CIRCULA EL ASTERISCO (*). SEGUN LA RESPUESTA ELEGIDA POR RENGLON Y POSTERIORMENTE UNE CADA ASTERISCO FORMANDO UNA LINEA EN ZIG-ZAG DENANTE. CERTIFICACION " P " .

1	2	3	4	5
LLEGO MAS DE 10 MINUTOS TARDE	LLEGO 5 MINUTOS TARDE	LLEGO PUNTUAL	LLEGO ANTES DE 10 MINUTOS	LLEGO ANTES DE 30 MINUTOS
ES BASTANTE ABURRIDO Y DESMOTIVA AL GRUPO	MOSTRO ENTUSIASMO	MANTUVO AL GRUPO ATENTO	INYECTA ENERGIA AL GRUPO	ES BASTANTE DINAMICO Y MOTIVADOR CAPTANDO LA ATENCION DEL GRUPO
NO SONRIE, SE MUESTRA RIGIDO Y NO ES NADA CORDIAL	APARENTA AMABILIDAD EN SU TRATO, E INDIFFERENCIA	EN OCASIONES BRINDA UNA SONRISA	ADOPTO UN PAPEL EMPATICO Y FORMAL	ES SUMAMENTE AMABLE Y CORDIAL MOSTRANDO EMPATIA Y CALIDAD EN SU TRATO
SE DESESPERA CON FACILIDAD Y NO LOGRA COMPROMETERSE CON EL GRUPO	UTILIZA AL GRUPO COMO CURRICULUM Y ESTA A LA ORDEN DEL QUE LE APLAUDA O ELOGIE	EXPRESA ENTUSIASMO POR EL TEMA Y MANEJA CONTINGENCIAS DE MANERA OBJETIVA	EXPRESA ENTUSIASMO POR EL TEMA Y EL PARTICIPANTE. UTILIZA LA PACIENCIA Y COMPRESION	MUESTRA INTERES CON SENTIDO HUMANO DE COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD HACIA EL PARTICIPANTE SE ADAPTA FACILMENTE A IMPREVISTOS.
SU ASPECTO FISICO ES DESALINEADO EN HIGIENE Y DELICADEZA	UTILIZA VESTUARIO FUERA DEL CONTEXTO	SU ARREGLO ES SUFICIENTE	VISTE CON PROPIEDAD E HIGIENE	SE CARACTERIZA POR SU DISTINGUIDA CLASE Y DELICADEZA EN EL BUEN VESTIR
SUS ADEMANES Y GESTICULACIONES SON MONOTONAS Y EXCESIVAS	MUESTRA INCOHERENCIA ENTRE SUS EXPRESIONES Y EL CONTENIDO	SUS EXPRESIONES TIENEN COHERENCIA CON EL CONTENIDO	ES NATURAL Y AGRADABLE ANTE LA VISTA DEL PARTICIPANTE	SUS ADEMANES Y GESTICULACIONES SON APROPIADOS Y COADYUDAN EN LA TAREA DE LA ENSEÑANZA
SU VOCABULARIO Y MODULACION DE VOZ ES POBRE Y DESGANADA	CARECE DE AMPLIO VOCABULARIO Y MANTIENE UN SOLO TONO DE VOZ	SE LE CATALOGA COMO UN BUEN ORADOR	MANTIENE LA ATENCION, VARIANDO EL VOLUMEN Y LA FLUIDEZ	LOGRA DESPERTAR EL INTERES HACIA EL APRENDIZAJE, MEDIANTE UN VOCABLO LOGICO, AMPLIO Y APROPIADO A LAS CARAC. DEL GPO. MODULANDO SU TONO ADECUADAMENTE
NO SABE ESCUCHAR, Y DISTORCIONO MIS IDEAS Y APORTACIONES	SOLO ESCUCHA LOS PUNTOS AFINES A SUS IDEAS. NO ACEPTA CRITICAS.	SABE ESCUCHAR DIVERSOS PUNTOS DE VISTA. ACEPTA CRITICAS CONSTRUCTIVAS	ES CAPAZ DE ESCUCHAR Y DETECTAR DUDAS. ACEPTA CRITICAS PERSONALES	TIENE LA CAPACIDAD DE ESCUCHAR, ANALIZAR Y COMPRENDER A LOS PARTICIPANTES AGRADECIENDO Y ASIMILANDO LA CRITICA.
TRANSMITE UNA IMAGEN FALSA DE SI MISMO. IGNORA SUS LIMITACIONES	MUESTRA UNA ACTITUD NEUTRA ACERCA DE SU CAPACIDAD	ESTA CONSCIENTE DE SUS LIMITACIONES Y DEFECTOS, ASI COMO DE SUS VIRTUDES	TRANSMITE UNA IMAGEN REAL Y MADURA DE SI MISMO.	TANTO PERSONAL COMO PROFESIONAL TIENE UNA VALORACION OBJETIVA DE SUS PROPIAS VIRTUDES Y DEFECTOS. ENRIQUECE LA CRITICA.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

FORMATO DE RETROALIMENTACION PARA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

INSTRUCCIONES: CIRCULA EL ASTERISCO (*), SEGUN LA RESPUESTA ELEGIDA POR RENGLON Y POSTERIORMENTE UNE CADA ASTERISCO FORMANDO UNA LINEA EN ZIG-ZAG DESENDENTE FORMANDO UNA LINEA EN ZIG-ZAG DESENDENTE. CERTIFICACION " T ".

1	2	3	4	5
HABLABA SOLO PARA EL UTILIZANDO EL MONOLOGO NO TRANSMITE CONOCIMIENTO	SE DEDICA A INSTRUIR EN FORMA TEORICA Y POCO PRACTICA TRANSMITE CONOC. EN GENERAL	INTERACTUA CON EL GRUPO MEDIANTE EJERCICIOS PRACTICOS EL CONOCIMIENTO ES CLARO	BRINDA APOYO, COMBINANDO LO TEORICO Y PRACTICO FACILITA EL CONOCIMIENTO	FACILITA LA INTERACCION GRUPAL Y EL CONOCIMIENTO, TRANSMITIENDO SABIDURIA SEGURIDAD E INTERES POR EL PARTICIPANTE
NO SE APOYO PARA NADA EN ALGUNA TECNICA DE ENSEÑANZA -APRENDIZAJE	APLIÓ TÉCNICAS SIN TOMAR EN CUENTA LAS NECESIDADES Y TAMAÑO DEL GRUPO	SE APOYO EN TÉCNICAS PRACTICAS Y ADECUADAS.	UTILIZO TÉCNICAS APROPIADAS SEGUN CARACTERISTICAS DEL GPO.	FACILITO LA ENSEÑANZA DEL APRENDIZAJE DADA SU HABILIDAD Y MANEJO ADECUADO Y OPORTUNO DE TÉCNICAS DE ENSEÑANZA
NO UTILIZO NINGUN MATERIAL DIDACTICO DURANTE EL CURSO	UTILIZO EL MATERIAL FUERA DE TIEMPO Y CONTEXTO	SE APOYO EN TODO MOMENTO	FUE UNA HERRAMIENTA PARA APOYO DE DINAMICAS	IMPARTIO EL CURSO APOYANDOSE MUY BIEN LOGRANDO EL OBJETIVO DE LA ENSEÑANZA
NO OBTUVE RETROALIMENTACION ALGUNA	SEMBRO INQUIETUDES Y DUDAS SALIENDO POR LA TANGENTE	UNICAMENTE SINTETIZO LLENANDO DE CONOCIMIENTOS UN VACIO	FUE OPORTUNO Y CLARO EN SUS APORTACIONES	BRINDO UNA RETROALIMENTACION COMPLETA Y EFICIENTE, CUBRIENDO MIS NECESIDADES
OBSTACULIZO LA VISIBILIDAD DE LO QUE ESTA ESCRITO AL PARTICIPANTE	SEÑALO EN FORMA GENERAL LO ESCRITO SIN HACER ENFASIS	CAPTO LA ATENCION DEL PARTICIPANTE DETALLANDO LOS PASOS DEL PROCESO	SEÑALO EN FORMA ESPECIFICA LO ESCRITO, RESALTANDO SU IMPORTANCIA	UTILIZO UNA PLUMA TELESCOPICA O LUMINOSA EN FORMA OPORTUNA Y EFICIENTE, DESPERTANDO EL INTERES SOBRE EL CONTENIDO

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

FORMATO DE RETROALIMENTACION PARA GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

INSTRUCCIONES: CIRCULA EL ASTERISCO (*), SEGUN LA RESPUESTA ELEGIDA POR RENGLON Y POSTERIORMENTE UNE CADA ASTERISCO FORMANDO UNA LINEA EN ZIG-ZAG DESCENTENTE. CERTIFICACION " H " .

1	2	3	4	5
NO CONTROLA AL GRUPO Y ABUSA DE SU AUTORIDAD	PIERDE EL CONTROL DE ALGUNOS PARTICIPANTES	ENCAMINA AL GRUPO EN GENERAL	CONTROLA AL GRUPO DE MANERA OPORTUNA	CONTROLA EXITOSAMENTE CON ETICA Y TACTO AL GRUPO, HASTA EL ULTIMO MOMENTO
NO ME DEJO SER Y QUEDA INSATISFECHO CON EL CURSO	APRENDA A ESCUCHAR Y LIMITAR MI PARTICIPACION	INTERACTUO CON EL GRUPO ACLARO MIS NECESIDADES MEDIANTE EJEMPLOS	FOMENTO LA PARTICIPACION SATISFIZO MIS NECESIDADES DE GRUPO E INDIVIDUALES	ME SENTI LIBRE, QUEDA MUY SATISFECHO DESPERTO MI INTERES POR EL APRENDIZAJE
NO LOGRA DOMINAR SU ESPACIO Y MANTIENE UNA POSTURA ESTATICA	CAMINA LENTO, EN TODA EL AREA APOYANDOSE DE UN PIE A OTRO	DOMINA EL CENTRO, CON POSTURA FIRME Y SEMI-ESTATICA	SU POSTURA Y MOVIMIENTO ES FLEXIBLE Y NATURAL	SE DESPLAZA CON PORTE, DISCRECION Y SEGURIDAD, DOMINANDO SU ESPACIO
LE FALTO FAMILIARIZARSE CON EL AREA, ILUMINACION Y RESONANCIA	EL SONIDO Y LA ILUMINACION NO FUERON LO ESPERADO	COSTO TRABAJO ENFOCAR LA ATENCION EN TODO MOMENTO	CONTABA CON UN MALETIN DE EMERGENCIA PARA MEJORAR SONIDO E ILUMINACION.	MOSTRO TENER EL AS BAJO LA MANGA, SOLUCIONANDO IMPREVISTOS Y APROVECHANDOLOS COMO EL MEJOR EJEMPLO PARA ALGUN TEMA
NO ROMPIO EL HIELO, Y CADA QUIEN MANTUVO SU OBJETIVO INDIVIDUAL	REPARTIO PERSONALIZADO-RES Y COMENZO CON EL EVENTO	IMPARTIO DINAMICAS DE INTEGRACION YA CONOCIDAS	MEDIANTE DINAMICAS DIVERTIDAS SE ROMPIERON LOS OBJETIVOS MERAMENTE INDIVIDUALES	HIZO SENTIR A CADA PARTICIPANTE IMPORTANTE Y LOGRO LA INTEGRACION GRUPAL EXITOSAMENTE Y LA ATENCION DEL PARTICIPANTE

HOJA DE RESPUESTAS PARA "P"

	2	4	6	8	10
a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

_____ P =

HOJA DE RESPUESTAS PARA "T"

	2	4	6	8	10	
a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
b	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
c	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
d	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
f	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
g	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
j	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	—	—	—	—	—	T = <input type="text"/>

HOJA DE RESPUESTAS PARA "H"

	2	4	6	8	10
a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	—	—	—	—	—

H =

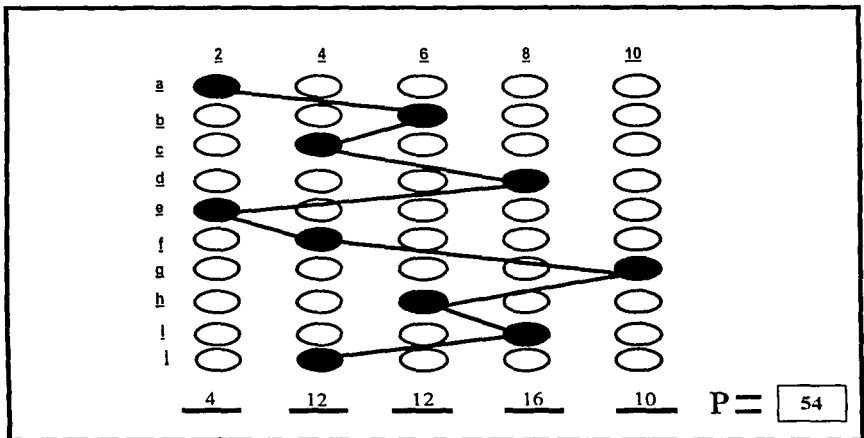
I.- Sacar la calificación:

1. No escribir nada en el cuadernillo
2. En la hoja de respuestas deberás rellenar la opción elegida
3. Unir con una sola línea los puntos sombreados.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

4. Multiplica los aciertos de cada columna por su valor representado en la parte superior de la misma
5. Suma los resultados de todas las columnas y anota el total en el recuadro igual a "P".
6. Realiza la misma operación para "T" Y "H".
7. Los resultados obtenidos de "P, T Y H", ubícalos por separado en la tabla de puntajes y te dará la clasificación correspondiente por perfil
8. En este paso deberás de sumar los resultados de "P, T Y H" y el resultado será dividido entre tres. Obtendrás un promedio el cual deberás de ubicar nuevamente en la tabla de puntajes y te dará un valor y la ubicación del rango. Por ultimo la clasificación final.

HOJA DE EJEMPLO



1. Llena este formato con sus instrucciones correspondientes y de acuerdo a la respuesta coloca el resultado según corresponda.

P = _____ ES NO APTO	T = _____ ES NO APTO	H = _____ ES NO APTO
P = _____ ES NO DESEABLE	T = _____ ES NO DESEABLE	H = _____ ES NO DESEABLE
P = _____ ES DESARROLLABLE	T = _____ ES DESARROLLABLE	H = _____ ES DESARROLLABLE
P = _____ ES SATISFACTORIO	T = _____ ES SATISFACTORIO	H = _____ ES SATISFACTORIO
P = _____ ES DESEABLE	T = _____ ES DESEABLE	H = _____ ES DESEABLE

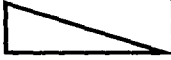


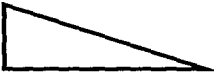
**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

2. Según la tabla de tacha el modelo de perfil "PTH" que tenga el evaluado.

TABLA DE PERFILES "PTH"

PUNTAJE	RANGOS	REPRESENTACION	INTERPRETACION
0 A 20	NO APTO EQUILATERO		ES UN TRANSMISOR CON DESARROLLO IGUAL DE SU "PTH"
	NO APTO ISOCELES		ES UN TRANSMISOR CON DESARROLLO DE DOS FACTORES "PTH" AL MISMO NIVEL Y EL OTRO EN MAYOR Y/O MENOR NIVEL
	NO APTO ESCALENO		ES UN TRANSMISOR CON DESARROLLO DESIGUAL DE LOS FACTORES "PTH", PUDIENDO SER CUALQUIERA MAYOR Y/O MENOR CORRESPONDIENTEMENTE.
21 A 40	NO DESEABLE EQUILATERO		ES UN CAPACITADOR CON DESARROLLO IGUAL DE SU "PTH"
	NO DESEABLE ISOCELES		ES UN CAPACITADOR CON DESARROLLO DE DOS FACTORES "PTH" AL MISMO NIVEL Y EL OTRO EN MAYOR Y/O MENOR NIVEL
	NO DESEABLE ESCALENO		ES UN CAPACITADOR CON DESARROLLO DESIGUAL DE LOS FACTORES "PTH", PUDIENDO SER CUALQUIERA MAYOR Y/O MENOR CORRESPONDIENTEMENTE.
41 A 60	DESARROLLABLE EQUILATERO		ES UN INSTRUCTOR CON DESARROLLO IGUAL DE SU "PTH"
	DESARROLLABLE ISOCELES		ES UN INSTRUCTOR CON DESARROLLO DE DOS FACTORES "PTH" AL MISMO NIVEL Y EL OTRO EN MAYOR Y/O MENOR NIVEL
	DESARROLLABLE ESCALENO		ES UN INSTRUCTOR CON DESARROLLO DESIGUAL DE LOS FACTORES "PTH", PUDIENDO SER CUALQUIERA MAYOR Y/O MENOR CORRESPONDIENTEMENTE.
61 A 80	SATISFATORIO EQUILÁTERO		ES UN FACILITADOR CON DESARROLLO IGUAL DE SU "PTH"
	SATISFATORIO ISOCELES		ES UN FACILITADOR CON DESARROLLO DE DOS FACTORES "PTH" AL MISMO NIVEL Y EL OTRO EN MAYOR Y/O MENOR NIVEL

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

	SATISFACTORIO ESCALENO		ES UN FACILITADOR CON DESARROLLO DESIGUAL DE LOS FACTORES "PTH", PUDIENDO SER CUALQUIERA MAYOR Y/O MENOR CORRESPONDIENTEMENTE.
81 A 100	DESEABLE EQUILÁTERO		ES UN FACILITADOR INTEGRAL CON DESARROLLO IGUAL DE SU "PTH"
	DESEABLE ISÓSCELES		ES UN FACILITADOR INTEGRAL CON DESARROLLO DE DOS FACTORES "PTH" AL MISMO NIVEL Y EL OTRO EN MAYOR Y/O MENOR NIVEL
	DESEABLE ESCALENO		ES UN FACILITADOR INTEGRAL CON DESARROLLO DESIGUAL DE LOS FACTORES "PTH", PUDIENDO SER CUALQUIERA MAYOR Y/O MENOR CORRESPONDIENTEMENTE.

3. El perfil "PTH" obtenido representa visualmente el tipo de perfil al que pertenece el evaluado.

INTERPRETACION

EQUILÁTERO. **PERFIL INTEGRAL Y EQUILIBRADO**

ISÓSCELES. **DEFICIENCIA EN ALGUNA ESFERA**

ESCALENO.- **DESEQUILIBRIO COMPLETO**

DESCRIPCION DE RANGOS

no apto.- No cubre para nada el perfil, presenta amenazas

no deseable.- Perfil no convincente.- Es un perfil deficiente

Desarrollable.- perfil con tendencia de desarrollo. Propone áreas de oportunidad.

Satisfactorio.- Perfil que cubre mas del 50%. Perfil de fortalezas.

deseable.- Perfil idóneo. Equilibrado, integral, completo

VI.6 LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACION

La retroalimentación también conocida como Feedback o Reorientación. La retroalimentación para este fin, será enfocada como una herramienta para determinar el perfil a detalle.

REGLAS PARA DAR RETROALIMENTACIÓN

- Ser oportuno.
- Dirigir la retroalimentación a la conducta (específica y concreta), no a la personalidad.
- No calificar la conducta; sólo manifestar el impacto que tiene en mis necesidades.
- Dirigir la retroalimentación a una conducta que pueda ser modificada por la otra persona.
- No insistir sin razón (evitar la rudeza innecesaria)

REGLAS PARA RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

- No defenderse.
- No contraatacar.
- No ofrecer falsas promesas de cambio.
- Manifestar que el mensaje ha sido recibido.
- Pedir más información sobre nosotros mismos.

La presente tesis resalta la importancia de la retroalimentación desde dos enfoques:

- a) Determinar en que porcentaje se cubre el perfil "PTH" desde la perspectiva personal y grupal. Mediante una herramienta que evalúa y certifica el desempeño del facilitador durante el curso.
- b) Sobre la base del modelo existente del proceso de capacitación que consta de: planeación, organización, ejecución y evaluación. Se sugiere que para reforzar este proceso, se le integre el paso de la retroalimentación, ya que a diferencia de las evaluaciones comunes que solo arrojan números fríos, con éste, se dará cuenta de los elementos que tendrá que desarrollar para llegar a obtener el perfil "PTH" y ser un Facilitador Integral. La retroalimentación promueve la calidad en la enseñanza y para efectos de este trabajo se propone que la certifique. Asimismo es indispensable remarcar que este perfil parte de la calidad, utilizándola como base para alcanzar la excelencia en la tarea de la capacitación. La calidad es un tema indispensable que obliga a actualizarse constantemente de lo que se hace.

Los factores claves son:	La misma calidad favorece a factores de resultado como son:
<ul style="list-style-type: none">• La actitud de servicio• La calidad total en la instrucción	<ul style="list-style-type: none">• Efecto del aprendizaje• Aplicación laboral

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

• **La retroalimentación.**

• **Rentabilidad y optimización**

A continuación se estudian las tres partes del proceso ampliamente.

Parece ser SIMPLE pero bien planificado y seguro, FLEXIBLE que tome en cuenta las necesidades e intereses de los participantes, PRACTICO para producir resultados concretos y útiles, BALANCEADO porque debe dar el tiempo necesario para que los participantes aprendan bien y sin fatigas o pérdida de tiempo y PROGRESIVO porque cada etapa de trabajo debe concretar la anterior y preparar el terreno para la siguiente.

Es conveniente que el Instructor esté consciente de esas características de manera que, dentro de la realidad de cada curso que imparta considere que la eficacia de la Matriz Conductual dependerá de su propia experiencia y de su habilidad para hacer los ajustes necesarios a las actividades planeadas. En general los elementos que integran la matriz conductual son los siguientes:

- Tema
- Objetivos
- Técnicas
- Apoyos Didácticos
- Evaluación
- Tiempo

De acuerdo a las necesidades se pueden contemplar las columnas correspondientes a todos los aspectos de la planeación o disminuirlas.

La retroalimentación se aplica con el propósito de propiciar el crecimiento humano. En la medida en que contemos con más información sobre nosotros mismos tomar decisiones y relacionarnos. Esa herramienta somos nosotros mismos. Necesitamos conocerla para manejarla con destreza y eficiencia.

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 y tenemos cierto grado de información al respecto y ocasiones llegamos a ser expertos en algún tópico.

Por los cambios que aceleradamente se registran en nuestro tiempo, nos mantendremos ocupados y pocas veces tenemos pleno conocimiento sobre nosotros mismos. No nos damos tiempo para reflexionar y obtener información que necesitamos de nosotros mismos.

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

Si contamos con la información sobre nosotros vamos a cultivar cualidades que otros no ven y podremos ser capaces de perfeccionarlas y recultivarlas. Si nos señala errores o limitaciones se nos ofrece la posibilidad de corregirlas y de evitar el error. La retroalimentación tiene el propósito de poder señalar las cualidades o defectos de nuestros compañeros y de nosotros en un clima de ayuda mutua. Su objetivo primordial es ayudar a la persona, proporcionándoles información sobre sí misma.

La retroalimentación se aplica:

- En la solución de conflictos humanos
- En la planeación y presentación de proyectos
- En el perfeccionamiento de conductores de grupo (instructores, funcionarios y/o supervisores)
- En la integración de grupos.

VI.7 REGLAS DE LA RETROALIMENTACION

<ul style="list-style-type: none">• Se debe dar clima de ayuda. La retroalimentación se da en grupos que están en proceso de crecimiento, por lo cual todos los involucrados cumplen características de cooperación y de ayuda para aceptar y procesar adecuadamente e individualmente la retroalimentación.
<ul style="list-style-type: none">• Se debe dar en primera persona. Al dar nuestro comentario se debe hablar en primera persona, ya que vamos a externar la forma en que percibimos, sin comprometer la opinión de otras personas con nuestro punto de vista.
<ul style="list-style-type: none">• Se debe dar permiso para dar retroalimentación. Este punto tiene la idea de verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación se siente con la disposición de aceptarla. Para que tenga efecto la retroalimentación, debe existir la actitud de recibirla, esto es una ayuda para la persona.
<ul style="list-style-type: none">• Ver directamente a la persona. La vista es un instrumento de comunicación, tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa, debe transmitirse con integridad y coherencia.
<ul style="list-style-type: none">• Ser objetivo describir la conducta, no hacer juicios de valor. Referirse a fragmentos de conducta que le sean claros al que recibe la retroalimentación. No decir "eres indiferente, pasivo de poca iniciativa", pues estaríamos valorando la conducta.
<ul style="list-style-type: none">• Comentar sobre aspectos susceptibles de cambio. La retroalimentación se puede referir a algunos aspectos que es el difícil o imposible de cambiar, con esto, solo se logra que se incomode la persona que la recibe. La información debe señalar aspectos que sean de ayuda y factibles de ser cambiados, si el que recibe la retroalimentación lo desea.
<ul style="list-style-type: none">• Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona. Aquí nos referimos a desarrollar empatía, a colocarnos en el lugar de la persona que esta recibiendo la información y nos diría si es o no oportuna en ese instante. Tener en cuenta que no debe ser nuestra necesidad de decir algo, si no que debemos evaluar si es de ayuda para el que la esta recibiendo. Que la persona que esta aportando la información, perciba como su conducta afecta a otros.
<ul style="list-style-type: none">• Ser contingente. La información debe ser proporcionada en un espacio de tiempo tal que el que la reciba recuerde el

Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"

<p>"hecho", esto puede ser al término de una etapa de trabajo ante un evento negativo o coronado por el éxito. Cuando la retroalimentación va a ser negativa, se debe de cuidar de no buscar culpables, exclusivamente verificar como todos los involucrados colaboraron para el resultado.</p>
<ul style="list-style-type: none">• No justificarse. No se permite que la persona que recibe la retroalimentación, exponga razones que intelectualice, que se argumente. Los que aportamos la retroalimentación, le estamos diciendo como lo vemos y el que la recibe debe captar la información y procesarla, evaluarla, ver si es justa o no, si es de utilidad.
<ul style="list-style-type: none">• No se deben emplear dobles frases. Con este tipo de retroalimentación no se sabe si es positiva o negativa, ya que transfiere un mensaje ambiguo e bivalente.
<ul style="list-style-type: none">• Equilibrar el número comentarios de positivas y negativas. Por aprendizaje social, estamos acostumbrados y entrenados a encontrar en forma rápida los defectos en las demás personas y cuando nos solicitan que les encontremos algo positivo, resulta difícil realizarlo. Esta herramienta nos obliga a mirar a las personas con todas sus cualidades y defectos, independientemente del afecto que nos pueda unir a ellas.
<ul style="list-style-type: none">• Al finalizar dar las gracias. Tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa se está proporcionando información para el crecimiento personal del que recibe, luego entonces; debe agradecer la ayuda que le esta aportando al grupo.

La retroalimentación es una parte del proceso de capacitación en la que los participantes dan al capacitador sus comentarios que generalmente son juicios de valor respecto a su persona y el curso impartido por éste.

La retroalimentación se da al finalizar el curso, el capacitador la pide o bien los participantes piden permiso al capacitador para dársela.

Primero se da la retroalimentación negativa (lo que no gusto) y al final la retroalimentación positiva (lo que gusto). Se da en forma personal y de manera objetiva por ejemplo:

"Me gusto la forma en que aclaraste mis dudas"

"Me gusto la técnica que usaste para el tema de Consultoría"

"No me gusto que no me dieras un personalizador y manual"

No es correcto decir:

"Me gusto la forma en que aclaraste mis dudas pero... casi no te escuche"

La retroalimentación es importante porque permite al capacitador mejorar sus cursos o bien sus actitudes.

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

VI.8 CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR

MOTIVACION: FUERZA INTERNA
 ACTITUD: APERTURA
 CONOCIMIENTO DEL TEMA: 100%
 COMUNICACION: RETROALIMENTACIÓN

VI.9 SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERFIL DEL FACILITADOR

RASGOS	SI LO TIENE	SI NO LO TIENE	SUGERENCIAS PARA TENERLO
Expresión verbal clara, precisa y sencilla.	Le permitirá comunicar el conocimiento de una manera adecuada y clara.	Los participantes no entenderán y/o aprenderán lo que trata de transmitir o bien entenderán algo diferente.	Es bueno saber que el lenguaje a utilizar debe ser adecuado para el grupo de participantes, así el lenguaje para un curso a operarios no va a ser el mismo que se empleará para directores. Esta es la principal clave, elegir el lenguaje adecuado para el grupo adecuado.
Interés por su trabajo	Le permitirá disfrutar y realizar correctamente la importación de sus cursos	Simplemente no será facilitador, cualquier otra cosa menos eso.	Este rasgo es algo que depende solo de Ud.
Conocimiento del grupo que conduce	Le permitirá despertar y conservar la atención además del manejo general del grupo	Le será difícil controlarlo, retener su atención y quizá pierda participantes	Se puede realizar un pre-test de expectativas intereses y de datos como edad, escolaridad, etc. datos que le permitan conocer quienes forman su grupo
Habilidad para manejar situaciones conflictivas	Resolverá los conflictos grupales que se pudieran presentar de una manera EFICIENTE	Los conflictos se le pueden ir de las manos dañando la integración grupal	Experiencia personal o bien, aprendidas de otras personas.
Capacidad de escuchar	Le permitirá entender lo que sus participantes le desean comunicar	No sabrá lo que los participantes desean no entienden o no les parece, lo que dará resultado una comunicación inadecuada.	Cada vez que un participante desee hablar no oír, sino escuchar su comentario y tomarlo en cuenta también se puede dar un tiempo al término de cada sesión para retroalimentación o aspectos generales en donde cada participante puede expresar lo que desea.
Puntualidad	Muestra a los participantes su profesionalismo y lo toman como ejemplo para ser puntuales	Al ver que Ud. llega tarde o bien, finaliza tarde los participantes también lo harán y su curso se volverá informal	Planee adecuadamente su tiempo dejando 15 min. para prevenir cualquier imprevisto esto le permitirá llegar iniciar y finalizar su curso a la hora indicada.
Manejar correctamente el equipo y material audiovisual	Le permitirá tener un continuo en su curso además de dar una buena impresión como facilitador	Su curso se verá interrumpido cada vez que cambie su acetato, diapositiva, transparencia etc. Además de dar una mala impresión al grupo.	Puede tomar un curso al respecto, pedirle a un conocido que le enseñe o bien practicarlo Ud. solo antes de que inicie el curso.
Conocer y manejar correctamente las técnicas de instrucción	Le permitirá elegir la técnica adecuada del tema a tratar lo cual dará una	Si se emplea una técnica inadecuada para el tema, no tendrá sentido y no habrá transmisión de conocimiento.	Existen varios libros que tratan el tema además existen cursos sobre formación de instructores donde se da el tema

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

	adecuada transmisión del conocimiento.		
Facilidad de improvisación	Le permite dar un cambio en el programa para mejorar el ambiente o para resolver alguna situación imprevista	Cuando alguna situación imprevista se presente no sabrá como manejarla y quizá trascienda o sea significativa en el grupo	Depende de nuestra creatividad, experiencias, o bien de experiencias ajenas
Constante actualización	Le permitirá ser un mejor facilitador e implementar técnicas y ejercicios actuales además de ser creativo y lo más importante NO DEJARA DE SER UN FACILITADOR	En un periodo corto dejará de ser un facilitador usará técnicas y ejercicios que ya todos los participantes conocen, por lo que no innovará ni trascenderá	El tener este rasgo implica un esfuerzo y dedicación continuos que no se dará si no hay interés y dedicación el trabajo.
Dominio de la Materia	El comprender el tema le permitirá transmitirlo de una manera más fácil, así como resolver dudas y cuestionar	Cuando el tema no se entiende, no se sabe como transmitirlo casi imposible aclarar dudas y mucho menos cuestionar	Esto se logra dedicando un tiempo para el estudio del tema o bien, del manual a usar.
Imagen Adecuada	La presencia física del facilitador es una forma de reflejar lo que es un facilitador bien aliñado, denota dedicación, limpieza, aceptación y profesionalismo	Un facilitador fofongo denota flojera conformismo, rechazo y falta de profesionalismo	Con su alineamiento muestra que tan importante es el participante para Ud., para adquirirlo basta con peinarse, combinar bien su ropa, zapatos, accesorios bolsa, portafolio y perfumarse si así lo desea. También es importante caminar derecho no rígido y sentirse adecuadamente.
Capacidad de análisis y síntesis	Le permitirá llegar a conclusiones productivas integrando adecuadamente las opiniones del grupo con lo expuesto en clase	Las conclusiones si se llegarán a tonas serán ambiguas y sobre la base de lo establecido por el facilitador	son habilidades que se forman en el desarrollo profesional, sin embargo el practicarlos en cada lectura que hagamos ayuda bastante
Habilidad para integrar grupos y conducirlos al logro de los objetivos	La integración del grupo facilita el proceso de aprendizaje, además de hacerlo más disfrutable.	Es posible que se den conflictos grupales o dificultad para la realización de ejercicios o técnicas de aprendizaje	Siempre ser uno mismo aceptarse, conocerse y lo más importante superarse cada día, elevando nuestra calidad humana.
Habilidad para estimular los participantes de los participantes	Esta es una de las herramientas y características del FACILITADOR , es lo que le permite llamarse así. En esta acción recae la dinámica grupal.	Simplemente, dejara de ser un FACILITADOR	Consultar libros sobre dinámica grupal, pero sobre todo conocer a cada uno de nuestros participantes y el general al grupo como un todo.
Ser creativo	Si se tiene, al finalizar	Será un curso más como todos	"Prender el foco" innovar. Salir de lo normal romper

**Diseño del perfil del Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial
"La importancia de la retroalimentación"**

	cada sesión los participantes se llevarán mucho para comentar en sus casas. El curso trascenderá		paradigmas.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------

VI.10 PROCESO PTH

Donde el perfil del Facilitador Integral se condiciona a la suma de cualidades apoyadas en que:

P= Perfil Psicológico o de Personalidad

T= Perfil de Conocimientos Técnicos, Metodológicos y Didácticos de Enseñanza.

H= Perfil de Manejo de Grupos, Dinámicas de Grupo y Material Didáctico de Apoyo.

Para obtener un perfil óptimo, suficiente o desarrollable en un Facilitador integrado a la excelencia.

Todas estas características constituyen el perfil en "P", que en referencia al modelo de Honan, "P" sería el valor emotivo de la persona-candidato a Facilitador Integral. Por ende lo entendemos como la personalidad del candidato y cumpliría con la condición en el proceso de la comunicación de emisor del mensaje. Pero todo esto no es válido si no existe una técnica adecuada de proyección del mensaje. Honan, esto lo concibe como el valor cognoscitivo del emisor y la comunicación como el canal de emisión. Las técnicas de enseñanza-aprendizaje dominadas por el Facilitador Integral, darán la oportunidad de establecer el canal correcto de transmisión del mensaje

Estas técnicas y metodología de enseñanza y su conocimiento y aplicación conforman a "T", que es el canal de facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el presente trabajo, presentamos un modelo en donde el Facilitador Integral tiene tres lados, por lo tanto, faltando "H", el tercer lado y que es el medio de experimentación y aceptación del conocimiento adquirido en el mensaje, por el participante. Para lograr "H", se requiere de un manejo adecuado y óptimo del grupo, apoyado esto en dinámicas grupales que hagan que el participante experimente el conocimiento adquirido, a través, de la visualización del mensaje por medio del material didáctico, comprobando así la validez del conocimiento adquirido.

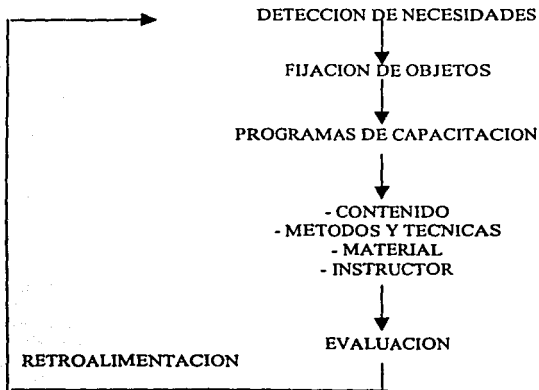
Por lo tanto, la suma de una técnica adecuada del manejo del grupo y con dinámicas y material didáctico óptimo, en su diseño y adaptados al mismo, nos daría la aceptación del conocimiento por el participante.

Resultados esperados

- Satisfacer la DNC que presenta GNP.
- Los participantes certifiquen como Facilitador Integral.
- Diferenciar los roles existentes en la plataforma de capacitación.
- Alcanzar la excelencia en la capacitación.
- Demostrar la importancia de la retroalimentación, tanto para la certificación del perfil PTH, como para la inclusión en el proceso de capacitación y la retribución al negocio.

NUTRIR LA CAPACITACION ACUMULANDO LOS AVANCES EXISTENTES CON EL NUEVO MILENIO

VI.11 PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION



VI.12 CONCLUSIONES PARA EL DESARROLLO DEL FACILITADOR INTEGRAL

A) DE TRANSMISOR A CAPACITADOR:

P) Es una persona que presenta una importante deficiencia en su imagen, misma que transmite incongruencia entre su perfil y su capacidad de transmitir y por tanto resta credibilidad al grupo.

Le sugerimos alinear su higiene e imagen, para alcanzar una presentación distinguida y elegante tanto en lo que representa, dice, hace y expresa, apoyándose en el tema de esta tesis citado en el capítulo "El perfil del instructor".

T) Se caracteriza por ser una persona que carece de técnicas didácticas de enseñanza y aunque tenga el dominio del tema a tratar no logra transmitirlo.

Le sugerimos ser dinámico y aplicar dichas técnicas para facilitar el conocimiento al grupo y/o participante. Apoyándose en esta tesis con el tema "Técnicas de enseñanza- aprendizaje".

H) Presenta una despreocupación y falta de experiencia para manejar grupos con calidad, ocupa a veces el pizarrón solamente y no presenta ninguna interacción con el grupo más bien se considera como un monólogo su aportación y esto propicia que no se logre con efectividad el objetivo.

Le sugerimos sobre la base de lo anterior controle desde su escenario, hasta cada uno de los participantes para abrir la recepción mediante la disciplina la calidad y la empatía, apoyándose en el capítulo de "herramientas Psicológicas para el grupo".

B) DE CAPACITADOR A INSTRUCTOR:

P) Es una figura que cumple con el requisito mínimo y básico en su persona para pararse al frente del grupo e intentar captar el interés del participante hacia él.

Le sugerimos buscar la calidad mejorando así su personalidad ante el grupo, apoyándose en el capítulo del "perfil del instructor".

T) Se caracteriza por ser una figura que transmite con elementos básicos y tradicionales la enseñanza y no siempre logra que el grupo se motive, se divierta y tenga un aprendizaje significativo. Se le sugiere se apoye en el capítulo de "técnicas de enseñanza – aprendizaje".

H) Presenta la falta de control en el manejo de grupos, sin embargo logra por lo menos proporcionarles lo básico a todos los participantes utilizando dinámicas populares y material didáctico nada sofisticado.

Le sugerimos una actualización inmediata para desarrollar su perfil y alcanzar la calidad en dicho contexto, apoyándose en el capítulo de "herramientas psicológicas para el grupo".

C) DE INSTRUCTOR A FACILITADOR:

P) Es una figura que oscila entre lo básico y la calidad. Tiende a mejorar a través de la práctica. Posee personalidad y ciertas habilidades para atraer la atención del participante. Le sugerimos reforzar su perfil e imagen aplicando herramientas de cinesis y retroalimentación.

T) Sus técnicas de enseñanza- aprendizaje son adecuadas, sin embargo es indispensable actualizarlas basándose en la programación neurolingüística. Le sugerimos estudiar dicha herramienta y aplicarla en todas y cada una de las áreas multidisciplinarias del curso. Apoyándose en esta tesis en el tema de PNL (Programación Neurolingüística).

H) Presenta estancamiento tecnológico en el uso del material didáctico. En cuanto al manejo de grupo se le recomienda que aplique dinámicas que incrementen las multihabilidades del participante basándose en esta tesis en el uso de material de tecnología de punta y dinámicas enfocadas a resultados.

D) DE FACILITADOR A FACILITADOR INTEGRAL:

P) Es una persona que presenta características especiales para desarrollar en su perfil. Parte de la calidad hacia la excelencia. Su imagen es muy adecuada y congruente. Posee la capacidad y elegancia para atraer la atención del participante. Esta trabajando en la disciplina, los retos y los demás valores en esencia. Le sugerimos trabajar consigo mismo para trascender en su labor y amar su profesión y su persona.

T) Se caracteriza por practicar un perfil mayéutico que le permita realmente interesarse de corazón por el aprovechamiento del conocimiento para convertirlo en sabiduría y saberlo aplicar adecuada y oportunamente. Se le sugiere se apoye en el capítulo de la retroalimentación de esta tesis para su óptimo desarrollo.

H) Presenta una buena creatividad en forma intermitente que provoca cierta motivación e inquietud en el grupo para digerir y provocar con mayor oportunidad el aprendizaje. Esta persona basa sus dinámicas de enseñanza en una filosofía humanística y enfocada a resultados. Utiliza tecnología de punta exclusivamente. Le sugerimos se apoye en esta tesis en el capítulo del facilitador integral para favorecer y concretar su desempeño.

E) FACILITADOR INTEGRAL:

P) Es una eminencia que esta al frente de un grupo. Tiene desarrollados en su potencialidad dones, talentos y valores que en su conjunto impactan al participante. Parte de la excelencia hacia la perfección y destaca su inigualable estilo y empuje constante.

Le sugerimos que se mantenga a este nivel y que nunca se le olvide de regresar a lo básico leyendo la introducción y justificación de esta tesis.

T) Es un personaje integral que maneja herramientas novedosas y multidisciplinarias como PNL, la cinesis y la mayéutica. Sus intervenciones son positivas y exitosas. Posee realmente un compromiso con él mismo

para fungir como un canal limpio, sólido, confiable y efectivo para transmitir el mensaje. Provoca que el conocimiento se imparta basándose en la curva de gauss y reforzando a su vez en los dos hemisferios. Le sugerimos se apoye en esta tesis en el tema de la comunicación y la teoría de Honan.

H) Es un experto en el manejo de grupos, control de contingencias y dominio de la tipología del participante. Posee multihabilidades para manejar excelentemente desde los materiales didácticos tradicionales hasta lo último en tecnología de punta. Sus dinámicas pretenden un valor agregado basándose en la retroalimentación y en la evaluación constante. Denota gusto, calidad y creatividad ininterrumpida en su trato humanístico y efectivo hacia el grupo, logrando así una atención personalizada hacia el participante.

GLOSARIO

ACTUAL.- Aplicase al tiempo presente en que uno está cuando habla.

ACTITUD.- Es la predisposición, relativamente estable, de la manifestación de una conducta. Las actitudes son estructuras funcionales que sustentan, impulsan, orientan, condicionan, posibilitan y dan estabilidad a la personalidad. Una actitud se compone de tres elementos; el componente cognitivo, afectivo, y el elemento comportamental.

ADIESTRAMIENTO.- Es el proceso enseñanza - aprendizaje que se encarga de dota a los trabajadores de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar el puesto que actualmente tienen o uno similar.

ANDRAGOGIA.- Educación para adultos

APRENDIZAJE.- Es el proceso que se realiza en el interior de un sujeto cuando este vive experiencia significativa que producen en él cambios en la conducta más o menos permanentes.

APTITUD.- Cualidad que hace que un objeto ó persona sea apto para un fin. Disposición natural para hacer algo.

ASERTIVO.- Cuando el instructor tiene la capacidad a los integrantes de un grupo, de entender sus reacciones, sus estados de ánimo, sin juzgarlos ni evaluarlos; facilitando que el aprendizaje sea realmente significativo y de importancia para todos y cada uno de ellos.

ATMÓSFERA DE GRUPO.- Ambiente positivo dentro de un grupo en general en donde los integrantes comparten grandes cantidades de influencia personal, tanto entre ellos como con el líder.

CALIDAD.- Conjunto de cualidades. Superioridad en su línea.

CAPACITACIÓN.- Es el proceso enseñanza - aprendizaje que se va a encargar de dotar a los trabajadores de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo superior al suyo.

CAPACITADO.- Es la variable más importante (el cliente). Se basa en la madurez del aprendiz, base de contenido, motivación e interés. El capacitado asume la responsabilidad de su propio aprendizaje.

- CAPACITADOR.-** Es la persona cuya función colabora con la empresa aportando un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones.
- CINESIS.-** Manejar los hemisferios en secuencia derecho- izquierdo – derecho para grabar la información en la mente. Ser congruente en lo que se expresa verbal y no verbalmente.
- COGNOCITIVISMO.-** Escuela que enfoca el aprendizaje desde la perspectiva de tener la capacidad de adquirir el conocimiento.
- COMPENSIVA.-** Los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la del grupo y en la de organización total.
- COMPROMETIDO.-** Situación que involucra a un individuo a responsabilizarse de las acciones que esté llevando a cabo en distintas situaciones.
- COMUNICACIÓN.-** Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- COMUNICATIVO.-** Persona que favorece el proceso de comunicación mediante la libre exposición de ideas y argumentos, que sirven de base para la transmisión de cualquier código.
- CONDUCTA.-** Es la actividad interna o externa de un organismo observable directa e indirectamente, descriptible y que va a englobar todas las características propias y generales de dicho organismo.
- CONFIABLE.-** Característica del instructor en donde provoca un clima idóneo hacia el grupo, mostrándose sólo como un facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje y no quien en forma autoritaria y sin involucrarse dirige a un grupo.
- CONOCIMIENTO.-** Acción y efecto de conocer, noción. El conocimiento, que también recibe el nombre de cognición, es el proceso mental por el cual un sujeto transforma el material sensible que recibe del entorno, lo codifica y lo almacena para recuperarlo posteriormente en forma de comportamientos adaptativos. Las principales formas de actividad en que se realiza el conocimiento son la percepción, la imaginación, la memoria y el pensamiento.
- CONTENIDO.-** Es el conocimiento que los capacitados deben adquirir. Este se visualiza en línea continua que va de lo simple a lo complicado.

CORDIAL.- Persona que muestra amabilidad y atención creando un ambiente agradable y armónico, que permite la convivencia.

CORRILLOS.- Se trata de una táctica educativa que divide a un grupo grande en varios pequeños, para facilitar la discusión. Cada equipo discute un tema con objeto de llegar a conclusiones parciales; más tarde, de los informes de todos los equipos se extrae la conclusión general.

CREATIVIDAD.- Es un proceso mental encaminado a la búsqueda de algo nuevo partiendo de contenidos anteriores. La podemos caracterizar por la búsqueda, ante un problema, de las posibles soluciones.

CREATIVO.- Característica que permite al individuo desarrollar y exponer sus propias capacidades y facultades en situaciones que exigen cambios constantes para la implementación de distintos tópicos, temas o roles.

CURVA DE GAUSS.- Es una distribución de probabilidad normal que presenta una simetría respecto al valor esperado. Su representación se asemeja a una curva de campana. Todo curso tiene un comienzo, un clímax y un término.

DEDUCTIVA.- Se parte de lo general a lo particular, es una técnica lógica.

DEMOSTRATIVA.- Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad, con el manejo de aparatos de instrumentos, la ejecución de alguna creatividad, etc. que el capacitado efectúa a renglón seguido.

DIDÁCTICA.- El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en un pizarrón o rotafolios, para en unión del grupo, obtener una conclusión.

DINÁMICO.- Cualidad que tiene un individuo de cambiar y estructurar distintas posiciones en la vida y en situaciones particulares, conservan una visión flexible y cambiante de las cosas.

DRAMATIZACIÓN.- Consiste en la representación "teatral" de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo.

DINÁMICA DE GRUPO.- Estudio de los procesos que se llevan a cabo dentro de un grupo. Interacción entre los miembros en un grupo de trabajo y los cambios concurrentes de sus aptitudes, conductas y

relaciones de modo similar, la interacción, y las aptitudes, conducta y relaciones cambiantes, entre el grupo de trabajo y otros fuera del grupo.

DISEÑO.- Es la descripción esquematizada o bosquejo de algo que se desea llevar a cabo. Hecho por palabras.

EDUCACIÓN.- Etimológicamente, la palabra educación proviene fonética y morfológicamente del vocablo "educare" que quiere decir, conducir, guiar, orientar y semánticamente del vocablo "educare" que quiere decir, hacer, extraer, dar a luz. Sumando ambas raíces con la orientación práctica de la palabra, podemos concluir que la educación es el dirigir y facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje, observable en la obtención y perfeccionamiento que un sujeto tiene de un conocimiento o saber en general, teórico o práctico y manifiesto en la conducta del mismo sujeto.

EDUCACIÓN MODERNA.- Aquí se concibe al alumno como un ser inteligente y creador, con necesidades, alcances y limitaciones que hay que respetar. Al maestro se le concibe como el guía que media y facilita que el alumno se apropie y adquiera un conocimiento que no está terminado, que se sigue formando y que busca nuevos conocimientos.

EDUCACIÓN TRADICIONAL.- Es aquel proceso de enseñanza - aprendizaje en donde se considera al alumno como un receptor al que hay que llenar de conocimientos y al profesor como el encargado de proporcionárselos. Esta forma de práctica educativa concibe al alumno como un ser pasivo, al maestro como el poseedor de todos los conocimientos y al conocimiento como algo terminado. Además se caracteriza por mantener escenarios educativos fijos (salón de clases) y pocos materiales de trabajo.

EDUCATIVA.- Está consiste en cambios en la conducta, que son resultado de la práctica o la experiencia; el aprendizaje es progresivo y lleva al sujeto de un nivel a otro de conocimiento.

EFICACIA.- La relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas, con las realizaciones alcanzadas. Es el hacer las cosas bien.

EFICIENCIA.- Es el hacer las cosas bien y oportunamente. Es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

EMPRENDEDOR.- Persona optimista y vital, que busca mejorar el ambiente en donde se encuentre con sugerencias y proposiciones adecuadas.

ENTREVISTA.- Forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar aptitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

ENSEÑANZA.- Es una serie de acciones intencionadas, encaminadas a organizar, dirigir y facilitar el aprendizaje.

EQUILIBRADO.- Persona eficiente y armónica, que busca obtener sincronía en las diferentes áreas de su vida, en general.

ESCUELA NUEVA.- Es un movimiento pedagógico surgido a finales del siglo XIX, encaminado a perfeccionar, vitalizar y transformar la educación existente en su época, modificando las técnicas educativas empleadas por la educación secular. En ocasiones el término se utiliza indistintamente con el de la Educación Moderna. No se debe confundir con términos como Escuela Activa, o Escuela de Acción, pues estas son sólo dos corrientes pertenecientes a la Escuela Nueva.

ESTRATEGIA.- Manejo de información, habilidades, destrezas para dirigir algo.

EXPOSITIVA. - Es la exposición oral que hace un ponente o el instructor mismo, de un tema en determinado tiempo.

FACILITADOR.- Enfoque de la administración en virtud de la cual el supervisor asiste y guía a los trabajadores en sus esfuerzos por realizar el trabajo asegurando que estén capacitados y no limitándose solamente a dar órdenes e instrucciones.

FLEXIBLE.- Persona que bajo ciertas condiciones, puede desempeñar distintos papeles sin alterar substancialmente su perspectiva, en aras de una mejor comprensión y conocimiento.

FORMATO.- Conjunto de descripciones reagrupadas en forma creciente a fin de evaluar al individuo.

FORO ABIERTO.- Esta técnica se lleva a cabo, generalmente después de una actividad de interés general. En el se tiene derecho a tomar la palabra quien quiera que sean los asistentes, dirigidos por un moderador.

HABILIDAD.- Es la disposición que muestra un individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que concluya en una actuación eficaz.

HERRAMIENTA.- Instrumento empleado para desempeñar un oficio o trabajo manual.

HUMANISTA.- Persona que convierte su perspectiva de la vida, hacia el logro de ideales conforme a la actuación y lugar del ser humano en cuanto tal; provisto de una serie de características las cuales son: fortaleza de juicio, virtudes morales y conocimiento general; al mismo tiempo que se enriquece con la herencia espiritual de la civilización.

ILUSTRATIVA.- Se exponen distintas situaciones y hechos que ejemplifiquen un tema específico mediante el cual, se instiga a los alumnos a plantear situaciones similares con el fin de corroborar si se aprendió el concepto o el tema base.

INFORMATIVA.- El grupo la recibe a través de escritos, de exposiciones o bien de ayudas audiovisuales. Con base en la información dada, se asigna un tiempo determinado para el análisis individual y de grupo y el arribo a conclusiones generales.

INTEGRAL.- Partes que componen un todo.

INTEGRIDAD.- Engloba todas las partes y aspectos de algo.

INTELIGENTE.- capacidad para resolver problemas, analizar, evaluar y estudiar situaciones en varios contextos para la solución y mediación de conflictos.

INTERROGATIVA.- Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo, en forma oral ya sea dirigidos a una persona en especial, o abiertos al grupo en general.

INSTRUIR.- Enseñar, comunicar ideas o conocimientos.

INSTRUCCIÓN.- Acción de instruir.

JUEGOS VIVENCIALES.- Actividades motrices y/o intelectuales que propician la participación activa de los participantes y que van a ser empleados por el instructor para facilitar la consecución de un objetivo.

LECTURA.- Técnica que tiene como objeto la utilización de los libros, como fuente tradicional de ideas, para promover el aprendizaje en el campo de utilización personal, cuyos resultados se ponen de manifiesto.

LÍDER.- Implica capacidad para dirigir los asuntos y acciones de otros.

LÚDICA.- O de juego, consiste en la implementación de una serie de dinámicas juego en donde los participantes se diviertan y se involucren entre sí; a la vez que aprenden situaciones y conceptos inmersos en el juego.

LLUVIA DE IDEAS.- Técnica de grupo para la generación de ideas, que alienta la libre asociación de ideas entre los participantes a la vez que evita los juicios negativos, con el fin de generar el máximo número de ideas en corto período.

MANUAL DE APOYO.- Documento escrito cuyo contenido abarca todo lo que se va a tratar en un curso de capacitación pero de forma tal que sirva de texto de consulta para participantes e instructores.

MAYEUTICA.- Perfil paternalista para asegurar el aprendizaje en el participante.

MESA REDONDA.- Se utiliza cuando se quiere dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes y contradictorios de varios expertos sobre determinado tema o cuestión.

MOTIVADOR.- Este término implica capacidad para promover actitudes y conductas positivas que propicien una buena dinámica entre los miembros de un grupo en general.

MULTIDISCIPLINARIO.- Que ejerce varias disciplinas a la vez.

MULTIHABILIDADES.- Que tiene la capacidad de hacer mínimo dos cosas a la vez.

OBJETIVO INSTRUCCIONAL.- Es aquello que se espera lograr con la impartición de un curso en términos de una conducta manifiesta y observable por participantes e instructor. Un objetivo instruccional debe contener los siguientes elementos, a) Población, a quienes va dirigido el curso; b) Forma de conducta, cual es la conducta que al final se espera como respuesta al proceso de capacitación; c) Condiciones de operación, son las circunstancias en que se manifestará la conducta adquirida por el participante, tales como el cuándo, como, donde, etc.; d) Nivel de eficiencia, se refiere a la precisión o exactitud mínima que se espera de la conducta del participante.

ORGANIZADO.- Cualidad que permite en el sujeto presentar orden y disciplina para la ejecución de tareas específicas y su logro exitoso.

PACIENTE.- Característica que resume alta tolerancia a la frustración por parte del individuo, así como la capacidad para reflexionar y analizar situaciones.

PANEL.- Consiste en el estudio de un tema o problema por parte de varios integrantes que conversan libremente entre sí.

PARTICIPACIÓN.- Técnica por la cual el supervisor o el gerente comparten con grupos de trabajo, información relacionada con el trabajo mismas responsabilidades y decisiones o ambas. La participación puede usarse para determinar la forma en que se debe utilizar un trabajo, como debe dividirse el trabajo entre el grupo y cuáles deben ser las metas del trabajo.

PERFIL.- Es el conjunto de características emocionales que debe tener el instructor para cumplir con los objetivos del curso o programa a fin de responder adecuadamente a los estímulos que se le presentan.

PSICOLOGIA DEL TRABAJO.- Es la ciencia psicológica aplicada que tiene por objeto el estudio de la conducta humana en el trabajo y como fin el mejorar esta conducta, haciéndola más satisfactoria para el individuo y más útil para la sociedad.

PRECISO.- Característica mediante la cual se permita tener claridad y objetividad en la comunicación con las demás personas.

PRESENCIA.- El instructor debe mostrar manejo y dominio de sus conocimientos, seguridad y soltura de su palabra, así como de su persona general.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA: Transmitir el conocimiento en vía: visual, auditiva y kinestésica, dependiendo de las características que presenta el participante.

PROFESIONALISMO.- Calidad de profesional que ejerce habitualmente.

REFLEXIVA.- Técnica mediante la cual los educandos reciben información que posterior a ser discutida, permite su reflexión y comprensión sobre la base de las experiencias de cada uno.

RETROALIMENTACIÓN.- Es el proceso de dar y recibir información referente a la conducta que manifestamos ante otras personas y que otras personas manifiestan ante nosotros, con el propósito de contribuir al desarrollo personal. Se divide en retroalimentación positiva que se refiere a las cualidades y talentos que posee la persona; y retroalimentación negativa que son las carencias y debilidades de quien va a ser retroalimentado.

ROLES.- Papel o función que desempeña un persona, grupo o entidad.

SEGURIDAD.- Se trata de proyectar estabilidad, paciencia y soltura, durante, la exposición o presentación por parte de un instructor, maestro o líder de un grupo de cualquier tema, materia o sesión determinada.

SOCIABLE.- Cuando una persona demuestra capacidad para relacionarse abiertamente, sin inhibiciones con los demás en cualquier contexto dado.

TÉCNICAS DE ENSEÑANZA.- Aprendizaje consisten en actividades organizadas en forma tal, que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Propicia la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes en el proceso enseñanza- aprendizaje; asimismo son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN.- Conjunto de procedimientos o métodos de una ciencia, arte u oficio. Sistema para conseguir algo. Son actividades organizadas en forma tal que faciliten el proceso y consecución de los objetivos de la instrucción a través de propiciar la cooperación, creatividad, actividad, respeto y responsabilidad de los participantes del proceso enseñanza - aprendizaje. Además, son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

TODOS.- Refiere a cualidad o cantidad de un algo.

TRANSMISOR DE CONOCIMIENTOS.- Aquel que tiene como visión proveer y depositar los conocimientos necesarios para el aprendizaje en un contexto educativo determinado; dentro de este concepto se inserta la figura del maestro como un icono tradicional del papel funcional y representativo de la enseñanza.

VIVENCIAL.- Esta técnica consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le llama juego, pues tiene como base la competencia entre los participantes. Su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.

Bibliografía

- Arias Galicia, F. (1975). Administración de Recursos Humanos. (4a. ed.). México: Trillas.
- Capite, F. (1996). Formación de Instructores. México: Editado en talleres de impresión de Bancomer.
- Díaz Rodríguez, P. (1989). Integración de equipos de trabajo. México: Sitasa.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (1998). Larousse. Planeta, (1998).
- Espasa, Calpe. (1989). Gran Diccionario de Psicología. Madrid.
- Grupo Nacional Provincial (2000). La cínesis. México.
- Grupo Nacional Provincial. (1996). Manual del participante. México.
- Grupo Nacional Provincial. (1997). Manual de formación de instructores. México.
- Grupo Nacional Provincial (2000). Programación Neurolingüística. México.
- Ibañez Brambila, B. (1990). Manual para la elaboración de Tesis. México: Trillas.
- IMESFAC. (1997). Manual de formación de instructores. México.
- Jack H McQuaig. (1976). Como motivar a la gente. México: Logos Consorcio, Ed. S.A.
- Leigh, D. (1991). Cómo entrenar un grupo eficiente. Colombia: Legis.
- Luft, A. (1978). Introducción a la Dinámica de Grupos. México: Editorial Trillas.
- Márquez, Ángel Diego. (1983). Psicología didáctica operatoria. Buenos Aires, Argentina: Edit. Humanistas.
- McGehee, W. (1986). Capacitación. México: Limusa.
- Reyes, I. Y Jesús, M. (1981). Educación de adultos. México: Océano.
- Rodríguez, A. (1996). Autoestima la clave del éxito. México: Manual Moderno.
- Rodríguez, E. (1993). Formación de Instructores. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. y Austria, H. (1991). Formación de Instructores. México: McGraw-Hill.
- Smith, J. (1983). Cómo estar a la altura siguiendo técnicas de la terapia asertiva. México: Grijalbo.
- Van Dalen, D.B. y Meyer, W.J. (1986). Manual de técnica de la investigación documental. México: Paidós.
- Witlock, G. (1989). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
- Woolfolk, A. (1987). Psicología educativa. (3a. ed.) México: Prentice Hall.

Zenger, John H. (1985.) Liderazgo: la mejor mitad de la gestión empresarial. México: Training.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN