

0921  
92 3



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## MANUAL PARA LA CONDUCCION DE SESIONES DE CAPACITACION EN LA NORMA TECNICA DE COMPETENCIA LABORAL

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:

Hilda Raquel / Guarneros Huerta

Director de tesis: Mtro. Angel Jaime Grados Espinosa  
Revisor de tesis: Lic. Juan Varela Juárez



Enero de 2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A mis padres...**

**Hilda y Fernando**

**por formar la estrella que guía mi camino**

**Gracias por enseñarme a vivir.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Gracias...****Dios...**

Por todo lo que me has brindado.

**Juan Carlos...**

Por ser mi ejemplo y mi apoyo.

**Abuelitos...****Benigno**, por regalarme tu sabiduría y paciencia.**Raquel**, por tu amor e infinita dulzura.**Ofelia**, por cuidarme siempre desde arriba.**Ángel**, por enseñarme lo valioso de la unión.**Enrique...**Por ser mi compañero de travesía  
y el cómplice de mi ser. Te amo.**Jaime Grados...**Por ser mi maestro, mi amigo  
y el cómplice de esta experiencia.**Juan Varela...**

Por tus palabras, tu apoyo y tu entrega.

**Humberto Patiño...**Por tu interés de formar mejores  
personas y ayudarme a ser mejor.**Gabriel Jarillo...**

Por tu apoyo y consejos.

**Javier Vega...**

Por tu apoyo.

**Gisela Aguilar...**

Por compartir tu amistad y tu vida.

**Juan Carlos Gómez...**Por ser mi maestro, mi amigo  
y por creer en mí.**Ma. de la Luz García...**

Por el apoyo que siempre recibo de ti.

**Gracias...**

**Universidad Nacional Autónoma de México...**  
Por ser el centro de mi educación.

**Facultad de Psicología...**  
Por mi formación profesional.

**Organización Excell y Excelencia en Consultoría...**  
Por ayudarme a crecer profesionalmente  
y otorgarme su apoyo para la realización de este trabajo.

**Asociación Mexicana de Capacitación de Personal...**  
Por el apoyo brindado para la realización de este trabajo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL**Índice**

	Página
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1. Norma Técnica de Impartición</b>	<b>11</b>
1.1 Normas de Competencia Laboral	11
1.1.1 Antecedentes históricos	12
1.1.2 Definición de competencias laborales	16
1.1.3 Importancia de la formación basada en la competencia laboral	21
1.1.4 CONOCER y el PMETyC	28
1.2 La norma ISO 9001 y su relación con la competencia laboral	30
1.2.1 La norma ISO 9001	30
1.2.2 Normas Técnicas de Competencia Laboral	35
1.2.3 Evaluación y certificación	45
1.3 Normas de Competencia Laboral en Capacitación	50
<b>Capítulo 2. Impartición, capacitación y conducción</b>	<b>53</b>
2.1 Norma técnica de impartición de capacitación	53
2.2 Capacitación	64
2.2.1 Educación	64
2.2.2 Antecedentes históricos	64
2.2.3 Importancia de la capacitación	66
2.2.4 Evidencia de la capacitación	69
2.3 Marco Legal Actualizado de la Capacitación en México	69
2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	69
2.3.2 Ley Federal del Trabajo	70
2.4 Conducción de sesiones	74
2.4.1 El papel del instructor	74
2.4.2 Conducción de sesiones	75
2.4.3 Conducción de sesiones y la norma de impartición	76
<b>Capítulo 3. Metodología</b>	<b>77</b>
3.1 Hipótesis	77
3.2 Variables	77
3.3 Sujetos	77
3.4 Procedimiento	77
3.5 Resultados	78
3.6 Alcances y limitaciones del proyecto	83
<b>Conclusiones</b>	<b>91</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>93</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

<b>Anexo A</b> "IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN" NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL VERSIÓN 2001	<b>97</b>
<b>Anexo B</b> "DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN" NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL VERSIÓN 2002	<b>107</b>
<b>Anexo C</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL MANUAL	<b>123</b>
<b>Anexo D</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL CRONOGRAMA	<b>167</b>
<b>Anexo E</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" MATERIAL TRADICIONAL MANUAL	<b>171</b>
<b>Anexo F</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" MATERIAL TRADICIONAL CRONOGRAMA	<b>205</b>
<b>Anexo G</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	<b>209</b>
<b>Anexo H</b> "CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN" PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<b>213</b>
<b>Anexo I</b> ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	<b>217</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Introducción

La constante preocupación por tener mejoras en los sistemas de trabajo ha dado a la capacitación normas técnicas de competencia laboral, creando un destino diferente para la misma. La certificación es una realidad y los futuros capacitadores deberán estar preparados para el cambio.

La publicación reciente de normas técnicas de competencia laboral para capacitación que realiza el Consejo de Normalización Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) da un nuevo enfoque a la forma de hacer capacitación. La preparación de instructores para conducir sesiones en ese sentido debe tener el mismo enfoque.

La presente investigación, dá a conocer los aspectos relevantes de la norma técnica de competencia laboral para la impartición de cursos de capacitación, presentando una propuesta de manual para un curso de conducción de sesiones de capacitación basado en la misma. El nuevo rol que deberá adoptar el capacitador (psicólogo) es un tema de gran importancia por lo que la preparación acorde a las nuevas exigencias del área tendrá gran impacto en la futura certificación.

Las normas técnicas para la capacitación, buscan estandarizar los conocimientos que en capacitación deben adquirirse, ya sea para diseñar, impartir o evaluarla. El proceso de enseñanza aprendizaje debe fundamentarse en principios de la didáctica y educación de los adultos, por lo cual, las empresas están interesadas en que la gente que se desempeñará en los puestos de capacitación, tengan los conocimientos necesarios para ser competentes en su labor.

Las normas de competencia laboral, nacen de la necesidad de los empresarios de satisfacer los requerimientos del puesto. Han sido elaboradas por las personas expertas en el tema, no por los empresarios, es decir, que las normas para capacitación, fueron hechas por capacitadores profesionales; quienes han establecido los criterios que deben ser conocidos y dominados, ya que la evaluación que permitirá conocer si la persona realmente posee esas competencias, estará basada en evidencias.

No debemos olvidar que el factor humano en cualquier organización, es la parte más importante, la capacitación que para su formación se requiera deberá ser de la mayor calidad posible. Las normas desarrolladas intentan garantizar que lo anterior suceda, pero, ¿qué pasará si la formación de instructores no se encamina a las competencias laborales? ¿Sería posible la certificación?

El tema de normalización, se aborda en el Capítulo I, señalando nuevas formas de educación y desempeño, y enfatizando la formación como uno de los factores fundamentales en el proceso de transformación productiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 10 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

El viaje a través de la historia, nos muestra la forma en que las competencias laborales se fueron implantando y perfeccionando, desde Nueva Zelanda e Inglaterra con las primeras calificaciones profesionales, hasta México con el establecimiento del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Asimismo, nos muestra un panorama general de las definiciones que a lo largo del mundo se han dado a las competencias laborales.

En el ámbito laboral de la formación profesional, se registran nuevas tendencias que facilitan y presionan el surgimiento de mecanismos de aseguramiento de calidad. Es ahí, donde la norma ISO9001 posee una estrecha relación con el enfoque de competencias laborales, ya que, actualmente, la validación del trabajo desempeñado por las personas, a través de la certificación, adquiere vital importancia.

En el Capítulo 2, nos adentramos al tema de la norma técnica de impartición, tema central del presente trabajo, donde se presenta una comparación entre las dos versiones de dicha norma (2000 y 2001), en su elemento de conducción de sesiones. La capacitación y por tanto la educación, vistos como un proceso humano-social, a través del cual se incorporan los conocimientos y valores, es otro de los temas tratados en este capítulo, resaltando la importancia de la capacitación como la forma de lograr mejoras personales y productivas.

El marco legal de la capacitación, sienta la base sobre la que se rige dicha disciplina en México, y es por ello que se presenta una revisión detallada de los artículos relacionados con la capacitación. Para finalizar este capítulo, se encuentra una revisión de la conducción de sesiones, como una de las principales funciones del instructor. La conducción de sesiones es un elemento fundamental en la impartición de eventos. El instructor como conductor, debe poder comprender la situación del grupo y las características de sus participantes.

En el Capítulo 3, se señala la metodología utilizada para la realización de la presente investigación, incluyendo los resultados obtenidos.

Al terminar el capítulo, encontrará una serie de anexos que detallan la siguiente información:

- Anexo A. Norma técnica de impartición de cursos de capacitación. Versión 2000
- Anexo B. Norma técnica de diseño e impartición de cursos de capacitación. Versión 2002
- Anexo C. Propuesta del manual de Conducción de Sesiones de Capacitación, basado en la Norma Técnica de Impartición, versión 2000
- Anexo D. Propuesta del cronograma de Conducción de Sesiones de Capacitación, basado en la Norma Técnica de Impartición, versión 2000
- Anexo E. Manual tradicional de Conducción de Sesiones de Capacitación
- Anexo F. Cronograma tradicional de Conducción de Sesiones de Capacitación
- Anexo G. Propuesta de la evaluación de conocimientos de Conducción de Sesiones de Capacitación, basado en la Norma Técnica de Impartición, versión 2000
- Anexo H. Propuesta de la evaluación de desempeño de Conducción de Sesiones de Capacitación, basado en la Norma Técnica de Impartición, versión 2000
- Anexo I. Análisis estadísticos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo I. Norma Técnica de Impartición

### I.1 Normas de Competencia Laboral

El gran avance tecnológico y el crecimiento de mercados que se ha dado en los últimos años y que se vive actualmente en nuestro país, requiere nuevos acercamientos (objetivos y planeaciones), que son retos para todos los mexicanos.

Una de las necesidades principales es mejorar la competitividad de las organizaciones, lo que requiere personas más preparadas, es decir, que demuestren ser más competentes en su labor.

El enfoque del trabajo por competencias laborales, sugiere nuevas formas de educación y desempeño. Las organizaciones preocupadas por su rendimiento y nivel de competencia en el mercado, requieren garantizar el desempeño de su gente en el puesto de trabajo. La formación, en este sentido, es un factor fundamental en el proceso de transformación productiva.

La nueva forma de organización del trabajo, supera la estructura jerárquica, rígida y limitada, sustituyéndola por una participación, activa, horizontal y flexible de los trabajadores, devolviéndoles su papel de protagonistas de las actividades.

Esta nueva forma de organización, está encaminada al fortalecimiento de todas las áreas, el trabajo en equipo y todo aquello que busque favorecer la participación de los trabajadores.

El desempeño laboral, requiere de gente altamente calificada, que responda a las actividades encomendadas, a los imprevistos y realice con éxito su labor. Estas características, implican la adquisición o incremento de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto de los trabajadores, como de los empresarios, así como en áreas tecnológicas y también en ejecución del trabajo.

Es así, como la revalorización del factor humano como fuerza de trabajo, lleva al modelo denominado, competencias laborales, el cual incorpora un concepto más amplio y profundo de la calificación al agrupar las actividades de trabajo, no a partir de tareas, sino a partir de funciones productivas. Lo cual implica un mayor compromiso por parte de empresarios y trabajadores hacia una participación real en la gestión de producción y en las estrategias de competitividad de las empresas, mismas que requieren enmarcarse en el contexto de la globalización.

"El reto consiste en lograr adaptación y respuesta a las necesidades de cambio, elevar la calidad y pertinencia de los programas educativos, y mejorar el vínculo entre la capacitación y las transformaciones de la estructura productiva."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CONOCER, Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de Lecturas. Tomo I. (1997) México: Alambra. Pág. 9.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.1.1 Antecedentes históricos**

Varios países, han dado a este enfoque el impulso hacia el cambio. Desde que los modelos de trabajo plantearon la definición de lo que la gente debe hacer en su trabajo, el enfoque de las competencias laborales comenzaba. Desde la Revolución Industrial, que desarrolló la producción en masa, fue necesario dar orden y prioridad a las actividades de trabajo, aunque no con la precisión que se dio a principios del siglo XX.

Las primeras definiciones de funciones que la gente debía desempeñar en el trabajo, tuvieron que dividirse en quienes ejecutaban las actividades y en quienes las supervisaban, o mejor dicho, quienes desempeñaban actividades parecidas a las de un capataz.

Los ingenieros ya habían planteado algunos aspectos clave de organización, debido a que lo más importante era producir. Y son precisamente estos profesionistas quienes impulsan formalmente los primeros aspectos de organización del trabajo. Desde los planteamientos de Taylor para que las funciones del trabajo las desempeñe el mejor en esa labor, con lo cual se empezó a enfatizar la importancia de capacitar a la gente que tenía la potencialidad de hacerlo; hasta las aportaciones de otros precursores de la administración (Fayol y VVeber) mostraron cómo se debe organizar y dividir el trabajo para lograr resultados más productivos.

Para la década de los años sesenta del siglo XX, se plantearon organizaciones que se dividían en departamentos, a su vez en puestos y éstos en funciones y actividades. La división del trabajo era la mejor fórmula para que la gente fuera seleccionada y capacitada para desempeñar el puesto. Décadas posteriores se cambiaron los enfoques y se "achataron" las estructuras organizacionales, con lo cual se dio pie a otros esquemas de desempeño a través de equipos que se concentraron en proyectos especiales para alcanzar los objetivos planteados. Cabe señalar que esto tuvo su origen en los equipos de mejora que se fundaron y dieron resultados en las empresas japonesas, mismas que décadas después demostraron nuevos esquemas de trabajo al mundo, debido a su éxito basado en la calidad.

Posteriormente en la década de los noventa se cambió todavía más, dicho enfoque, comenzaron a desaparecer los puestos y vinieron las funciones, es decir, que las matrices funcionales determinaron una nueva manera de dividir el trabajo eficientemente, con lo cual también se determinó cuáles personas eran las más aptas para desempeñar esas funciones.

El vínculo entre los diversos enfoques de división de trabajo y las competencias estriba en que la selección y capacitación de la gente para desempeñar un puesto o función, siempre buscaron que la persona se adaptara a este último; los procesos complejos de selección buscaron a los candidatos que más se acercaran al perfil deseado. Sin embargo, quizá el vínculo más claro entre la selección de personal y el enfoque de competencias esté descrito en el método de Centros de Evaluación (Assesment Center), el cual se encarga de observar el desempeño de las personas en situaciones creadas con mucha semejanza a la realidad de trabajo a la que se enfrentarán; esta técnica permitió observar quiénes eran los que demostraran la capacidad para que fueran contratados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a las competencias laborales los antecedentes de dieron en varios lugares en el mundo, entre los cuáles destacan los trabajos realizados en Nueva Zelanda y en Inglaterra. Ambos enfoques se preocuparon por plantear las competencias de manera objetiva, es decir, con la presentación de evidencias. En el caso de ambas naciones, y en especial de Inglaterra, desarrollaron todo un sistema nacional de normas de competencia laboral que se inicia desde la etapa escolar, con el fin de vincular el trabajo académico con las necesidades laborales del país.

En Inglaterra<sup>2</sup>, las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochentas, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.

Contar con una mano de obra más flexible.

Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.

Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.

Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Es así como el **National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)** fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las Titulaciones<sup>3</sup> Profesionales que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

Una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más cualificado.

Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo.

Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado.

Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.

Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Inglaterra. En general, la "jungla de titulaciones" no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviese más relacionado con las necesidades del empleo.

<sup>2</sup> NCVQ, (1995), Las titulaciones profesionales en Inglaterra...

<sup>3</sup> En el modelo mexicano y en la literatura en español se ha utilizado el término "Calificaciones" en lugar de "Titulaciones", en este caso conservamos el término empleado en el documento fuente.

#### 14 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ. Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Inglaterra haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación en el ámbito internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.<sup>4</sup> El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.<sup>5</sup>

En Australia los primeros antecedentes se encuentran en un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: *Habilidades para Australia (1987)*: la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano. *Capacitación industrial: la necesidad de un cambio (1988)* delató que la capacitación estaba desequilibrada en el ámbito empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación. En el documento *Mejora del sistema de Capacitación Australiana (1989)* el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación. Fue organizada en 1990 una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe (COSTAC) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Taylor, (1998). Educación y capacitación basadas en competencias...

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Gonczl, (1998). Enfoques de educación y capacitación...

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

También en los Estados Unidos se ha desarrollado un modelo de competencia laboral, el cual está en marcha en varias empresas de esta nación, pero a diferencia de los modelos recién comentados, el norteamericano todavía no está regulado, más bien, las propuestas de los modelos estadounidenses se conocen por las empresas transnacionales originarias de ese país que lo han puesto en práctica.

En México<sup>7</sup> el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno en el ámbito de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto de 1995. La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por un enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.

*Rigidez de los programas.* En el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

*Falta de conocimiento de la experiencia laboral.* Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capacitan para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

*La escasa información limitada sobre el mercado laboral.* Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación.

<sup>7</sup> Ibarra, (1996), El Sistema Normalizado de Competencia...

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 16 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.

Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.

Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.

Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.

Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.

Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

El trabajo del CONOCER ha dado resultados importantes ya que en agosto de 2002, hay 538 NTCL en diferentes actividades.

### 1.1.2 Definición de competencias laborales

El enfoque de competencias laborales surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo y de nuevas exigencias, respecto a la forma del individuo en el sitio de trabajo.<sup>8</sup>

Mertens (1996) menciona que el concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta a la necesidad de impulsar formación de mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era de tipo cuantitativo, era también de tipo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.<sup>9</sup>

Es por tanto, que la competencia laboral surge como una alternativa para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un equilibrio en la satisfacción de las necesidades individuales, de las empresas y de la sociedad en general.

<sup>8</sup> Ibid., pág. 2

<sup>9</sup> Mertens, (1996), Competencia Laboral..., p. 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. A continuación se presentan varias definiciones sobre competencia laboral:

**CONOCER (México):** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.<sup>10</sup>

**INEM (España):** "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación."<sup>11</sup>

**POLFORM/OIT:** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.<sup>12</sup>

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.<sup>13</sup> En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

**AUSTRALIA:** La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.<sup>14</sup>

**ALEMANIA:** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.<sup>15</sup>

<sup>10</sup> CONOCER, (1997), La normalización y certificación de competencia...

<sup>11</sup> INEM, (1995), Metodología para la ordenación...

<sup>12</sup> Ducci, (1997), El enfoque de competencia laboral...

<sup>13</sup> OIT (1993), Formación profesional, Glosario de ...

<sup>14</sup> Gonczii; Athanasou, (1996), Instrumentación de la educación...

<sup>15</sup> Bunk, (1994), La transmisión de las competencias...

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**National Council for Vocational Qualifications (NCVQ):** En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

"Partiendo de una definición bastante aceptada, **podemos entender a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.** Importa subrayar algunos componentes del concepto.

Propone una **visión global** de las calificaciones, en contraposición a los análisis detallados, exhaustivamente desagregados, propios por ejemplo del análisis ocupacional. Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador **en el desempeño** en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador trabajando. Por otra parte las capacidades deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de **evaluación**.

Más allá de la definición, aunque parezca no es contradictorio afirmar que las competencias son a la vez un movimiento, un enfoque y uno o varios sistemas. Constituyen un **movimiento** porque a sus conceptualizaciones y a sus diversas metodologías recurren crecientemente quienes, desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, así como quienes se proponen establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

La variedad de definiciones y de metodologías para trabajar con las competencias tiene sin embargo una serie de componentes y de orientaciones comunes, por lo que además de un movimiento son un **enfoque**, o mejor constituyen un movimiento que comparte un enfoque. A la vez las competencias, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado **sistemas** complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación". (Lasida, J. 1998)

Esto conlleva a una formación integral del individuo, incluyendo conocimientos fundamentales, habilidades sociales y actitudes; que permitirán a la persona resolver problemas, enfrentar situaciones de contingencia y transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser, lo que le da sentido al enfoque de competencias laborales. Podemos decir que el concepto de competencia laboral engloba los insumos, procesos y resultados, los cuales reúne y resume en una síntesis que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

No es sólo la suma de conocimientos, habilidades y actitudes, la competencia laboral va más allá de la simple unión, involucra un proceso de generación de actuaciones que pueden ser llevadas a la práctica en situaciones que lo ameriten.

Incluyen conocimientos generales y específicos, y habilidades técnicas como calificaciones tradicionales, pero contemplan además la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares de la vida laboral.

La competencia es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997)

Las normas de competencia laboral reconocen la capacidad humana para construir el desarrollo. No hay que perder de vista que el factor humano es el agente y el beneficiario del cambio. Las competencias laborales colaboran en la gestión del cambio, revalorando la capacidad humana para innovarlo, enfrentarlo y crearlo.

El cambio se está dando y es el punto de convergencia educación-empleo, lo que origina mejores puestos de trabajo, en los que la competitividad de las personas generará mejores oportunidades; oportunidades de mayor calidad.

La competencia laboral se orienta a garantizar la calidad de la mano de obra, con ello garantiza la calidad de los productos o servicios, mejorando la productividad y el éxito organizacional. Las competencias laborales rebasan las simples calificaciones para un puesto de trabajador específico, pues proporciona respuestas a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes desde una perspectiva que permita la adaptación a nuevas circunstancias.<sup>16</sup>

### **Teorías que sustentan el modelo de competencia laboral**

El modelo de competencia laboral en México retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el conductismo (en Estados Unidos), el constructivismo (en Francia), el funcionalismo (en Inglaterra), el holismo (en Australia).

El modelo **conductista** se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

---

<sup>16</sup> CONOCER. Formación basada en competencia laboral, p.18

## 20 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Las desventajas o críticas al modelo conductista son<sup>17</sup>:

- a. La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- b. La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- c. Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

La aproximación **funcional** refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo en el ámbito operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias que este tipo de modelos piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados (Mertens, 2000).

El valor explicativo del método funcional y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución al mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados (...) En última instancia el método funcional es un método comparativo, y su introducción sirve para abrir lo existente a una mirada de reojo a otras posibilidades (Luhmann, 1991).

En el modelo **constructivista** no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos (Mertens, 2000).

El concepto constructivista alude a que «(..) Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación» (Schwartz, 1995). Es decir, este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>17</sup> Adams, (1995/96) en Mertens, Competencia laboral: sistemas, surgimiento.... p.71

## Diferencias de normas entre tipos de competencia

FUNCIÓN TIPO NVQ	CONDUCTISTA	CONSTRUCTIVISTA
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria.	Grupos de competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores.	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente.
Normas basadas en resultados (referencia a criterio).	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio).	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje.
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo).	Proceso educacional (desarrollo de competencia).	Procesos de aprendizaje por alternancia de planta.
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente.	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa.	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores.
Fuente: Hetcher, 1992.		

## 1.1.3 Importancia de la formación basada en competencia laboral

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

*Identificación de competencias:* Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el *análisis funcional*, el método "desarrollo de un currículo" y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

*Normalización de competencias:* Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 22 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

*Formación basada en competencias:* Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere. Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

*Certificación de competencias:* Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

La capacitación bajo el enfoque de competencias laborales busca facilitar la adquisición de conocimientos y habilidades, que le permitan a las personas ser competentes en el desempeño de una determinada función productiva. Por lo tanto, la educación, debe permitir el tránsito educación-trabajo. Para atender las necesidades de cambio, el Gobierno de la República Mexicana, ha planteado su política de educación y capacitación en estrecha vinculación con las necesidades sociales, y especialmente con el empleo, el desarrollo regional y la productividad y competitividad de la planta productiva nacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este sentido, desde el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que se integró con las principales propuestas de los distintos sectores de la sociedad, establece como uno de sus objetivos principales "sentar las bases para superar los desequilibrios entre las regiones geográficas, los grupos sociales y los sectores productivos, así como superar el contraste entre las oportunidades individuales de capacitación, empleo e ingreso".

Tanto el plan de desarrollo como los programas sectoriales determinan que, para incrementar los niveles de educación y capacitación de los trabajadores y responder a la necesidad de elevar en forma sostenida su eficiencia y calidad de desempeño, se instrumenten los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral, cuyo propósito central es contribuir a la reforma del sistema de formación y capacitación, a fin de elevar la calidad de sus servicios, ampliar su cobertura, flexibilizar su estructura y adaptar los programas a las necesidades de la población y de la planta productiva, permitiendo la actualización continua de los trabajadores ocupados y desempleados.

Actualmente, en el gobierno 2000-2005, el presidente lanza un proyecto muy importante que contempla la innovación y competencia, en el primer foro del tema, se presentó el proyecto, que da a nuestro país la dirección hacia la certificación y el mejoramiento de la competencia.

La importancia de la formación con base en competencias laborales se puede dividir en los puntos siguientes (Ducci, 1996):

*En primer lugar porque focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido constituye una manera de recuperar la humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.*

*Una segunda razón fundamental, es porque este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo; entre los esfuerzos educativos y de formación de la mano de obra por una parte, y el funcionamiento del mercado de trabajo, por la otra. Tras el enfoque de competencia laboral subyace la premisa de que, ante el actual panorama de disociación creciente entre crecimiento económico y creación de empleo, con la consiguiente escuela de desigualdad y exclusión, no sólo se trata de crear más puestos de trabajo, sino también mejores puestos de trabajo en los que la calidad y capacidad de cada ser humano son determinantes para su empleabilidad y para la calidad del empleo al que se aspira.*

*Y finalmente, en tercer lugar, porque el enfoque de competencias se adapta a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional, bajo una multiplicidad de formas. Hemos hablado tanto del cambio que pareciera que nos hemos habituado y adaptado a él. Sin embargo, el ritmo y las consecuencias del cambio no dejan de sorprendernos y en ocasiones de confundirnos. La competencia laboral es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 24 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Morfín (1997) en su escrito "La nueva modalidad educativa: educación basada en normas de competencia" expone que la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) tiene tanta flexibilidad que le permite convivir con aquellas estructuras del modelo tradicional que aún responden adecuadamente a las necesidades del sector productivo. La EBNC permite por tanto, mantener un control en la calidad y la pertinencia de la oferta de conocimientos, ya que genera la información necesaria para evaluar los resultados del sistema a un bajo costo.

El siguiente cuadro ilustra las diferencias entre un sistema tradicional y la Educación Basada en Normas de Competencia Laboral:

#### **EDUCACIÓN TÉCNICA TRADICIONAL**

EL MODELO TRADICIONAL DE APRENDIZAJE RESPONDE A LAS NECESIDADES DE PROCESOS PRODUCTIVOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS.

LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS SON EMINENTEMENTE ACADÉMICOS. LA VINCULACIÓN CON LAS NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO NO ES SISTEMÁTICA NI ESTRUCTURADA.

LOS PROGRAMAS Y CURSOS SON INFLEXIBLES Y POCO ACCESIBLES A LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES EMPLEADOS.

LOS DESERTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO TRADICIONAL NO TIENEN OTRAS OPCIONES Y NO ESTÁN PREPARADOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO.

LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO ESTÁ BASADA EN PROGRAMAS ACADÉMICOS Y NO SE COMPLEMENTA ADECUADAMENTE CON LA CAPACITACIÓN OFRECIDA EN EL TRABAJO.

NO EXISTE ESTANDARIZACIÓN EN LOS RESULTADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN. ESTO IMPROBILITA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y DE SUS GRADUADOS.

#### **EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (EBNC)**

SE ADAPTA FÁCILMENTE A LAS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, INCLUSO A AQUELLAS UTILIZADAS POR EL MODELO TRADICIONAL.

EL SECTOR PRODUCTIVO ESTABLECE LOS RESULTADOS QUE ESPERA OBTENER DE LA CAPACITACIÓN, LOS CUALES INTEGRAN UN SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL (SNCL).

SUS PROGRAMAS Y CURSOS SE ESTRUCTURAN EN MÓDULOS BASADOS EN EL SNCL, QUE PERMITEN A LOS TRABAJADORES PROGRESAR GRADUALMENTE Y ADQUIRIR NIVELES DE COMPETENCIA CADA VEZ MÁS AVANZADOS.

ELIMINA LOS PROBLEMAS DE DESERCIÓN, YA QUE EL PROCESO DE APRENDIZAJE SE CONCEBE COMO UNA ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL SECTOR PRODUCTIVO.

LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL, PERMITEN LA INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS FORMAS DE APRENDIZAJE.

SE UTILIZA UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN VOLUNTARIO CON CREDIBILIDAD SOCIAL QUE SE BASA EN LA DEMOSTRACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DETERMINADOS POR EL SNCL.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

NO SE RECONOCE NI OTORGA VALIDEZ A FORMAS DE APRENDIZAJE DIFERENTES A AQUELLAS UTILIZADAS POR EL SISTEMA EDUCATIVO TRADICIONAL.

LOS TRABAJADORES NO POSEEN INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS CURSOS NI DE SU UTILIDAD DENTRO DEL MERCADO DE TRABAJO.

LOS DIPLOMAS Y CERTIFICADOS OBTENIDOS AL TÉRMINO DE UN PROGRAMA NO CONTIENEN INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL EMPLEADOR ACERCA DE LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES.

EL SISTEMA NO OFRECE INCENTIVOS QUE INDUZCAN A UNA PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA DE LOS EMPLEADORES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

OTORGA UN RECONOCIMIENTO SOCIAL, EQUIVALENTE AL ACADÉMICO, A LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDOS EMPÍRICAMENTE EN EL EJERCICIO DE UNA OCUPACIÓN.

CON EL SNCL Y SU CERTIFICACIÓN, EL MERCADO CUENTA CON UN INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITE MAYOR CLARIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y REDUCE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN ACTUALES.

EL SNCL ES OBJETIVO, INDEPENDIENTE Y UNIVERSALMENTE APLICABLE A TODOS LOS SECTORES Y REGIONES DEL PAÍS, Y PROVEE UN ESTÁNDAR UNIFORME QUE PERMITE EVALUAR FÁCILMENTE, LAS HABILIDADES OBTENIDAS POR LOS INDIVIDUOS.

LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRODUCTIVO FUNDAMENTAL EN ESTE ESQUEMA, YA QUE ES ÉSTE QUIEN ESTABLECE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE SNCL Y DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN.

*Tomado de Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia, 1997, p. 93-94*

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado, generada por la FBC, son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías. Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 26 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican: aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

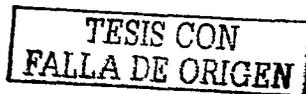
**El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan en el ámbito de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.<sup>18</sup>

**Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

En conclusión, el establecimiento de la EBNC implica más un cambio cultural que de métodos educativos, sin ser éstos excluidos. Por lo tanto, el modelo de competencias laborales es en sí, una alternativa de crecimiento y transformación para los países en desarrollo. Recordando que el valor más abundante, preciado e inagotable de un país está en su gente, con su talento y su riqueza.

<sup>18</sup> Cubeiro, (1998), Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias...



### 1.1.4 CONOCER y el PMETYC

El **Proyecto de Modernización de la Educación y la Capacitación (PMETYC)**, es la respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

El PMETYC se implementa a partir de 1995 en forma coordinada por las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo pretenden transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela. El *objetivo fundamental* del PMETYC es **impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del progreso personal y profesional de los trabajadores**. Este cambio se basa en el enfoque de competencia laboral.

El **PMETYC** se desarrolla a través de cuatro componentes:

**Componente "A"**

*Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral  
Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)*

**Componente "B"**

*Transformación de la Oferta de Formación  
Secretaría de Educación Pública (SEP)*

**Componente "C"**

*Estímulos a la demanda de Capacitación y Certificación de la Competencia Laboral  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*

**Componente "D"**

*Información, Evaluación y Estudios  
(CONOCER, SEP, STPS)*

Corresponde al CONOCER el desarrollo del primer componente; a la SEP y STPS los siguientes dos, respectivamente, y el último corresponde a los tres en su conjunto. El PMETYC propone que el sector productivo (trabajadores y empresarios) definan normas que expresen los requerimientos para el correcto desempeño de funciones productivas, a partir de las cuales se pueda evaluar el nivel de competencia de los individuos y, en su caso, certificar dicha competencia, independientemente de la forma en que se adquirió. Igualmente, que las instituciones educativas y de capacitación adecuen sus planes y programas para que su oferta sea modular, flexible y pertinente a los requerimientos de los individuos y las empresas.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> CONOCER, Folleto informativo, 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Ejecutivo Federal instaló el 2 de agosto de 1995 el **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral** para integrar, establecer y operar los sistemas, en estrecha coordinación con los sectores de producción. Es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que impulsa la competencia laboral certificada.

El **CONOCER** impulsa el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos habilidades y destrezas tomando como base los estándares de calidad que deben de cubrir en su desempeño y orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Se caracteriza como una "organización virtual" que se fundamenta en la comunicación entre los diferentes actores, proveedores y clientes que la conforman, buscando la calidad y el alto nivel de competencia de los recursos involucrados.

El CONOCER se define como una *entidad de calidad, cuyo fin es mejorar la calidad de las empresas de los trabajadores y de las instituciones de formación del país, mediante la promoción de la competencia laboral certificada.*

En Internet (Octubre, 2002) se publica que el pleno del CONOCER está integrado por:

- 6 Representantes del Sector Empresarial
- 6 Representantes del Sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario)
- Los titulares de 6 Secretarías de Estado.

Los objetivos centrales del CONOCER son:

- *Planear, organizar y coordinar los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.*
- *Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de normalización por rama de actividad económica o subárea, área de competencia, a fin de impulsar la definición de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional.*
- *Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación de organismos certificadores y centros de evaluación.*

El CONOCER cuenta con reglas generales y específicas que son los documentos que establecen las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los sistemas que definen sus lineamientos de operación y atribuciones.

El CONOCER es co-ejecutor del proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, y se encuentra abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa, que desee participar en el desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.2 La norma ISO 9001 y su relación con la competencia laboral**

### **1.2.1 La norma ISO 9001**

La tendencia a la calidad, surgida inicialmente en torno a las actividades productivas de tipo industrial, se ha venido extendiendo hacia las actividades de formación profesional. La aplicación del enfoque de calidad total ha facilitado la aplicación de las normas de la **International Standard Organization (ISO)** y su extensión desde la industria manufacturera a prácticamente todos los sectores de la economía.

En el ámbito de la formación profesional se registran nuevas tendencias que facilitan y presionan por el surgimiento de mecanismos de aseguramiento de calidad entre las cuales se pueden citar: la respuesta cada vez más orientada desde la demanda, la creciente convergencia de múltiples instituciones en el mercado que multiplica las posibilidades de elección, la necesidad de mostrar un buen nivel de respuesta desde las grandes instituciones y la mayor complejidad en la formación y en sus características.

En Europa, desde principios de los noventas, algunas instituciones de formación emprendieron la aplicación de normas ISO 9000 para ser certificadas en su gestión de calidad total. En América Latina el SENAI de Brasil han logrado la certificación de calidad ISO 9000, en este caso, para cinco unidades del SENAI en Santa Catarina<sup>20</sup>; también el SENATI de Perú ha iniciado las actividades tendientes a lograr la certificación de calidad en sus procesos.

El enfoque de gestión de calidad aplicado a la formación no está afectando la validez de sus conceptos tradicionales de calidad pedagógica; más bien, se registra una ampliación hacia el examen de calidad de la institución globalmente considerada más allá de la mera revisión de calidad en docentes o en los materiales pedagógicos.

La aplicación de las normas ISO 9000 no indica a la institución de que se trate, cómo debe organizar sus procesos de enseñanza aprendizaje, ni qué materiales o programas utilizar. Las normas se centran en garantizar que la institución defina y planifique sus procesos, los documente correctamente, compruebe su actitud hacia el mejoramiento continuo y garantice el control y revisión permanentes.

Una institución interesada en la gestión de calidad total puede buscar la certificación basada en las normas ISO. Existen en el mundo una buena cantidad de organismos certificadores que trabajan con normas ISO y cuyo reconocimiento internacional es una garantía de buena visibilidad para la institución que logre ser certificada. En general, una certificación de calidad podrá decir que la institución receptora:

- Posee objetivos de calidad claros.
- Dispone de todos los recursos para conseguir el nivel requerido de calidad.
- Define por sí misma los procesos y recursos necesarios para la calidad.

<sup>20</sup> Una mayor información se encuentra en: CEDEFOP. Aplicación de la Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Salónica. 1998.

- Todos sus procesos y sistemas son controlados, evaluados y modificados cuando es necesario.
- Tiene documentados todos los procesos y actividades necesarias para lograr la calidad.
- Mantiene registros que facilitan la verificación de las acciones emprendidas para lograr la calidad.

La institución interesada deberá seguir un proceso que, en general tiene las siguientes etapas:

- Seleccionar la norma en la cual quiere ser certificada (existen algunas diferencias entre las normas más utilizadas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).
- Definir el alcance de la certificación, es decir, si la desea para toda la institución o para un proceso en particular (Por Ej.: se pueden excluir procesos administrativos no vinculados directamente con la formación).
- Elaborar los manuales de calidad y de procedimientos.
- Aplicar los requisitos de la ISO en términos de: auditorías internas, control de documentos, revisión de la gestión, medidas correctivas y preventivas, registros, etc.
- Contactar un organismo certificador que verifica la conformidad con la norma mediante controles, revisión de los manuales y constatación de la aplicación del sistema de calidad.
- Las instituciones pueden contar con una consultoría que las apoye durante la adopción del sistema de calidad y posteriormente durante la preparación para los controles intermedios que se llevan a cabo en los tres años siguientes a la certificación.

Al aplicar las normas ISO a instituciones formadoras se requiere tomar cuidado en adoptar un claro lenguaje. Los términos originalmente incluidos en las normas deben significar lo mismo para todos los comprometidos, en particular la interpretación de palabras como: Proveedor, Cliente, Producto, Cuadro ejecutivo, Diseño, Compras, Proceso. Justamente en este aspecto nacen algunas críticas a la aplicación de las normas para el aseguramiento de calidad de las instituciones formadoras.

En diciembre de 1999, el sistema de calidad del **CONOCER** logra la certificación internacional **ISO 9001**, como resultado de la auditoría de calidad realizada por la empresa británica Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA).

El reconocimiento internacional obtenido y la aplicación permanente de los requisitos exigidos en la norma ISO9001:1994 dan soporte al sistema de administración de calidad del CONOCER y demuestran su capacidad para asegurar la calidad de sus procesos desde las etapas de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios asociados a los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral (CONOCER, 1997).

La calidad, como ya le hemos visto es un factor fundamental en el desempeño de cualquier actividad u organismo. La competencia laboral a su vez, tiene una estrecha relación con la calidad. El que un producto esté bien elaborado y un servicio sea adecuado, mejora la oferta y la competitividad en el mercado. Un trabajo con calidad es un trabajo competitivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 32 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

La International Standard Organization (Organización Internacional de Estandarización) establece sistemas de comparación y medición integrados en la serie ISO 9000 y crea una norma internacional. El sistema de calidad ISO 9000 es una herramienta que indudablemente trae beneficios a la empresa que la aplica en todos los aspectos, tanto de desarrollo de recursos humanos como económicos.

"Ubicar la calidad en primer lugar resulta fundamental para la supervivencia a largo plazo de todas las organizaciones. Las organizaciones que descuidan el aseguramiento de la calidad a cambio de entregar el producto primero en un mercado competitivo posteriormente descubren defectos y a la larga padecen por ello. Innumerables empresas han fracasado por ese motivo. En el siglo veintiuno, se dirá lo mismo de aquellas organizaciones que opten por no instrumentar la ISO 9000." (Voehl, 1994, p.62)

La norma ISO 9000 "aseguramiento de la calidad" es la más conocida y bajo la cual se aplican otras normas para su cumplimiento. En la estructura normativa, ISO 9000 es una guía para seleccionar la norma apropiada. La norma ISO 9001, que en este caso es la que nos compete, está diseñada para las compañías que ofrecen productos o sistemas totales, de la planeación a la entrega y el servicio. La norma ISO 9001 dice lo siguiente: (Mars, Liderazgo virtual ISO9000, p.68)

- 4.0 Responsabilidad administrativa
- 4.2 Sistema de calidad
- 4.3 Revisión del contrato
- 4.4 Control del diseño
- 4.5 Control de documentos y datos
- 4.6 Adquisiciones
- 4.7 Control de productos proporcionados
- 4.8 Identificación y seguimiento
- 4.9 Control del proceso
- 4.10 Inspección y prueba
- 4.11 Control de la inspección, equipo de medición y prueba
- 4.12 Estado de inspección y prueba
- 4.13 Control de productos que no llenan los requisitos
- 4.14 Acciones correctivas y preventivas
- 4.15 Manejo, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega
- 4.16 Control de registros de calidad
- 4.17 Auditorías de calidad interna
- 4.18 Capacitación
- 4.19 Servicio
- 4.20 Técnicas estadísticas

(Tomado de Saenz, ISO 9000, liderazgo virtual, p.67)

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala. Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, la mejor relación con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor de relacionamiento está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

En cuanto a las normas ISO y las acciones de capacitación -el primer aspecto en común-; cabe citar el requisito 4.18 de la ISO 9000: "La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado con base en educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 34 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

También, en los apartes 18.1.1, 18.1.4, 18.2, 18.3.1 y 18.4 se encuentran recomendaciones sobre la identificación de necesidades de capacitación, la capacitación de supervisores, la importancia de la evaluación, la medición de la calidad y el reconocimiento al desempeño.<sup>21</sup> Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito.

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral se pueden contrastar en:

**Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

**Documentación:** Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).<sup>22</sup>

**Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.

**Cultura organizacional:** Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

**Procesos y personas:** En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.

**Participación:** Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.

**Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

<sup>21</sup> Un mayor detalle en: Mertens, Leonard; Baeza, Mónica. La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral. OIT.CIMO.CONOCER .México, 1998.

<sup>22</sup> Mertens y Baeza. Op.cit.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Complementariedad:** Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencias pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

Las normas de ISO, garantizan la calidad de los procesos, en cambio las normas de competencia laboral garantizan conocimientos, habilidades y actitudes. El implementar estas dos normas, asegura que el nivel de competitividad alcanzado será mucho mejor.

Aunque una no depende de la otra, ISO 9001 y NTCL, están integradas en un organismo que valida la publicación de las últimas. El CONOCER como lo habíamos ya mencionado está certificado en ISO 9001 y transmite por tanto, todos los elementos de calidad a las NTCL que expide.

### **1.2.2 Normas Técnicas de Competencia Laboral**

Actualmente la validación del trabajo desempeñado por las personas, se da a través de normas que definen detalladamente los conocimientos y evidencias que un trabajador debe reunir para demostrar que es competente en su área. El CONOCER nos plantea lo siguiente: ([Internet, www.conocer.org.mx](http://Internet.www.conocer.org.mx))

La norma técnica de competencia laboral es un documento elaborado por un comité de normalización de competencia laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, apoyado por el consejo de normalización y certificación de competencia laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos la característica y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

La **Norma Técnica de Competencia Laboral** debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

### 36 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Éstas son elaboradas por Comités de Normalización formados por trabajadores, empresarios y educadores que definen cómo y con qué calidad debe realizarse cada una de las actividades productivas. Las NTCL se expresan, generalmente referidas a una función productiva amplia, denominada Calificación Laboral.

Las **Calificaciones Laborales** se integran en un **Sistema Nacional de Calificaciones** estructurado con base en una Matriz de Calificaciones definida por áreas, subáreas y niveles de competencia. Una Calificación Laboral está integrada por **Unidades de Competencia** y éstas a su vez por **Elementos de Competencia**.

Para propósitos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral se considerará como Elemento de Competencia el conjunto integrado por el título del Elemento de Competencia y los componentes siguientes:

- Criterios de desempeño
- Campo de aplicación
- Evidencias por desempeño
- Evidencias por producto
- Evidencias de conocimientos
- Evidencias de actitudes
- Lineamientos para la evaluación
- El glosario (opcional)
- Las condiciones físicas relevantes del candidato (opcional)

La competencia laboral rebasa las simples calificaciones para un puesto de trabajador específico, proporciona respuestas a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permite la adaptación a nuevas circunstancias.

Mertens (Formación Basada en Competencia Laboral, 1997, p.30) establece la diferencia entre calificación y competencia:

"Por **calificación** se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación / formación. Se considera como un activo con el que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos de trabajo. Puede definirse como la capacidad potencial para desempeñar o realizar tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo.

La **competencia** por su parte, se refiere únicamente a ciertos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Mientras que la calificación se circunscribe al puesto, la competencia se centra en la persona que puede llegar a ocupar uno o más puestos."

Hasta el 16 de agosto de 2002, el **CONOCER**, ha aprobado 538 Calificaciones de Competencia Laboral, que ya han sido publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El total de Calificaciones, ha sido desarrollado por 60 Comités y 6 Subcomités de Normalización. (Internet, [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)) La definición de las calificaciones y, en consecuencia, de las competencias que le son inherentes, requiere un amplio conocimiento del campo laboral; por ello, precisamente, se ha establecido que los integrantes del Comité de Normalización, tengan una alta representatividad, de manera que sus definiciones y determinaciones sean respaldadas y aceptadas por el sector productivo.

La estructuración de la calificación, tiene además otra consecuencia: la determinación del nivel de competencia que le corresponde y que constituye uno de los parámetros más importantes, ya que refiere al nivel de complejidad de la función, el grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Con el propósito de orientar la acción de los Comités de Normalización se ha considerado la posible existencia de cinco niveles de competencia, tomando como base los tipificados en Europa, Estados Unidos y Canadá. (Salinas, 1997, Formación basada en competencia laboral, p.150)

En el siguiente cuadro se presentan los cinco niveles y las características de cada uno de ellos.

<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.
2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. Baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.
3	Competencia en una amplia gama de variadas actividades de trabajo, desempeñadas en diferentes contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
4	Competencia en una gama amplia de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros. Responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.
5	Comprende la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia y a menudo impredecible variedad de contextos. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

(Tomado de Formación basada en competencia laboral, p. 151)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 38 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Es de advertir que existe la posibilidad de que varias calificaciones correspondan a una misma denominación, por lo que la asignación del nivel, y por lo tanto la integración de las unidades y sus elementos, resultan de particular interés. La definición de las unidades de competencia, a partir de los elementos ya identificados, conduce a la caracterización de las unidades con fines de comparación y posible transferencia, como **básicas, genéricas o específicas**. (Ibid. p.152)

La unidad se designará como **básica** si está referida a un conjunto de habilidades, consideradas como las mínimas necesarias para realizar un trabajo, por menos calificado que este pudiera ser. Las habilidades básicas se refieren a la lectura, escritura, matemáticas (aritmética fundamentalmente, pero en algunos casos pudiera indicar computación y razonamiento matemático), expresión oral y saber escuchar.

La unidad será considerada **genérica** en el Sistema Normalizado de Competencia laboral si se refiere a funciones o actividades de aplicación común a un número significativo de áreas de competencia.

Si la unidad está referida a una determinada calificación o área ocupacional se considerará como **específica**. La unidad de competencia laboral específica concierne a los conocimientos, destrezas y habilidades identificables para una ocupación. El elemento de competencia resulta ser la base de toda la estructura normativa.

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puesto de trabajo ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines; que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Los sistemas mexicano y del Reino Unido han incorporado una categorización del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos, de base similar.

Para el CONOCER, dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Un concepto bastante parecido es el que se maneja en el sistema de formación profesional ocupacional en España. Bajo la denominación de Área Profesional se entiende la agrupación de ocupaciones enmarcadas en una fase del o de los procesos productivos y/o actividad productiva que puedan tener contenidos profesionales comunes.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes de forma que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

#### LAS ÁREAS DE COMPETENCIA EN EL SISTEMA MEXICANO

Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal  
 Extracción y beneficio  
 Construcción  
 Tecnología  
 Telecomunicaciones  
 Manufactura  
 Transporte  
 Ventas de bienes y servicios  
 Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo  
 Salud y protección social  
 Comunicación social  
 Desarrollo y extensión del conocimiento

#### **Pero, ¿Cómo se construyen las normas de competencia laboral?**

Podemos decir que las fases que incluye el proceso de elaboración de una Norma Técnica de Competencia Laboral son:

- Análisis funcional de las compañías y elaboración del Mapa Funcional.
- Identificación y redacción de los elementos de competencia con sus siete apartados obligatorios ( y dos adicionales opcionales) que integran la norma propiamente dicha.
- Fase de validación de la norma por grupo adicional de especialistas.
- Revisión preliminar de la norma, adecuaciones en su caso.
- Aprobación de la norma y publicación en el diario oficial.

El análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:

**El verbo + El objeto + La condición**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

El análisis funcional (Mertens, 1996) ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

El CONOCER, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Referencias similares se encuentran en algunos textos que describen el sistema inglés.<sup>23</sup>

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

<sup>23</sup> Como: Fletcher, Shirley, en "Standars and Competence... incluido en: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. CONOCER. México, 1997.

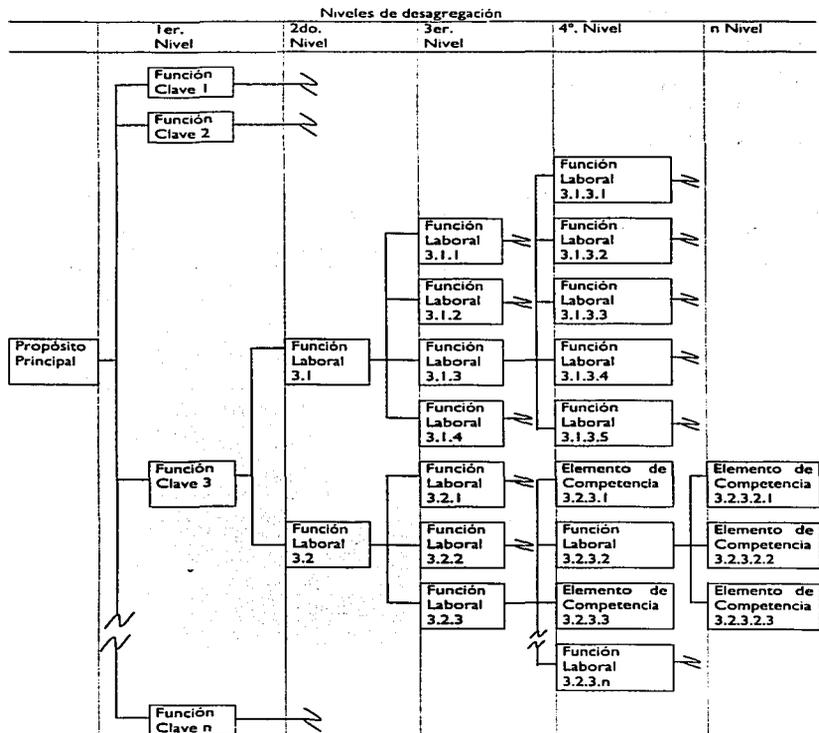
Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

- "Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"
- "Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"
- "Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"
- "Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua"
- "Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia"

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL



Tomado de : Guía Técnica . Elaboración del Mapa Funcional. Sistema Normalizado de Competencia Laboral. CONOCER, México, 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Normalmente, las *subfunciones* que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto —lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose— se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia". De este modo las *subfunciones* que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia. Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye.

Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre?".

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

Es el caso de la función de "trabajar en condiciones de seguridad" la cual no debe describirse en términos de "colocarse el casco" o cualquier otro elemento de protección.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

Y es así como podemos llegar a la presentación de las normas técnicas de competencia laboral:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PRESENTACIÓN CLÁSICA DE UNA NORMA DE COMPETENCIA:**

**TÍTULO DE LA UNIDAD:** La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.

**TÍTULO DEL ELEMENTO:** Lo que un trabajador es capaz de lograr

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:**

Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia

**EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:****EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:****DESEMPEÑO DIRECTO**

Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo

**EVIDENCIAS DE PRODUCTO**

Resultados tangibles usados como evidencia

**CAMPOS DE APLICACIÓN:**

Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.

**EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPENSIÓN:**

Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.

**GUIA DE EVALUACION:**

Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa. La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

TELECOM  
FALLA DE ORIGEN

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

### **1.2.3 Evaluación y certificación**

La definición del elemento de competencia refiere sólo lo que en un individuo debe ser capaz de hacer; por lo tanto es necesario, para propósitos de normalización, incorporar dos componentes de referencia: los criterios de desempeño y el campo de aplicación. Por criterios de desempeño se entenderá el conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, cómo es y qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño, son la base para la evaluación, por lo que están redactados en términos de resultado-evaluación.

El campo de aplicación está definido como el conjunto de circunstancias laborales posibles, en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia. El campo de trabajo es determinante para la transferibilidad de la competencia y, en consecuencia, de la unidad.

Para asegurarse que un individuo será capaz de adaptarse a las diferentes y variadas situaciones en las cuales su desempeño no hubiera sido demostrado, será necesario verificar: 1) que conoce los principios generales en que se basan las tareas por realizar, y 2) que sabe actuar para responder a las circunstancias imprevistas.

Por lo anterior, la parte esencial en el desarrollo de Normas Técnicas de Competencia Laboral es la que se refiere al establecimiento de los requerimientos de evidencias, es decir, a la definición de la clase de evidencia necesaria para demostrar la competencia.

La evidencia de la competencia es el último componente de una NTCL y en ella se describen, por cada elemento de competencia, los indicadores sobre cuya base se confirma el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas que dan sustento a la competencia, por lo que adquiere particular importancia para efectos de evaluación y capacitación. La evidencia de la competencia complementa los criterios de desempeño para la especificación que refleje el saber y el saber hacer de la persona, en cierta medida, y cuando el trabajo así lo requiere, determina también el saber ser específico para el ámbito laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 46 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

En los **sistemas normalizados de certificación** de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales (lead bodies) y los organismos certificadores (awarding bodies).

Los *organismos certificadores* son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación. A su vez, requieren estar acreditados ante la autoridad nacional de calificaciones vocacionales.

Los *centros de evaluación* no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de ser acreditados como evaluadores deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos, personal, instrumentos para realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

A su vez, existen *normas de competencia* para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

El sistema prevé un mecanismo de apelaciones para los casos en que los candidatos no manifiestan acuerdo con el resultado de su evaluación; también para los centros evaluadores no satisfechos con su proceso de acreditación y aún para los organismos certificadores. Todo ello en relación con el nivel superior, ante decisiones tomadas.

El CONOCER ha definido la evaluación como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada. En los sistemas mexicano y del Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación.

La transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, en últimas, favorezca a sus poseedores. En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias. Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado o por un organismo independiente creado especialmente para certificar las competencias.

El primer caso ha venido dándose dentro del concepto de certificación que se impulsó desde Cinterfor/OIT mediante un proyecto iniciado en 1975, encaminado a medir y certificar las calificaciones adquiridas con base en cursos de capacitación o por experiencia laboral o por la combinación de las dos. Ya desde ese año las instituciones de formación notaron la necesidad de acreditar las capacidades laborales que los trabajadores adquirirían a través de su experiencia laboral así como a los sistemas de intermediación laboral de mejores herramientas para ubicar laboralmente a los candidatos.

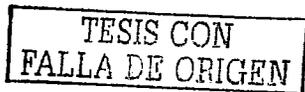
Asimismo, las cada vez más complejas características del cambio tecnológico requerían más claras evidencias de los dominios laborales de los trabajadores, se vislumbraba desde ya la necesidad de otorgar certificaciones con reconocimiento subregional que facilitarían la movilidad de los trabajadores.

Cinterfor/OIT definió la certificación como "un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas"

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

En el Programa Nacional de Formación Profesional, de España, la certificación es definida como "la expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional concreta."<sup>24</sup>

<sup>24</sup> INEM, (1997), Metodología para la ordenación...



#### 48 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

La certificación de competencia laboral se define como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, independientemente de la forma en que dicha función haya sido adquirida y con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.

Es importante señalar que la certificación de competencia laboral es un proceso voluntario, que si bien incrementará la oportunidad de mantener un empleo, también procurará mantener un nivel de desempeño óptimo y ascendente.

Por tanto, el proceso de certificación ocupacional debe considerarse como una estrategia formativa y no como una acción que sólo introduzca a constatar la posesión o carencia de ciertas competencias laborales, ni mucho menos esperar que el producto del proceso sea simplemente una constancia de algunos aspectos que el trabajador conoce respecto a lo que un campo ocupacional exige.

En consecuencia, un proceso de certificación debe concebirse con el propósito de lograr que los trabajadores alcancen el dominio ocupacional que la actividad productiva requiere, tomando de ésta la información correspondiente a las demandas cualitativas del trabajo. (Mertens, 1996, p.65)

La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida en que los certificados se refieran a competencias de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

También, bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado tal que su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado. Esto con el fin de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios que la organización del trabajo y la tecnología hayan podido ocasionar en su área ocupacional.

Tal como ha sido definido por el CONOCER,<sup>25</sup> el proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

<sup>25</sup> Ibarra, (1998). *El desarrollo de los sistemas normalizado...*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar:

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.
- Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del prediagnóstico el organismo certificador asigna un evaluador; quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3 Normas de Competencia Laboral en Capacitación**

La capacitación se ha dado en el mundo todo el tiempo, recordemos a los alfareros que enseñaban a sus hijos el oficio, las cocineras aportando su conocimiento a su descendencia. Sin embargo, no todas las personas han estado preparadas para transmitir conocimientos y habilidades. En la actualidad muchas de las personas que a capacitación se dedican, no son profesionales orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que hace necesario diferenciar a aquellos que poseen los conocimientos, habilidades y destrezas del resto que se dice ser capacitador.

Uno de los enfoques que desde la década de los 70's ha aportado a la conceptualización de la evaluación del aprendizaje integral, de manera objetiva y a partir de criterios de desempeño observable, es la Instrucción Referida a Criterios de Mager y Pipe (sus siglas en inglés CRI de Criteria Referenced Instruction), que se divorcia de la evaluación a una norma bajo un criterio estadístico en el ya no se debe emplear el muestreo conocimientos, habilidades u otros comportamientos para generalizar sobre la competencia de la persona; y prescribe como resultados probables el "acreditado o "aún no acreditado", o bien como se ha difundido en México, "competente" o "aún no competente", que implica la segunda opción en su significado, que el individuo puede optar por acciones formativas y experiencias varias para lograr la competencia (y no solo el "curso" formal con instructor, en grupo y por técnicas grupales de tipo presencial).

Esto ha sido complementado con el modelo integral aportado por Kirkpatrick en que además de la evaluación del aprendizaje, se cuestiona (pongámoslo en términos de las escuelas de calidad) a los clientes internos de la capacitación (usuarios de servicios como jefes inmediatos, los propios participantes y sus "clientes internos" en el trabajo); la evaluación del impacto en los resultados en el trabajo (y puesto en términos del enfoque de sistemas), del subsistema de la función productiva en que participe el empleado; y la evaluación del impacto y resultados de el sistema – organización completo, tanto en términos de la aportación de la capacitación a los resultados del negocio o institución, hasta llegar a la evaluación de rentabilidad o costo – beneficio y su respectiva medición en el retorno de la inversión y el beneficio neto en ahorros sobre insumos y procesos de trabajo (incluyendo por supuesto mejoras en productos y servicios a cliente y usuario externo de la compañía) (Patiño, 2002).

Patiño, menciona: "Las dos funciones anteriores y bajo el sistema normalizado de competencia laboral mexicano, implicarían hacerle frente a lo que desde hace ya 25 años se ha tratado de mejorar en nuestro país. Me refiero a la evaluación previa a la formación y entrenamiento, derivada de las especificaciones tecnológicas con las que trabaja el escenario laboral, junto con los comportamientos y desempeños que implica la cultura de la organización. Esa etapa a la cual por muchos años se refirió como "detección o determinación de necesidades de capacitación" y que en realidad es un diagnóstico de competencias laborales."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, es la organización que se ha preocupado por la profesionalización de la capacitación en México. A través de ella y en coordinación con el CONOCER, ha conformado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, encargado de elaborar las normas técnicas de la función de capacitación. Las NTCL se aplican desde el año 2000 también para los capacitadores, los instructores encargados de transmitir conocimientos al factor humano en las organizaciones. El Grupo Técnico de Normalización de Capacitación y Desarrollo, es el nombre asignado a los especialistas que son convocados, al reconocérseles su experiencia y trayectoria profesional, los cuales son dirigidos y asesorados en los procedimientos de trabajo por un Secretario Técnico nombrado por la institución CONOCER.<sup>26</sup>

Las personas que formaron desde principios de 1999 al grupo, se conformaron de ejecutivos de las organizaciones, asesores externos en capacitación a empresas, profesores universitarios, quienes debían llegar al resultado previsto.<sup>27</sup> Las personas que integran el equipo referido fueron Leonel Caballero (Licenciado en Psicología, socio-consultor de una firma de consultoría y responsable por la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, AMECAP), Adrián Villarreal (Lic. en Administración de Empresas y Director de firma de consultoría), Jesús Morlett (Licenciado en Psicología y consultor independiente), Humberto Patiño (Profesor de la Facultad de Psicología, de la UNAM y Director de una firma en consultoría), y como Secretario Técnico Luis Miguel Lugo (Licenciado en Psicología, labora en la Asociación Mexicana en Relaciones Industriales, AMERI).

Asimismo, la AMECAP y una firma de consultoría AICO, han desarrollado uno de los primeros Diplomados en Capacitación, conforme a la norma técnica. Cabe destacar la participación de muchos de los facilitadores que permitieron concluir con la primera generación, personal reconocido en el medio como Darvelio Castaño, Álvaro Jiménez, Alfonso Suárez Medrano, Jorge Delgado, María Eugenia Laffitte, José Manuel García, Reynaldo Manero, Eduardo Mouret, Adrián Villarreal y Arturo Olvera. De tal manera, el objetivo es emigrar de habitar en localidades en dónde el proceso de capacitación está centralizado en el típico instructor, en donde la calidad de los resultados reside en gran parte en las habilidades que tiene para su oratoria (o en el peor de los casos del "show" que arme en los programas de capacitación); hacia técnicas y métodos de entrenamiento de tipo individualizado que se basen en un diseño instruccional riguroso, con alternativas en las rutas de secuencia de contenidos, que prescriba constantes ejercicios y prácticas orientados y derivados de los objetivos de aprendizaje a su vez derivados de los criterios de desempeño, en donde él sea un facilitador de experiencias (y por tanto un recurso más y no el principal).

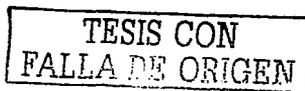
De esta forma, los procesos de instrucción estandarizados con Manuales de facilitador (no guías de instrucción exclusivamente), Manuales de autoaprendizaje y autoevaluaciones, serían indispensables en su nueva función (Patiño, 2002).

*"El futuro: convertirse en un "Administrador del Desempeño" en donde ayuda a los responsables de área y ejecutivos en las formas y medias procedimentales a seguir"<sup>28</sup>*

<sup>26</sup> Patiño, (2002), Diplomado en Capacitación y Desarrollo...

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Patiño, (2002), El papel del especialista...



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Capítulo 2. Impartición, capacitación y conducción.

### 2.1 Norma técnica de impartición de capacitación

De acuerdo a estos anteriores caminos a recorrer, puede proponerse que el papel del especialista en capacitación y desarrollo en las competencias laborales, sea el de *un pionero del cambio hacia la calidad de la capacitación y desarrollo* que tenga como funciones más importantes (Patiño, op.cit.):

- Especialista en operacionalización del comportamiento o conducta humana laboral.
- Especialista en evaluación integral de la capacitación y desarrollo.
- Especialista en instrucción individualizada.

Esta labor inserta en el sistema completo de la administración de los recursos humanos en las organizaciones. Llevará a beneficios mayores, ya que error craso sería solo adecuar la función capacitación y desarrollo sin relacionarla sistémicamente con otras funciones de intervienen en la atracción, retención, progreso y finalización de la labor humana.

Las funciones de capacitación y desarrollo se dividen en tres: administración, diseño e instrucción. Esta división permite que las competencias y su desglose se realicen de una manera lógica y sencilla. (Caballero, 2001)

La administración de la capacitación es una tarea compleja, ya que requiere del conocimiento profundo de la administración aplicada a áreas laborales, así como del conocimiento referente a las actividades específicas del área de capacitación, tales como la detección de necesidades, la programación de eventos, la coordinación de eventos, el diseño de programas y materiales de capacitación, la instrucción, y la evaluación tanto de eventos como de la función total.

El diseño de eventos y materiales de apoyo también requiere de conocimientos más especializados, los cuales son de carácter técnico y que difícilmente alguien que carezca de una profesión educativa, podrá efectuarlos de manera competente. Es importante recalcar que el diseño comienza desde la definición del objetivo de aprendizaje, de las técnicas más propicias para generar el aprendizaje en los participantes, el desglose de contenido lo más didáctico posible; entre otros.

También la definición de la competencia de instrucción, necesita una serie de factores que cumpla cuando menos los aspectos señalados por la didáctica, la andragogía y la pedagogía.

La norma técnica de impartición de capacitación en sus dos versiones se puede consultar en el anexo A y B.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de las dos versiones de la norma técnica de competencia laboral, que se han publicado: "Impartir las sesiones de capacitación" en su elemento de "Conducir las sesiones de capacitación / Conducción del proceso de capacitación".

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Norma versión 2000****Título de la norma**

Impartición de cursos de capacitación

**Propósito de la norma**

Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de facilitación del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de la capacitación en empresas, basándose en los principios de la didáctica y la educación de adultos así como en técnicas instruccionales que favorezcan el aprendizaje de los participantes en un curso.

**Nivel de Competencia:**

Tres

(Competencia en una amplia gama de variadas actividades de trabajo, desempeñadas en diferentes contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía.

Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.)

**Justificación del Nivel Propuesto**

Esta función tiene un alto impacto en los procesos aprendizaje en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, la didáctica y en general a los procesos de enseñanza-aprendizaje así como habilidades de planeación, evaluación y asesoría que se complementan con un alto grado de comunicación y trabajo conjunto en el marco de las necesidades de la organización.

**Título de la unidad**

Impartir las sesiones de capacitación

**Norma versión 2002****Título de la norma**

Diseño e impartición de cursos de capacitación

**Propósito de la norma**

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

**Nivel de Competencia:**

Cuatro

(Competencia en una gama amplia de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos.

Alto grado de responsabilidad y autonomía.

Responsabilidad por el trabajo de otros.)

**Justificación del Nivel Propuesto**

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

**Título de la unidad**

Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

**Comentario**

La norma en la versión 2002 contempla también el diseño de cursos.

La norma 2000 lleva la competencia sólo a un nivel de evaluación de la facilitación y la norma 2002 evalúa la función de capacitación, incluyendo el diseño de cursos, con sus materiales y evaluaciones.

El nivel de la competencia 2002 implica actividades técnicas o profesionales, con una responsabilidad mayor en los resultados de trabajo. Por ello el nivel cambia de tres a cuatro.

La justificación del nivel en la norma 2000 enfatiza los conocimientos que la persona debe dominar, en cambio la 2002, enfatiza la responsabilidad de la función de capacitación.

La norma 2002 precisa que se trata del elemento de impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Clasificación de la unidad**

**Específica**

(La unidad está referida a una determinada calificación o área ocupacional. Conciérne a los conocimientos, destrezas y habilidades identificables para una ocupación.)

**Propósito de la Unidad**

Establecer los estándares de desempeño requeridos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje durante los cursos de capacitación así como evaluar los resultados de aprendizaje basándose en principios de conducción de grupos y de tecnología instruccional.

**Título del Elemento**

1 de 2. Conducir las sesiones de capacitación

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel dominio de los participantes se realiza, al inicio de la primer sesión, con base en los resultados de los instrumentos correspondientes y, en su caso, con preguntas a los participantes derivadas de los objetivos de aprendizaje.
2. La utilización de los equipos didácticos se lleva a cabo de acuerdo con los procedimientos de uso, así como a los objetivos y contenidos del curso.
3. La apertura al curso se realiza con acciones de integración de grupos.

**Clasificación de la unidad**

**Genérica**

(Se refiere a funciones o actividades de aplicación común a un número significativo de áreas de competencia.)

**Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de impartir cursos de capacitación presenciales y grupales.

**Título del Elemento**

2 de 2. Conducir el proceso de capacitación

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel de dominio del contenido del curso que tienen los participantes la lleva a cabo al inicio de la primera sesión basada enteramente en los **requerimientos de entrada**.
2. La creación de un **ambiente participativo** la promueve al inicio de la sesión.
3. La **explicación del plan de ejecución** de la sesión la lleva a cabo al inicio de la misma basada totalmente en el plan de ejecución diseñado.

La unidad 2002 es genérica lo que refiere una serie de actividades de aplicación común en varias áreas de competencia, por lo que tiene un mayor alcance.

El propósito de la unidad 2000 enfatiza los conocimientos requeridos para facilitar un proceso, en cambio la 2002, enfatiza la competencia de la función de impartir cursos presenciales y grupales.

Conducir el proceso en la 2002 y conducir la sesión, donde el proceso implica la evaluación y el seguimiento; y lo más importante una serie de sesiones.

La norma 2002 considera requerimientos de entrada que no habían sido considerados.

Los elementos nuevos que no son considerados en la norma 2000, están presentados en negritas.

La referencia de las actividades en la norma 2002 está basada en el plan de ejecución y en los **objetivos del curso**.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p>4. La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso se lleva a cabo con los participantes al inicio de la instrucción, de acuerdo a lo especificado en el diseño mismo del curso.</p>	<p><b>4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación del curso lo lleva a cabo durante la etapa inicial de la sesión.</b></p>	
<p>5. La aclaración de las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje se fundamenta en los objetivos y contenidos del curso.</p>	<p>5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje lo realiza de acuerdo al plan de ejecución diseñado.</p>	
<p>6. La adaptación de la comunicación se realiza con base a las características y necesidades grupales y a la terminología del sector, al tema y a ejemplos concretos de situaciones de trabajo.</p>	<p>6. La moderación de la discusión sobre los <b>beneficios del curso</b> a los participantes la lleva a cabo al inicio del mismo correspondiendo con los objetivos y contenidos del curso.</p>	<p>Los beneficios del curso se manejan de forma adicional a las expectativas del participante en la 2002.</p>
<p>7. La adaptación del lenguaje corporal y la dicción se realiza con base a las características del grupo.</p>	<p>7. El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al objetivo y contenidos del curso.</p>	
<p>8. La respuesta a las preguntas de los participantes se relaciona con los contenidos especificados del curso, el contexto laboral y las necesidades de aprendizaje de los participantes.</p>	<p>8. La motivación al grupo para interactuar la lleva a cabo mediante actividades tendientes a incrementar la frecuencia de participación de los capacitados.</p>	
<p>9. La utilización de las técnicas instruccionales se lleva a cabo de acuerdo con sus procedimientos, objetivos contenidos y las especificaciones del curso.</p>	<p>9. La <b>selección de ejemplos</b> está relacionada con el tema tratado y con el contexto del grupo.</p>	<p>Los puntos 6, 7 y 8 de la norma 2000, están contenidos en el 9 de la 2002.</p>
<p>10. La identificación de los procesos de grupo se realiza con base en las conductas observables de los participantes.</p>	<p>10. La <b>aplicación de técnicas para verificar la comprensión</b> de los temas expuestos la lleva a cabo a través de preguntas, dinámicas o ejercicios.</p>	<p>La norma 2000, considera y se preocupa por orientar procesos de grupo hacia la facilitación del alcance de los objetivos del curso.</p>
<p>11. La orientación de los procesos de grupo se realiza de acuerdo con los objetivos del curso y las necesidades de los participantes.</p>	<p>11. El desarrollo del contenido de los temas es congruente con los objetivos determinados.</p>	<p>La norma 2002, no especifica este requisito dentro de sus criterios de desempeño.</p>

12. Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos son utilizadas en el mantenimiento de la participación de los integrantes del grupo durante el curso.

13. El tratamiento de los temas se realiza con base en las especificaciones del curso, la velocidad de aprendizaje del grupo y los tiempos especificados del curso.

14. La utilización de los materiales y medios didácticos se realiza basándose en las especificaciones del curso, las técnicas instruccionales elegidas y las indicaciones de uso aplicables.

15. La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje se realiza con base en los objetivos del curso, las necesidades de aprendizaje del grupo y las políticas de la organización.

16. La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes, se realiza a lo largo del proceso de enseñanza - aprendizaje, con base en técnicas instruccionales y, en caso de haber, en los instrumentos correspondientes.

12. El desarrollo de los temas con **técnica expositiva** incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la exposición de los temas de acuerdo a una secuencia, progresión ascendente o descendente de los temas tratados y fluidez en la exposición entre tema y tema.

13. El desarrollo de los temas con **técnica de diálogo / discusión** incluye: la presentación del objetivo particular del tema, respetar y hacer respetar las reglas establecidas para la sesión y la formulación de preguntas cuya respuesta está orientada al objetivo del aprendizaje.

14. El desarrollo de los temas con **técnica de demostración / ejecución** incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la demostración de lo expuesto, la resolución de dudas sobre la demostración, la invitación a los participantes a intentar la ejecución de lo expuesto hasta que obtengan el nivel de dominio establecido en el objetivo y la retroalimentación durante la ejecución de los participantes.

15. La **presentación de la síntesis** de lo abordado la hace al finalizar el tema o la sesión.

16. La **presentación de los logros alcanzados y de lo que falta por cubrir respecto al objetivo**, la realiza al término de cada tema o sesión.

En la norma 2002, las técnicas expositiva, de diálogo / discusión y demostración / ejecución son parte de la evaluación precisa de la norma como técnicas de enseñanza aprendizaje, básicas.

En la norma 2002 se considera la presentación de una síntesis, logros alcanzados y lo que falta por cubrir al término de cada sesión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

17. La **conducción de la obtención del resumen general** del contenido del curso por parte de los participantes es congruente con los objetivos de aprendizaje.

18. La **evaluación del cumplimiento de las reglas** y de las expectativas de los participantes la lleva a cabo con los participantes en la parte final del curso.

19. La **obtención de las conclusiones** de lo aprendido la hace al final del curso con la participación del grupo.

20. La **conducción de la formulación de los compromisos** individuales de los participantes la lleva a cabo al finalizar el curso.

21. Los compromisos de los participantes **contienen**: la descripción del compromiso, la forma de medir su cumplimiento, la fecha de cumplimiento.

**Campo de aplicación**  
 Categoría:  
 1. Cursos de capacitación  
 Clases:  
 \* No hay variantes en la competencia

Así como presenta reglas y expectativas al inicio, evalúa su cumplimiento al final del curso.

La norma 2002 cierra el proceso de enseñanza- aprendizaje, preocupándose por la obtención de conclusiones y la formulación de compromisos, lo que más tarde formará la evidencia por producto.

El campo de aplicación de la norma 2002 es más amplio, se extiende a los cursos de capacitación, en cambio la norma 2000, se limita a las condiciones de impartición y al énfasis en el objetivo de aprendizaje.

**Campo de aplicación**  
 Categoría:  
 Condiciones de impartición  
 Clase:  
 Con diseño didáctico previo  
 Solo con guía didáctica  
 Categoría:  
 Énfasis del objetivo de aprendizaje  
 Clase:  
 Conocimientos  
 Habilidades

**Evidencia por desempeño**

**Evidencia por desempeño**

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

<p>1. La identificación del nivel dominio de los participantes.</p>	<p>1. La identificación del nivel de dominio en la conducción en la primera sesión de capacitación.</p>	<p>La evidencia de desempeño está basada en los criterios revisados, por lo que los comentarios anteriores se aplican de la misma manera.</p>
<p>2. La utilización de los equipos didácticos.</p>	<p>2. La creación de un <b>ambiente participativo</b> en la conducción de una sesión de capacitación.</p>	
<p>3. La apertura al curso.</p>	<p>3. La explicación del <b>plan de ejecución</b> en la conducción de una sesión de capacitación.</p>	
<p>4. La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso.</p>	<p>4. El acuerdo sobre las <b>reglas de operación y participación</b> en la conducción de una sesión de capacitación.</p>	
<p>5. La aclaración de las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>6. La adaptación de la comunicación.</p>	<p>6. La moderación de la discusión sobre los <b>beneficios del curso</b> a los participantes en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>7. La adaptación del lenguaje corporal y la dicción.</p>	<p>7. El ajuste de las expectativas de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>8. La respuesta a las preguntas de los participantes.</p>	<p>8. La motivación al grupo para interactuar en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>9. La utilización de las técnicas instruccionales.</p>	<p>9. La <b>selección de ejemplos</b> en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>10. La identificación de los procesos de grupo.</p>	<p>10. La <b>aplicación de técnicas para verificar la comprensión</b> de los temas expuestos en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>11. La orientación de los procesos de grupo.</p>	<p>11. El desarrollo del contenido de los temas en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>12. El tratamiento de los temas.</p>	<p>12. El desarrollo de los temas con <b>técnica expositiva</b> en la conducción de un curso de capacitación.</p>	

<p>13. La utilización de los materiales y medios didácticos.</p>	<p>13. El desarrollo de los temas con <b>técnica de diálogo / discusión</b> en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>14. La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.</p>	<p>14. El desarrollo de los temas con <b>técnica demostración / ejecución</b> en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p>15. La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes.</p>	<p>15. La <b>presentación de la síntesis</b> de lo abordado en la conducción de una sesión de capacitación.</p> <p>16. La <b>presentación de los logros alcanzados y lo que falta por cubrir</b> respecto al objetivo en la conducción de una sesión de capacitación.</p>	
	<p>17. La conducción de la <b>obtención del resumen general</b> del contenido del curso por parte de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
	<p>18. La <b>evaluación del cumplimiento de las reglas y las expectativas</b> en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
	<p>19. La <b>obtención de las conclusiones</b> de lo aprendido en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
	<p>20. La conducción de la <b>formulación de los compromisos</b> individuales de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.</p>	
<p><b>Evidencia por producto</b></p>	<p><b>Evidencia por producto</b></p>	
<p><b>Evidencia de conocimiento</b></p>	<p>Compromisos de los participantes en un curso.</p>	<p>La norma 2000 no pide evidencia por producto, la 2002 solicita los compromisos de los participantes de un curso.</p>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos.

**1. Manejo del proceso de grupo.**

- Manejo de conflictos
- Formación de la comunidad de aprendizaje
- Cierre

- Retroalimentación
- 2. Principios de educación de adultos (andragogía) en correlación a la conducción de un curso.**

Aquí la norma 2002 considera los conocimientos sobre manejo de procesos grupales y principios de educación de adultos

**Evidencia de actitudes**

**1. Cooperación**

Evidencias de desempeño:

- La adaptación de la comunicación
- La respuesta a las preguntas de los participantes.
- La orientación de los procesos de grupo.

**Evidencia de actitudes**

La norma 2000 considera como evidencia de actitud la cooperación, teniendo como evidencias la adaptación al contexto del grupo en la conducción, factores que son considerados en la norma 2002 como la intervención con los ejemplos durante el curso.

**2. Orden**

Evidencias de desempeño:

- La identificación del nivel dominio de los participantes.
- La utilización de los equipos didácticos
- La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso.
- El tratamiento de los temas.
- La utilización de los materiales y medios didácticos.
- La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes.

**Orden:**

Evidencias por desempeño

- La exposición de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación.
- Exposición de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación.
- Exposición de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.

Mientras que en la 2000, se extiende a varias actividades como son la identificación del dominio, la utilización de los equipos y materiales didácticos, el tratamiento de los temas, etc., la norma 2002, sólo aplica este tipo de evidencia a las tres técnicas instruccionales expuestas, dejando como nota: "Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica", por lo que no se evalúan por separado a las de desempeño.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**3. Responsabilidad**

**Evidencias de desempeño:**

- La utilización de las técnicas instruccionales.
- La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Para evaluar este elemento se sugiere que el candidato:

1. Realice al menos tres acciones diferentes de integración de grupo para evaluar su competencia.

2. Exponga las características destacadas del curso, pidiendo el apoyo del grupo y contestando preguntas al respecto.

3. Responda preguntas y dudas de los participantes respecto de los objetivos y contenidos del curso y otras preguntas y objeciones las alinee con los mismos objetivos.

4. Reaccione a mensajes verbales y no verbales de los participantes, logrando tener aceptación en cuando menos tres de cada cinco intentos al azar.

5. Responda a las preguntas que los participantes le dirigen, refiriendo las respuestas a soluciones contenidas en el curso.

6. Utilice las técnicas del curso de acuerdo con los procedimientos establecidos en el manual del instructor, si lo hubiere, o con resultados positivos de

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un documento de compromisos de los participantes desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso con que se evalúa este elemento.

La evaluación de este elemento se hará durante la conducción de un curso de capacitación y debe presentar el Plan de ejecución correspondiente a la misma.

Para poder evaluar los criterios de desempeño 12, 13 y 14, el evaluado deberá utilizar en su exposición las tres técnicas mencionadas.

**La norma 2002**

tampoco considera la responsabilidad, pues el orden abarca el manejo de técnicas instruccionales.

La norma 2002 resume sus lineamientos en el subrimiento total de las evidencias de desempeño, conocimientos y actitudes presentados anteriormente. La norma 2000 detalla las conductas que deben presentarse para aprobar la evaluación.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

transferencia de conocimientos en consonancia con los objetivos del curso.

7. Explique qué son los procesos de grupo y que describa al menos tres procesos que inhiben el aprendizaje.

8. Proporcione tres ejemplos donde los procesos de grupo pueden ser utilizados para el logro de los objetivos del curso.

9. Explique al menos dos teorías de motivación y tres principios de educación de adultos que pueden utilizarse para lograr la participación sostenida de los participantes.

10. Mantenga el control del tiempo en el tratamiento de los temas, conforme a lo determinado en el Manual del Instructor o en su caso, la guía del curso.

11. Utilice los materiales y apoyos didácticos ciñéndose a lo que se establece al respecto en el Manual del Instructor, o en su caso en lo que aparece en la guía de instrucción.

12. Se percate de situaciones contingentes que pueden desviar la continuidad del curso y las maneje de tal manera que el impacto en el cumplimiento de sus objetivos, en el ánimo de los participantes y en el tiempo sea el mínimo.

13. Realice acciones evaluativas con fines formativos, tomando en cuenta cumplir con los objetivos del curso.

Como pudimos observar en esta comparación, la norma vigente (2002) ha considerado elementos fundamentales que la norma anterior no contemplaba, como son los requerimientos de entrada, el plan de ejecución, los reglas de operación y participación, los beneficios del curso, la presentación de una síntesis, la evaluación del progreso de alcance del objetivo, al término de cada sesión y la formulación de compromisos. La primera versión es un excelente antecedente que constituye la base del gran avance que muestra la versión actual.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.2 Capacitación**

### **2.2.1 Educación**

El desarrollo del hombre tiene como causa fundamental la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad (Siliceo, 1994). La educación es la base del crecimiento y perfeccionamiento del ser humano dentro de la sociedad, es decir dentro de su familia, empresa, institución o país. Siliceo define a la educación como:

*Proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada.*

La educación no es una propiedad individual, sino que, pertenece por su esencia, a la comunidad. "La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo espiritual."<sup>1</sup>

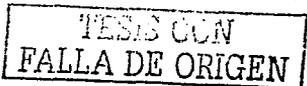
Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

### **2.2.2 Antecedentes Históricos**

La educación es tan antigua como el hombre. El proceso de aprendizaje se da desde que el hombre primitivo intenta intercambiar habilidades. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Los gremios en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores. Los gremios estaban formados de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaba la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos (Grados, 1999):

- **Maestro**, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- **Aprendices**, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- **Oficiales**, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

<sup>1</sup> Siliceo, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal, pp. 17



Más tarde como los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta situación limitaba a los trabajadores para que pudieran convertirse en maestros, pues ellos sólo se ocupaban de una parte del producto terminal, por lo que se requirieron trabajadores especializados. Recordemos que la era industrial —primera mitad del siglo XVIII— aparecen innumerables escuelas cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible<sup>2</sup>.

En el siglo pasado, el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos", que son:

- a) *Mostrar*
- b) *Decir*
- c) *Hacer y*
- d) *Comprobar*

Debemos considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes (Grados, 1999):

- *Motivación.* Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- *Ejercitación.* Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- *Estímulos apropiados.* La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto permite un aprendizaje eficiente.
- *Reforzamiento.* La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es decir, hasta hace 15 o 17 años en México, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento, por lo que se ha creado centros de enseñanza a los que las empresas acuden a satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades (Siliceo, 1999). Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente desconsolador.

<sup>2</sup> Como se mencionó en el capítulo 1, esta era se destaca por ser el primer intento de establecer procedimientos y sistematizar para lograr mayor calidad en la producción.

### 2.2.3 Importancia de la capacitación

Siliceo define a la capacitación de la siguiente manera:

*"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".<sup>3</sup>*

Grados la define así:

*"Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. Es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación."<sup>4</sup>*

El factor indudable en cada una de las definiciones es la promoción de la educación para beneficio de la persona y satisfacción de las necesidades de la empresa. Recordemos que el factor más valioso con el que una organización cuenta es el factor humano. La productividad y la intervención para la transformación está a cargo de las personas. La modernización en México exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces, lo que se puede resumir en gente competente, que sea capaz de resolver y actuar acorde a determinadas situaciones; lo que permitirá el desarrollo y mejoramiento de la empresa y del país.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización, ya que es el pilar del mejoramiento de la misma.

Con base en la experiencia práctica profesional de Alfonso Siliceo, concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:<sup>5</sup>

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. *El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.*
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. *Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad del aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo –logrados invariablemente mediante procesos educativos– son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, en segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.*

<sup>3</sup> Siliceo, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal, pp. 25.

<sup>4</sup> Grados, J. (2001). Capacitación y desarrollo de personal, pp. 30.

<sup>5</sup> Siliceo, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal, pp. 29.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**3. Elevar la calidad del desempeño**

*Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado a quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.*

*Casos de actuación deficiente respecto a los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.*

**4. Resolver problemas**

*La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.*

**5. Habilitar para una promoción**

*El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.*

*Este punto es de vital importancia pues al contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.*

*Adicionalmente la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar de desarrollo de la organización.*

**6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

*Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:*

*Historia de la empresa.*

*Su misión, valores y filosofía.*

*Sus instalaciones.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Ubicación geográfica.*

*Los miembros del grupo ejecutivo.*

*Las expectativas de la empresa respecto del personal.*

*Las políticas generales y específicas de las relaciones industriales y recursos humanos.*

*Los procesos productivos y los productos mismos.*

*Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.*

*Las medias y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.*

*Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como lo son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas de departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y descripción de su puesto.*

*Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna inversión que produce muy altos beneficios.*

**7. Actualizar conocimientos y habilidades**

*Un constante reto directiva consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.*

*Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.*

*Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la absolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.*

**8. Preparación integral para la jubilación**

*He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.*

*La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.*

*Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de la vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren como anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Reiteradas declaraciones de nuestro actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas en México.

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser enseñados desde los primeros años de estudio, de tal manera que las nuevas generaciones de mexicanos aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo.

#### **2.2.4 Evidencia de la capacitación**

En el proceso de capacitación, es fundamental obtener resultados que sean factibles de evaluarse, a esto es lo que llamamos evidencia de la capacitación. Las organizaciones están interesadas en que la inversión que realizan a la formación de su personal presente resultados de mejora.

La evaluación de la capacitación, por tanto, debe, no sólo de presentar resultados de conocimientos escritos en papel, sino evidencias de comportamientos que permitan demostrar que el proceso de formación tiene cambios en la manera de hacer el trabajo.

### **2.3 Marco Legal Actualizado de la Capacitación en México**

En nuestro país la teoría íntegra del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo. Para nuestro interés es de gran importancia el Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

#### **2.3.1 Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos**

##### **Artículo 123**

**Fracción XIII.** "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.3.2 Ley Federal Del Trabajo**

#### **TITULO PRIMERO PRINCIPIOS GENERALES**

##### **ARTÍCULO 3**

"El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."

#### **TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES**

##### **ARTÍCULO 153**

"Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo."

#### **CAPÍTULO III BIS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

##### **ARTÍCULO 153-A**

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

##### **ARTÍCULO 153-B**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas."

##### **ARTÍCULO 153-C**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

##### **ARTÍCULO 153-D**

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ARTÍCULO 153-E**

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

**ARTÍCULO 153-F**

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

**ARTÍCULO 153-G**

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."

**ARTÍCULO 153-H**

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

**ARTÍCULO 153-I**

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

**ARTÍCULO 153-J**

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."

**ARTÍCULO 153-K**

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría. Estos comités tendrán facultades para:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 72 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

### **ARTÍCULO 153-L**

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

### **ARTÍCULO 153-M**

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión."

### **ARTÍCULO 153-N**

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral."

### **ARTÍCULO 153-O**

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento."

### **ARTÍCULO 153-P**

"El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción iv del artículo 3o. Constitucional.  
El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.  
En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."

**ARTÍCULO 153-T**

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción iv del artículo 539."

**ARTÍCULO 153-U**

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales."

**ARTÍCULO 153-V**

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitado, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.  
Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.  
Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.  
Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto."

**ARTÍCULO 153-W**

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción iv, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el."

**ARTÍCULO 153-X**

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 74 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Cómo se puede observar, el artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hace mención precisa de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones y los trabajadores, con respecto a capacitación. Dichas consideraciones deben tomarse en cuenta para el adecuado desarrollo de la disciplina.

Por ley todos los trabajadores tienen derecho a exigir capacitación. La existencia de un convenio entre jefes y colaboradores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro o fuera de la empresa. La capacitación deberá ser impartida durante las horas de jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo podrá impartirse de otra manera. El objeto de la capacitación será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación en nueva tecnología; previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

La persona que imparta la capacitación debe poder demostrar que están preparados con los conocimientos requeridos. Recordemos que la mayor importancia radica en elevar el nivel de vida de los trabajadores, a través, del mejoramiento de sus ingresos que es un resultado de elevar su productividad.

### 2.4 Conducción de sesiones

#### 2.4.1 El papel del instructor

Es importante señalar que en las organizaciones se maneja el concepto de educación moderna, que considera al hombre dentro de tres esferas: biológica, psicológica y social. Este ser biopsicosocial debe desarrollarse en todos los ámbitos. Las organizaciones, día a día están más preocupadas por dar formación especializada para el puesto y por desarrollar a hombre como tal. De este modo, aprender será entendido como la capacidad de resolver problemas.

Las investigaciones en campo sobre la situación que guarda nuestro quehacer profesional en capacitación, cada vez arroja una y otra vez que los subsistemas críticos del proceso organizacional de aprender a aprender, están relacionados con la evaluación, medible, formativa y de mejora continua en su calidad. El rol y funciones de la figura típica del instructor ha evolucionado a la de facilitador y, más recientemente a la de administrador del desempeño laboral, en donde el entrenamiento es una de sus piezas y variables críticas (Patiño, 2000).

El instructor tiene una función vital, provocar la necesidad de aprender, comunicar, escuchar, conducir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas con experiencia y formación profesional, es recomendable que se tome un modelo de **facilitador** del aprendizaje. (Grados, 1999)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El facilitador del aprendizaje, lo que hará es conducir una sesión para que la comunidad aprenda, a través de la exploración y descubrimiento de nuevos conocimientos y habilidades que serán útiles para el trabajo.

La función del instructor es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los participantes. Así, el instructor debe poseer una serie de características básicas que le permitirán conducir con mayor eficiencia los procesos que se dan en el grupo.

La participación del instructor es el eje conductor de la dinámica del grupo. En el enfoque de competencias laborales, se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que el instructor debe poseer para poder demostrar que puede ejercer su función\*.

### **2.4.2 Conducción de sesiones**

La conducción de sesiones es una de las funciones principales del instructor. Los integrantes de un grupo se conforman en éste por sus expectativas, sus metas y métodos. El conductor del grupo que busque un conjunto de artificios o juego de reglas para aplicar en todas las situaciones quedará decepcionado. La identificación de las características y situación del grupo debe ser el primer paso de la instrucción.

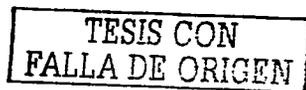
La situación ideal es que el individuo se sienta seguro y necesitado en el grupo. Puede aceptar a sus compañeros y saber que ellos lo aceptan. En tal grupo, los intereses y motivaciones de los participantes se conocen y aprovechan con facilidad, lográndose un progreso rápido hacia los objetivos elegidos. De tanto en tanto, se evalúa el progreso, como también los medios mediante los cuáles se logró. El grupo tienen un concepto de conducción que no coloca toda la responsabilidad en unas pocas personas. Intenta emplear métodos racionales para decidir las metas y los medios para lograrlas.

Desgraciadamente pocos de nosotros podríamos aplicar esta descripción en todos los detalles de nuestros propios grupos. Comúnmente vacilamos hacia nuestra meta. Cuando se logra una acción eficaz, no estamos muy seguros de que las cosas salieron tan bien.

Aquellos que conducen con eficacia un grupo, lo han aprendido por experiencia, misma que marca que existen ciertas técnicas y métodos que dan resultado y con frecuencia están seguros de que otros planes fracasarán. Decimos que estas personas han desarrollado el "arte" de la conducción; puesto que pueden "sentir" la disposición de un grupo e intuir los pasos que deben darse. Desgraciadamente no pueden comprender por lo común su propia habilidad y, por lo tanto, son incapaces de transmitir su habilidad a otros.

---

\* Véase capítulo I, Norma técnica de impartición de la capacitación.



Homans ha enunciado el problema de manera idónea:

"Lo que necesita el conductor no es un conjunto de reglas, sino un buen método para analizar la situación social en la que debe desempeñarse. Si el análisis es adecuado, la manera de resolver la situación surgirá por sí misma".<sup>7</sup>

### 2.4.3 Conducción de sesiones y la norma de impartición

La conducción de sesiones es un elemento fundamental en la impartición de eventos. El instructor como conductor, debe poder comprender la situación del grupo y las características de sus participantes. La norma técnica de impartición como ya la hemos observado, define operacionalmente lo que el instructor debe tener en conocimientos y habilidades.

Para las organizaciones el factor humano es su mayor riqueza y por ello existe el interés de brindar formación de calidad a su personal. El presente trabajo reconoce la importancia que tiene el instructor como facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje. La calidad en el proceso de conducción arrojará resultados que permitirá tanto a los trabajadores como a la organización mejorar su nivel de vida. La creación de un manual de apoyo especialmente diseñado con base en la norma, permitirá a los instructores formarse en esta función y así poder comprobar que poseen la competencia para conducir las sesiones de capacitación.<sup>8</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>7</sup> Homans, G. (1950). Los grupos Humanos, pp. 424.

<sup>8</sup> Ver anexo I, Manual para la Conducción de Sesiones de Capacitación.

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Hipótesis

Las personas formadas con el manual de conducción de sesiones de capacitación basado en la norma, tendrán calificaciones mayores en la evaluación final (comprendida por la evaluación de conocimientos y desempeño).

### 3.2 Variables

#### Independientes

- Material de conducción de sesiones basado en la norma técnica de competencia laboral (ver anexo C)
- Material de conducción de sesiones tradicional (ver anexo D)

#### Dependiente

- Resultados de la evaluación final referida de la norma técnica de competencia laboral (comprendida por la evaluación de conocimientos y desempeño)

### 3.3 Sujetos

20 estudiantes de psicología interesados en la capacitación, distribuidos al azar de la siguiente manera:

Grupo Control	Grupo Experimental
10	10

### 3.4 Procedimiento

- Se platicó con cada uno de los facilitadores para inducirlos a los materiales y cursos. Se realizaron tres sesiones de manera individual, con una hora de duración. En estas sesiones se les explicó el objetivo de la investigación, el objetivo de cada curso y el contenido tanto del manual como de los materiales para el trabajo en sesión (casos, guía de corrillos, acetatos). Así mismo, se les enseñó a utilizar las dos evaluaciones (conocimientos y competencias), indicándoles cómo ser llenadas y evaluadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 78 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

- Se lanzó una convocatoria abierta a estudiantes de psicología, por medio de carteles en la Facultad de Psicología, UNAM, que invitaban a participar en el curso "Conducción de Sesiones de Capacitación", con 12 horas de duración, divididas en tres sesiones de cuatro horas cada una (ver anexo E y F).
- Se distribuyó a los participantes al azar en los dos grupos; los cursos corrieron de forma simultánea.
- Al inicio del curso se aplicó una evaluación diagnóstica tanto de conocimientos como de desempeño en ambos grupos (ver anexo G y H).
- La conducción de los cursos se apegó a los cronogramas establecidos, con las técnicas y materiales propuestos en cada uno de ellos.
- En la última sesión, los participantes realizaron presentaciones de capacitación, donde se evaluaron los criterios para conducir sesiones con los formatos de competencias (ver anexo H).
- Al cierre del evento, se realizó una evaluación final de conocimientos (ver anexo G).
- Las evaluaciones fueron calificadas por cada instructor y entregadas al coordinador.

### 3.5 Resultados

Se realizó un análisis estadístico no paramétrico de los resultados obtenidos. Las muestras fueron analizadas con las pruebas Wilcoxon y U de Mann-Whitney, con el fin de conocer si las diferencias de calificaciones entre el grupo control y experimental son estadísticamente significativas. La prueba de Wilcoxon se utilizó para identificar si los resultados de evaluaciones diagnóstica y final intra-grupo, difieren de manera significativa, es decir, si para cada muestra existe o no un avance como resultado del proceso de formación.

La prueba U de Mann-Whitney, se utilizó como prueba de control en el caso de las evaluaciones diagnósticas, para comparar que las muestras no fueran diferentes. Y para conocer si existen diferencias significativas entre los resultados del grupo control y el experimental en el caso de las evaluaciones finales tanto de conocimientos como de desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

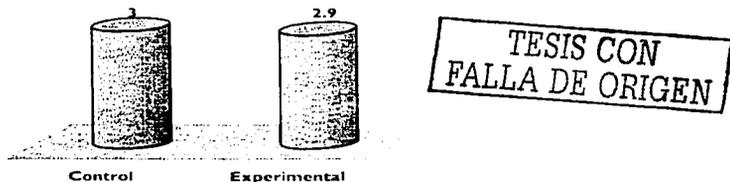
La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos por el grupo control y el grupo experimental en las evaluaciones de conocimientos y desempeño.

Grupo Control				Grupo Experimental					
Participante	Evaluación de Conocimientos		Evaluación de Desempeño		Participante	Evaluación de Conocimientos		Evaluación de Desempeño	
	Diagnóstica	Final	Diagnóstica	Final		Diagnóstica	Final	Diagnóstica	Final
A	2	4	6	18	A	3	10	8	20
B	3	5	5	16	B	1	8	7	17
C	3	4	10	19	C	4	10	9	19
D	4	4	8	15	D	3	10	5	18
E	3	5	7	16	E	3	10	9	20
F	4	4	11	20	F	3	9	8	20
G	3	4	7	16	G	4	10	6	20
H	2	4	8	18	H	2	9	7	18
I	3	4	6	17	I	3	8	10	19
J	3	4	9	19	J	3	9	9	19
<b>Promedio</b>	<b>3.0</b>	<b>4.2</b>	<b>7.7</b>	<b>17.4</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.9</b>	<b>9.3</b>	<b>7.8</b>	<b>19.0</b>

Tabla 1. Resultados de la aplicación del curso de "Conducción de Sesiones de Capacitación" en su forma tradicional (grupo control) y basado en normas técnicas de competencia laboral (grupo experimental).

A continuación, se presentan gráficas con los resultados promedio para cada condición, seguidos de los resultados estadísticos correspondientes.

#### Evaluación diagnóstica de conocimientos

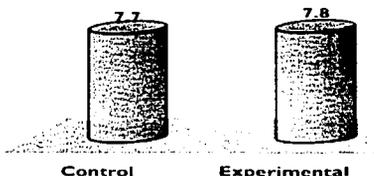


Gráfica 1. Comparación de los resultados promedio de la evaluación diagnóstica de conocimientos en el grupo control y el grupo experimental.

El resultado del análisis estadístico (0.932) reporta que no existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 1.1), los resultados que en conocimientos tienen las muestras son homogéneos, es decir, las dos muestras pertenecen a la misma población.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

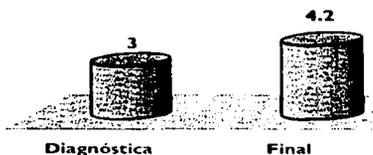
### Evaluación diagnóstica de desempeño



Gráfica 2. Comparación de los resultados promedio de la evaluación diagnóstica de desempeño en el grupo control y el grupo experimental.

El resultado del análisis estadístico (0.789) reporta que no existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H. 1.2), los resultados que en desempeño tienen las muestras son homogéneos, es decir, las dos muestras pertenecen a la misma población.

### Evaluación de conocimientos Grupo Control



Gráfica 3. Comparación de los resultados promedio de la evaluación de conocimientos en el grupo control, al inicio y al término de la sesión de capacitación.

El resultado del análisis estadístico (0.010) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H. 2.1). Los resultados que en conocimientos obtienen los participantes después del proceso de capacitación son mayores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Gráfica 4. Comparación de los resultados promedio de la evaluación de conocimientos en el grupo experimental, al inicio y al término de la sesión de capacitación.

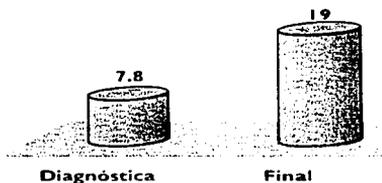
El resultado del análisis estadístico (0.004) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 2.2). Los resultados que en conocimientos obtienen los participantes después del proceso de capacitación son mayores.



Gráfica 5. Comparación de los resultados promedio de la evaluación de desempeño en el grupo control, al inicio y al término de la sesión de capacitación.

El resultado del análisis estadístico (0.005) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 2.3). Los resultados que en desempeño obtienen los participantes después del proceso de capacitación son mayores.

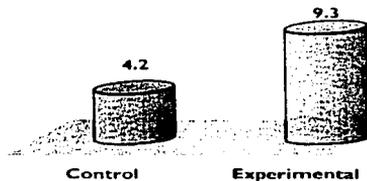
### Evaluación de desempeño Grupo Experimental



Gráfica 6. Comparación de los resultados promedio de la evaluación de desempeño en el grupo experimental, al inicio y al término de la sesión de capacitación.

El resultado del análisis estadístico (0.005) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 2.4). Los resultados que en desempeño obtienen los participantes después del proceso de capacitación son mayores.

### Evaluación final de conocimientos



Gráfica 7. Comparación de los resultados promedio de la evaluación final de conocimientos en los grupos control y experimental.

El resultado del análisis estadístico (0.000) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 3.1). Las calificaciones que en conocimientos obtienen los participantes del grupo experimental al término de la sesión de capacitación, son mayores que las del grupo control.



Gráfica 8. Comparación de los resultados promedio de la evaluación final de desempeño en los grupos control y experimental.

El resultado del análisis estadístico (0.028) reporta que existen diferencias significativas en las muestras (ver anexo H, 3.2). Los criterios de desempeño que cumplen los participantes del grupo experimental al término de la sesión de capacitación, son mayores que los del grupo control.

Los resultados muestran que las calificaciones obtenidas por ambos grupos difieren estadísticamente. Los resultados obtenidos por cada persona en su grupo, revelan que el aprendizaje sobre conducción de sesiones mejoró los puntajes obtenidos. Sin embargo, las calificaciones que obtiene el grupo control son menores a las del grupo experimental en las evaluaciones finales, lo que nos indica que el contenido del curso basado en normas técnicas de competencia laboral, arroja mejores resultados que el contenido tradicional.

### 3.6 Alcances y limitaciones del proyecto

El proyecto fue realizado en julio de 2001, la norma vigente era la del año 2000, por lo que se limita a los criterios señalados por ésta. Afortunadamente, el análisis que a continuación presento me permite considerar cual es el alcance y las limitaciones que mi proyecto representa con respecto a ambas versiones de la norma.

Presentaré una ✓ cuando mi proyecto cubra el criterio, y una × cuando esté limitado, colocando una sugerencia para cada factor.

#### Norma versión 2000

##### *Titulo de la unidad*

Impartir las sesiones de capacitación

##### *Titulo del Elemento*

Conducir las sesiones de capacitación

#### Norma versión 2002

##### *Titulo de la unidad*

✓ Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

##### *Titulo del Elemento*

✓ Conducir el proceso de capacitación

#### Sugerencia

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel dominio de los participantes se realiza, al inicio de la primer sesión, con base en los resultados de los instrumentos correspondientes y, en su caso, con preguntas a los participantes derivadas de los objetivos de aprendizaje.

2. La utilización de los equipos didácticos se lleva a cabo de acuerdo con los procedimientos de uso, así como a los objetivos y contenidos del curso.

3. La apertura al curso se realiza con acciones de integración de grupos.

4. La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso se lleva a cabo con los participantes al inicio de la instrucción, de acuerdo a lo especificado en el diseño mismo del curso.

5. La aclaración de las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje se fundamenta en los objetivos y contenidos del curso.

6. La adaptación de la comunicación se realiza con base a las características y necesidades grupales y a la terminología del sector, al tema y a ejemplos concretos de situaciones de trabajo.

7. La adaptación del lenguaje corporal y la dicción se realiza con base a las características del grupo.

8. La respuesta a las preguntas de los participantes se relaciona con los contenidos especificados del curso, el contexto laboral y las necesidades de aprendizaje.

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel de dominio del contenido del curso que tienen los participantes la lleva a cabo al inicio de la primera sesión basada enteramente en los requerimientos de entrada.

2. La creación de un ambiente participativo la promueve al inicio de la sesión.

3. La explicación del plan de ejecución de la sesión la lleva a cabo al inicio de la misma basada totalmente en el plan de ejecución diseñado.

4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación del curso lo lleva a cabo durante la etapa inicial de la sesión.

5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje lo realiza de acuerdo al plan de ejecución diseñado.

6. La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes la lleva a cabo al inicio del mismo correspondiendo con los objetivos y contenidos del curso.

7. El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al objetivo y contenidos del curso.

8. La motivación al grupo para interactuar la lleva a cabo mediante actividades tendientes a incrementar la frecuencia de participación de los capacitados.

Considerar los requerimientos de entrada, para identificar el nivel de dominio de los participantes.

Además de señalar el objetivo y los temas a tratar, indicar el plan de ejecución al inicio de la sesión. Establecer reglas de operación y participación.

Indicar al inicio, cuales son los beneficios que se obtendrán al término del curso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<p>9. La utilización de las técnicas instruccionales se lleva a cabo de acuerdo con sus procedimientos, objetivos contenidos y las especificaciones del curso.</p>	✓	<p>9. La selección de ejemplos está relacionada con el tema tratado y con el contexto del grupo.</p>	✓	
<p>10. La identificación de los procesos de grupo se realiza con base en las conductas observables de los participantes.</p>	✓	<p>10. La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos la lleva a cabo a través de preguntas, dinámicas o ejercicios.</p>	✓	
<p>11. La orientación de los procesos de grupo se realiza de acuerdo con los objetivos del curso y las necesidades de los participantes.</p>	✓	<p>11. El desarrollo del contenido de los temas es congruente con los objetivos determinados.</p>	✓	
<p>12. Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos son utilizadas en el mantenimiento de la participación de los integrantes del grupo durante el curso.</p>	✓	<p>12. El desarrollo de los temas con técnica expositiva incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la exposición de los temas de acuerdo a una secuencia, progresión ascendente o descendente de los temas tratados y fluidez en la exposición entre tema y tema.</p>	x	<p>Considerar dentro de la evaluación, el manejo de la técnica expositiva como un elemento obligatorio.</p>
<p>13. El tratamiento de los temas se realiza con base en las especificaciones del curso, la velocidad de aprendizaje del grupo y los tiempos especificados del curso.</p>	✓	<p>13. El desarrollo de los temas con técnica de diálogo / discusión incluye: la presentación del objetivo particular del tema, respetar y hacer respetar las reglas establecidas para la sesión y la formulación de preguntas cuya respuesta está orientada al objetivo del aprendizaje.</p>	x	<p>Considerar dentro de la evaluación, el manejo de la técnica de diálogo / discusión como un elemento obligatorio.</p>
<p>14. La utilización de los materiales y medios didácticos se realiza basándose en las especificaciones del curso, las técnicas instruccionales elegidas y las indicaciones de uso aplicables.</p>	✓	<p>14. El desarrollo de los temas con técnica de demostración / ejecución incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la demostración de lo expuesto, la resolución de dudas sobre la demostración, la invitación a los participantes a intentar la ejecución de lo expuesto hasta que obtengan el nivel de dominio establecido en el objetivo y la retroalimentación durante la ejecución de los participantes.</p>	x	<p>Considerar dentro de la evaluación, el manejo de la técnica demostración / ejecución como un elemento obligatorio.</p>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

15. La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje se realiza con base en los objetivos del curso, las necesidades de aprendizaje del grupo y las políticas de la organización.	✓	15. La presentación de la síntesis de lo abordado la hace al finalizar el tema o la sesión.	x	Incluir dentro del material, la presentación de la síntesis por tema.
16. La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes, se realiza a lo largo del proceso de enseñanza - aprendizaje, con base en técnicas instruccionales y, en caso de haber, en los instrumentos correspondientes.	✓	16. La presentación de los logros alcanzados y de lo que falta por cubrir respecto al objetivo, la realiza al término de cada tema o sesión.	x	La revisión del avance del curso con base en el alcance de objetivos es muy importante.
		17. La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes es congruente con los objetivos de aprendizaje.	x	Incluir también en el material lo relacionado a la obtención de un resumen general.
		18. La evaluación del cumplimiento de las reglas y de las expectativas de los participantes la lleva a cabo con los participantes en la parte final del curso.	x	
		19. La obtención de las conclusiones de lo aprendido la hace al final del curso con la participación del grupo.	x	
		20. La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes la lleva a cabo al finalizar el curso.	x	La formulación de compromisos por cada participante, deberá ser fotocopiada y guardada por el instructor, pues representa una evidencia por producto.
		21. Los compromisos de los participantes contienen: la descripción del compromiso, la forma de medir su cumplimiento, la fecha de cumplimiento.	x	
<b>Evidencia por producto</b>		<b>Evidencia por producto</b>	x	
		Compromisos de los participan.	x	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p><b>Evidencia de conocimiento</b> Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento</b> 1. Manejo del proceso de grupo. - Manejo de conflictos - Formación de la comunidad de aprendizaje - Cierre - Retroalimentación</p>	
	<p>2. Principios de educación de adultos (andragogía) en correlación a la conducción de un curso.</p>	
<p><b>Evidencia de actitudes</b> 1. Cooperación Evidencias de desempeño: • La adaptación de la comunicación • La respuesta a las preguntas de los participantes. • La orientación de los procesos de grupo.</p>	<p><b>Evidencia de actitudes</b></p>	
<p>2. Orden Evidencias de desempeño: • La identificación del nivel dominio de los participantes. • La utilización de los equipos didácticos • La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso. • El tratamiento de los temas. • La utilización de los materiales y medios didácticos. • La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes.</p>	<p>Orden: Evidencias por desempeño • La exposición de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación. • Exposición de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación. • Exposición de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.</p>	<p>Manejo de estas tres técnicas instruccionales de forma obligatoria.</p>
<p>3. Responsabilidad Evidencias de desempeño: • La utilización de las técnicas instruccionales. • La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.</p>		
<p><b>Lineamientos Generales para la evaluación</b></p>	<p><b>Lineamientos Generales para la evaluación</b></p>	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p>Para evaluar este elemento se sugiere que el candidato:</p>	<p>Si el candidato tiene un documento de compromisos de los participantes desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso con que se evalúa este elemento.</p>	
<p>1. Realice al menos tres acciones diferentes de integración de grupo para evaluar su competencia.</p>	<p>La evaluación de este elemento se hará durante la conducción de un curso de capacitación y debe presentar el Plan de ejecución correspondiente a la misma.</p>	<p>En la norma actual ya no es requisito realizar al menos tres acciones diferentes de integración de grupos, pero si lo requiriera en el futuro se debe realizar una modificación al plan de ejecución para que cada participante tenga la oportunidad de cumplir con este lineamiento.</p>
<p>2. Exponga las características destacadas del curso, pidiendo el apoyo del grupo y contestando preguntas al respecto.</p>	<p>Para poder evaluar los criterios de desempeño 12, 13 y 14, el evaluado deberá utilizar en su exposición las tres técnicas mencionadas.</p>	
<p>3. Responda preguntas y dudas de los participantes respecto de los objetivos y contenidos del curso y otras preguntas y objeciones las alinee con los mismos objetivos.</p>		
<p>4. Reaccione a mensajes verbales y no verbales de los participantes, logrando tener aceptación en cuando menos tres de cada cinco intentos al azar.</p>		
<p>5. Responda a las preguntas que los participantes le dirigen, refiriendo las respuestas a soluciones contenidas en el curso.</p>		
<p>6. Utilice las técnicas del curso de acuerdo con los procedimientos establecidos en el manual del instructor, si lo hubiere, o con resultados positivos de</p>		

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

transferencia de conocimientos en consonancia con los objetivos del curso.		
7. Explique qué son los procesos de grupo y que describa al menos tres procesos que inhiben el aprendizaje.	✓	
8. Proporcione tres ejemplos donde los procesos de grupo pueden ser utilizados para el logro de los objetivos del curso.	✓	
9. Explique al menos dos teorías de motivación y tres principios de educación de adultos que pueden utilizarse para lograr la participación sostenida de los participantes.	✓	
10. Mantenga el control del tiempo en el tratamiento de los temas, conforme a lo determinado en el Manual del Instructor o en su caso, la guía del curso.	✓	
11. Utilice los materiales y apoyos didácticos cifiéndose a lo que se establece al respecto en el Manual del Instructor, o en su caso en lo que aparece en la guía de instrucción.	✓	
12. Se percate de situaciones contingentes que pueden desviar la continuidad del curso y las maneje de tal manera que el impacto en el cumplimiento de sus objetivos, en el ánimo de los participantes y en el tiempo sea el mínimo.	✓	
13. Realice acciones evaluativas con fines formativos, tomando en cuenta cumplir con los objetivos del curso.	✓	

Como podemos observar la presente investigación cubre casi en su totalidad la norma en su primera versión, pero se ve muy limitada en la versión 2002; así mismo, la evaluación presentada para esta investigación, no incluye ninguna evidencia. Las sugerencias planteadas implican un nuevo diseño considerando los criterios de evaluación que en la actualidad son válidos, además de una videograbación que evidencie las competencias requeridas.

TESIS CON  
ALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Conclusiones

El enfoque de competencias laborales ha venido a modificar el rumbo de la capacitación en México. Hoy la competitividad de las empresas no está dada por la tecnología y los recursos materiales que ésta tenga; ahora se está revalorizando la capacidad del factor humano, las habilidades, los conocimientos y las actitudes que las personas poseen.

La capacitación en esta nueva era, la era del conocimiento, tiene que tomar otro camino, no sólo el de la mera transmisión de conocimientos, sino el desarrollo de las personas como tales, enseñándoles que el poder está en la capacidad de conjuntar conocimientos y habilidades en favor del beneficio común.

El CONOCER es un organismo que tiene la facultad de certificar a los profesionales en su área por competencias laborales. La certificación promueve que nuestra disciplina se profesionalice, es decir, que las personas encargadas de esta labor sean aquellas verdaderamente preparadas para realizar las actividades y lograr los objetivos.

Las competencias laborales a través de una descripción operacional de las habilidades, conocimientos y actitudes que deben poseerse para desarrollar determinada actividad; nos permiten asegurar que la persona será eficiente en su puesto de trabajo. Las revisiones que a las normas técnicas se realizan, permiten a los expertos redefinir las competencias que para cada caso se requieren. Por ello la importancia de la actualización y formación para todas las profesiones.

La formación de instructores, es un factor prioritario y de vital importancia, pues los resultados que de un proceso de capacitación se deriven en las organizaciones, se da un desarrollo y beneficio permanentes, llevando a la persona y la organización en crecimiento paralelo.

Los instructores llevan en su labor una de las más importantes actividades, por tanto, una de las mayores responsabilidades. La formación de instructores hacia la certificación de los mismos es una necesidad básica de nuestro tiempo.

La conducción de sesiones dentro del proceso de instrucción, permite al experto interactuar con los participantes y crear el ambiente adecuado para generar aprendizaje. La relevancia de la conducción está en la capacidad del instructor para identificar los procesos grupales que en las sesiones de capacitación se presentan, así como para utilizar las técnicas instruccionales que de acuerdo al proceso se requieren. Así mismo, el poder identificar las etapas en el ciclo de vida del grupo en las que se encuentran, le permiten facilitar el aprendizaje.

Los resultados de la investigación puesta en práctica informan que las personas formadas con el material basado en normas de competencia laboral, obtienen mejores resultados hacia la evaluación de certificación, que las personas formadas bajo el esquema tradicional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 92 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

La formación no debe olvidarse de desarrollar las capacidades básicas que la actividad exige. La aportación que esta investigación conlleva va más allá de la simple propuesta de un material didáctico actualizado; es la inquietud y el impulso a los profesionales de la capacitación, de realizar ajustes y actualizaciones a los contenidos y formas de capacitar.

La manera en que se ha formado a los instructores no es equivocada, las competencias reflejan la experiencia de los expertos en la materia. La deficiencia en los resultados obtenidos en la evaluación, está en la información que se maneja como un supuesto, es decir, que suponemos que las personas ya conocen y dominan las teorías de motivación, los procesos grupales, etc.; y sobre todo, suponemos que saben aplicar estos conocimientos al proceso. La información presentada en el material, satisface esta carencia de información y asegura que ésta sea asimilada y aplicada.

El análisis comparativo presentado, nos arroja información sumamente valiosa, con respecto a las competencias laborales, a la capacitación y a su interrelación. Esta investigación me ha permitido percatarme de que ni la capacitación, ni su proceso de estandarización y normalización son estáticos. La evolución de la norma actual (2002), en comparación con la primera versión, nos muestra grandes avances que no pueden dejarse de lado.

La presente investigación puede considerarse un proyecto que da las bases para una investigación y planteamiento actualizado y con mayores recursos de aprendizaje apegados a la norma vigente. La actualización no se puede dar cuando uno quiera, sino cuando realmente se requiere. Mi aportación está en el nivel de impulso a las demás investigaciones personales y de mis compañeros psicólogos.

La importancia de este trabajo está en la manera de hacer capacitación en México. Cuando nos damos cuenta de que en capacitación no podemos suponer conocimientos, ni habilidades en los participantes, la perspectiva del aprendizaje tradicional cambia. Ahora, en las normas técnicas de competencia laboral, las suposiciones quedan fuera y dan paso a la educación de los adultos, para el éxito profesional y laboral.

El diseño de un material de instrucción como el presentado, es sólo el principio de un proyecto de investigación permanente, pues no debemos olvidar que a través de la educación el talento de nuestra gente es valorado, pues adquieren la capacidad de mostrar la competencia que hay en cada uno de ellos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Bibliografía**

- A.R.M.O. (1976) Antecedentes de la elaboración de un programa de capacitación. México.
- Acevedo, I. A. (1989). Aprender jugando. Tomo 2. México: Limusa. 210pp.
- Arias, G. F. (1994). Capacitación para la competitividad y la colaboración. México: IICEE-AMECAP. 264pp.
- Arias, G. F. y Heredia, V. (1986) Situación de la capacitación en México. México: Asesoría y Administración Aplicada.
- Arias, G. F. (1988). Capacitación para la excelencia. México: Aarhus.
- Basil, D. C. (1980). Conducción y liderazgo. Buenos Aires: Ateneo.
- Beal, G. M. (1962). Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Kapelusz.
- Bentley, T. (1993). Capacitación empresarial. México: McGraw-Hill.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. México: Revista CEDEFOP No. 1.
- Caballero, L. (2001). Certificación para Capacitadores. Primer Encuentro Nacional sobre Competencia Laboral y Certificación. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP).
- Caballero, L. (2002). Proceso de Evaluación y Certificación para Capacitadores. Segundo Encuentro Nacional sobre Competencia Laboral y Certificación. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP).
- Cartwright, D., Zander, A. (1979) Dinámica de grupos. México: Trillas. 426 pp.
- Castro, H. B. (1982). Capacitación: Diseño tecnológico de cursos. México: Limusa.
- CONOCER. (1997). Competencia Laboral. Antología de Lecturas. México.
- CONOCER. (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point.
- CONOCER. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral. (<http://www.conocer.org.mx/>).
- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES
- Cubeiro, J. C. (1998) Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dale, E. (1974). Métodos audiovisuales. México: Reverte.

Domínguez, M. E. (1996). Tesis. Una aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Fingermann, G. (1969). Conducción de grupos y masas: Estrategia y táctica. Buenos Aires: El ateneo.

Gómez, B. J. (1989) Tesis. El rol del saboteador en el grupo pequeño. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gonczi, A. (1998). Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT.

Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996) Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. México: Limusa.

Good, T. y Brophy, J. (1996). Psicología Educativa Contemporánea. México: McGraw-Hill. 575pp.

Grados, E. J. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas. 301 pp.

Ibarra, A. (1996). El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: SEP, CONOCER, CONALEP.

Ibarra, A. (1998). El desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México. Ponencia presentada en el Encuentro Andino de Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá.

INEM. (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.

Jerome, P. (1999). La conducción mediante un feedback eficaz: guía practica para lograr éxito en la comunicación. Buenos Aires: Granica.

Jiménez, O. A. (1994). La capacitación y desarrollo de personal. México: Folleto Séptimo y Noveno semestres Facultad de psicología UNAM.

Lasida, J. (1998). Competencias Laborales: Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo. Seminario Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional Basada en competencias. Uruguay.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Lobrot, M. (1986). Teoría de la educación. México: Roca.
- Mager, R. (1970) Confección de objetivos instruccionales para la enseñanza. Ministerio de Educación.
- Mcgehee, W. (1986) Capacitación y formación profesional. México: Limusa.
- Mendoza, N. A. (1985). La capacitación práctica en las organizaciones. México: Trillas.
- Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Centro Interamericano de Investigación y documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor). México. 52 pp.
- Mertens, L. (2000), ISO 9000 y competencia laboral. Foro Mundial INLAC, México, Veracruz, 2000
- Mertens, L. y Baeza, M. (1998) La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral. México: OIT.CIMO.CONOCER.
- OIT. (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. (www.oit.org)
- Orridge, M. (2001). Cómo conducir la capacitación. México: Panorama. 159pp.
- Orridge, Martin. (2001). Cómo conducir la capacitación. México, Panorama. 159pp.
- Pain, A. (1990). Cómo realizar un proyecto de capacitación. Barcelona: Granica.
- Patiño, P. H. (1998). ¿Se Evalúa integralmente la capacitación en las organizaciones? Investigaciones en dos empresas transnacionales. XX Congreso Nacional de Capacitación. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP).
- Patiño, P. H. (2002). El papel del especialista en capacitación en las competencias laborales. Segundo Encuentro Nacional sobre Competencia Laboral y Certificación. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP).
- Patiño, P. H. y Jiménez, O. A. (1992). La Inversión en la Capacitación, responsabilidad de la Alta Gerencia. V Congreso Anual da Capacitación, Productividad y Desarrollo de Recursos Humanos. México: Petróleos Mexicanos (PEMEX).
- Patiño, P. H., Martínez, J., Laffitte, M., Suárez, A., y Arcos, E. (1998). Conducción de las acciones formativas. Diplomado en Capacitación y Desarrollo por Competencias Laborales. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP) y Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional (AICO).
- Quezada, H. Temas de Recursos Humanos: Competencias Laborales: la puesta en valor del capital humano. Perú: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Reza, T. C. (1995) Cómo desarrollar y evaluar un programa de capacitación en la organización. México: Panorama.

Reza, T. C. (1997) Curso de formación de instructores hábiles. México: Panorama.

Reza, T. C. (2000) EL ABC del instructor. México: Panorama. 180pp.

Rodríguez, E. M. (1991). Administración de la capacitación. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, E. M. y Austria, T. H. (1991). Formación de Instructores. México: McGraw-Hill. 197 pp.

Shaw, M. (1989). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de grupos pequeños. Barcelona: Herder. 517pp.

Siliceo, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa. 210 pp.

Smith, B. y Delahaye, B. (1990). El ABC de la capacitación práctica. México: McGraw-Hill. 437 pp.

Tausky, C. (1976). Conducción y organización, Buenos Aires: Ateneo.

Taylor, M. (1998). Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. En: Formación basada en competencias laboral. Cinterfor/OIT, POLFORM/OIT, CONOCER. Serie Herramientas para la transformación. Cinterfor/OIT.

Thiagarajan, S. y Parker, G. (2000). Equipos de Trabajo. México: Pearson Educación. 148 pp.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO A**

**"IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN"**  
NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
VERSIÓN 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE  
COMPETENCIA LABORAL NORMAS TÉCNICAS DE  
COMPETENCIA LABORAL**

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Código** CRCH0387.01      **Título**  
Impartición de cursos de capacitación

**Propósito**

Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de la capacitación en empresas, basándose en los principios de la didáctica y la educación de adultos así como en técnicas instruccionales que favorezcan el aprendizaje de los participantes en un curso.

**Nivel de Competencia:**      Tres

**Justificación del Nivel Propuesto**

Esta función tiene un alto impacto en los procesos aprendizaje en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, la didáctica y en general a los procesos de enseñanza-aprendizaje así como habilidades de planeación, evaluación y asesoría que se complementan con un alto grado de comunicación y trabajo conjunto en el marco de las necesidades de la organización.

**Fecha de Aprobación**  
16/08/2000

**Fecha de Publicación**  
15/09/2000

**Tiempo en que deberá revisarse**  
2 año(s) después de la fecha de publicación.

**Justificación**

Debido a lo novedoso de los sistemas de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales en esta función en particular, y en general en el país, y considerando el alto grado de transferibilidad de esta calificación, se sugieren dos años como máximo para recabar las posibles modificaciones entre los diferentes sectores productivos y gremios a los que se impactarán con esta calificación.

**Área de Competencia**

Desarrollo y extensión del conocimiento

**Subárea de Competencia**

Educación y capacitación

**Tipo de Norma**

Nacional

**Cobertura**

Personas que se dediquen a la capacitación en forma profesional dentro de las organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos

## **II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

<b>Código</b> URCH0975.01	<b>Título</b> Preparar las sesiones de capacitación	<b>Clasificación</b> Específica
------------------------------	--	------------------------------------

### **Propósito de la Unidad**

Establecer los estándares de desempeño requeridos para prever y preparar logística y didácticamente las sesiones de capacitación basándose en principios administrativos y de tecnología instruccional que favorezcan el aprendizaje de la población meta del curso.

### **Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b> 1 de 2	<b>Código</b> E02503	<b>Título del Elemento</b> Preparar los requerimientos de logística de las sesiones de capacitación
-----------------------------	-------------------------	--

### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La lista de verificación de las instalaciones, mobiliario, materiales y equipo elaborada se basa en las características y necesidades del curso, el tipo y número de participantes y las especificaciones de uso de los equipos.
2. La inspección de los materiales didácticos, mobiliario e instalaciones se realiza antes de cada sesión y de acuerdo con la lista de verificación.
3. La revisión de la operación de los equipos es realizada antes de cada sesión con base en sus especificaciones de uso.
4. La resolución de contingencias en la preparación logística de las sesiones se realiza con base al tipo y número de participantes y/o a las especificaciones de uso de los equipos.
5. El reporte elaborado de contingencias durante la preparación contiene las insuficiencias en las instalaciones, los materiales didácticos, la operación de los equipos así como sus consecuencias en el desarrollo de la sesión.

### **Campo de aplicación**

Categoría:  
Énfasis del objetivo de aprendizaje

Clases:  
\* Conocimientos  
\* Habilidades

### **Evidencia por desempeño**

1. La inspección de los materiales didácticos, mobiliario e instalaciones.
2. La revisión de la operación de los equipos.
3. La resolución de contingencias en la preparación logística de las sesiones.

### **Evidencia por producto**

1. La lista de verificación de las instalaciones, mobiliario, materiales y equipo elaborada.
2. El reporte elaborado de contingencias durante la preparación.

### **Evidencia de conocimiento**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 100 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

### **Evidencia de actitudes**

#### **1. Orden**

Evidencias de producto:

- La lista de verificación de las instalaciones, mobiliario, materiales y equipo elaborada.

Evidencias por desempeño:

- La revisión de la operación de los equipos.

#### **2. Responsabilidad**

Evidencias por desempeño:

- La resolución de contingencias en la preparación logística de las sesiones.

### **Lineamientos Generales para la evaluación**

Para evaluar este elemento, se sugiere que:

1. El candidato proporcione una lista de verificación de materiales, equipo e instalaciones contra la que realice su comparación. Se deberá observar al candidato probar los equipos, revisar los materiales, el estado de las instalaciones y constatar que hay repuestos.
2. Es importante tomar nota del tipo de contingencias y de las acciones que realice.

### **Referencia**

2 de 2

### **Código**

E02504

### **Título del Elemento**

Elaborar la guía de instrucción de las sesiones de capacitación

### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La aplicación de las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos sustentan la elaboración de la guía de instrucción con base a las características del curso y de la población meta.
2. La guía de instrucción elaborada corresponde a las características de los participantes y los recursos asignados y contiene cuando menos los siguientes elementos: objetivos, temario, técnicas instruccionales, duración, materiales y equipo requerido.
3. Los objetivos del curso definidos en la guía de instrucción corresponden a resultados de aprendizaje, de acuerdo con condiciones y nivel de ejecución expresados en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere, o en necesidades de capacitación y desarrollo detectadas.
4. Los contenidos del curso divididos en temas dentro de la guía de instrucción corresponden a los niveles de aprendizaje definidos en los objetivos y a su extensión.
5. La duración del curso y sus partes corresponden a los objetivos, el nivel de aprendizaje esperado y las características de la población meta.
6. Las técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación así como los materiales y medios didácticos determinados en la guía de instrucción corresponden a los objetivos, contenidos del curso y características de la población meta.

### **Campo de aplicación**

Categoría:

Énfasis del objetivo de aprendizaje

Clases:

\* Conocimientos

\* Habilidades

### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. La guía de instrucción elaborada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2. Los objetivos del curso definidos en la guía de instrucción.
3. Los contenidos del curso divididos en temas dentro de la guía de instrucción.
4. La duración del curso y sus partes.
5. Las técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación así como los materiales y medios didácticos determinados en la guía de instrucción.

#### **Evidencia de conocimiento**

1. La aplicación de las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos.

#### **Evidencia de actitudes**

##### **1. Orden**

##### **Evidencias de producto:**

- Los contenidos del curso divididos en temas dentro de la guía de instrucción.
- Las duraciones del curso y sus partes determinadas dentro de la guía de instrucción.
- Las técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación así como los materiales y medios didácticos determinados en la guía de instrucción.

##### **2. Responsabilidad**

##### **Evidencias por producto:**

- Los objetivos del curso definidos en la guía de instrucción.
- La guía de instrucción elaborada.

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

Para evaluar este elemento, se sugiere que:

1. Para evaluar el criterio 1, se sugiere considerar al menos 2 teorías de aprendizaje y 5 principios de educación de adultos.
2. El candidato proporcione una guía de instrucción por cada tipo de curso y explique cómo la elaboró tomando en cuenta las características de los participantes y los recursos asignados.
3. El candidato explique la congruencia entre los elementos de la guía de instrucción con los objetivos de aprendizaje.

#### **Código**

URCH0976.01

#### **Título**

Impartir las sesiones de capacitación

#### **Clasificación**

Específica

#### **Propósito de la Unidad**

Establecer los estándares de desempeño requeridos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje durante los cursos de capacitación así como evaluar los resultados de aprendizaje basándose en principios de conducción de grupos y de tecnología instruccional.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

##### **Referencia**

1 de 2

##### **Código**

E02505

##### **Título del Elemento**

Conducir las sesiones de capacitación

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 102 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

1. La identificación del nivel dominio de los participantes se realiza, al inicio de la primer sesión, con base en los resultados de los instrumentos correspondientes y, en su caso, con preguntas a los participantes derivadas de los objetivos de aprendizaje.
2. La utilización de los equipos didácticos se lleva a cabo de acuerdo con los procedimientos de uso, así como a los objetivos y contenidos del curso.
3. La apertura al curso se realiza con acciones de integración de grupos.
4. La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso se lleva a cabo con los participantes al inicio de la instrucción, de acuerdo a lo especificado en el diseño mismo del curso.
5. La aclaración de las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje se fundamenta en los objetivos y contenidos del curso.
6. La adaptación de la comunicación se realiza con base a las características y necesidades grupales y a la terminología del sector, al tema y a ejemplos concretos de situaciones de trabajo.
7. La adaptación del lenguaje corporal y la dicción se realiza con base a las características del grupo.
8. La respuesta a las preguntas de los participantes se relaciona con los contenidos especificados del curso, el contexto laboral y las necesidades de aprendizaje de los participantes.
9. La utilización de las técnicas instruccionales se lleva a cabo de acuerdo con sus procedimientos, objetivos contenidos y las especificaciones del curso.
10. La identificación de los procesos de grupo se realiza con base en las conductas observables de los participantes.
11. La orientación de los procesos de grupo se realiza de acuerdo con los objetivos del curso y las necesidades de los participantes.
12. Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos son utilizadas en el mantenimiento de la participación de los integrantes del grupo durante el curso.
13. El tratamiento de los temas se realiza con base en las especificaciones del curso, la velocidad de aprendizaje del grupo y los tiempos especificados del curso.
14. La utilización de los materiales y medios didácticos se realiza basándose en las especificaciones del curso, las técnicas instruccionales elegidas y las indicaciones de uso aplicables.
15. La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje se realiza con base en los objetivos del curso, las necesidades de aprendizaje del grupo y las políticas de la organización.
16. La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes, se realiza a lo largo del proceso de enseñanza - aprendizaje, con base en técnicas instruccionales y, en caso de haber, en los instrumentos correspondientes.

### ***Campo de aplicación***

#### **Categoria:**

1. Condiciones de impartición
2. Énfasis del objetivo de aprendizaje

#### **Clases:**

- Con diseño didáctico Previo
- Sólo con guía didáctica
- Conocimientos
- Habilidades

### ***Evidencia por desempeño***

1. La identificación del nivel dominio de los participantes.
2. La utilización de los equipos didácticos.
3. La apertura al curso.
4. La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso.
5. La aclaración de las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje.
6. La adaptación de la comunicación.
7. La adaptación del lenguaje corporal y la dicción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. La respuesta a las preguntas de los participantes.
9. La utilización de las técnicas instruccionales.
10. La identificación de los procesos de grupo.
11. La orientación de los procesos de grupo.
12. El tratamiento de los temas.
13. La utilización de los materiales y medios didácticos.
14. La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.
15. La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes.

#### **Evidencia por producto**

##### **Evidencia de conocimiento**

1. Las teorías generalmente aceptadas de motivación y de educación de adultos.

##### **Evidencia de actitudes**

1. Cooperación

##### **Evidencias de desempeño:**

- La adaptación de la comunicación
- La respuesta a las preguntas de los participantes.
- La orientación de los procesos de grupo.

2. Orden

##### **Evidencias de desempeño:**

- La identificación del nivel dominio de los participantes.
- La utilización de los equipos didácticos
- La comunicación de los objetivos, contenidos y estructura del curso.
- El tratamiento de los temas.
- La utilización de los materiales y medios didácticos.
- La identificación de los conocimientos adquiridos por los participantes.

3. Responsabilidad

##### **Evidencias de desempeño:**

- La utilización de las técnicas instruccionales.
- La resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

Para evaluar este elemento se sugiere que el candidato:

1. Realice al menos tres acciones diferentes de integración de grupo para evaluar su competencia.
2. Exponga las características destacadas del curso, pidiendo el apoyo del grupo y contestando preguntas al respecto.
3. Responda preguntas y dudas de los participantes respecto de los objetivos y contenidos del curso y otras preguntas y objeciones las alinee con los mismos objetivos.
4. Reaccione a mensajes verbales y no verbales de los participantes, logrando tener aceptación en cuando menos tres de cada cinco intentos al azar.
5. Responda a las preguntas que los participantes le dirigen, refiriendo las respuestas a soluciones contenidas en el curso.
6. Utilice las técnicas del curso de acuerdo con los procedimientos establecidos en el manual del instructor, si lo hubiere, o con resultados positivos de transferencia de conocimientos en consonancia con los objetivos del curso.
7. Explique qué son los procesos de grupo y que describa al menos tres procesos que inhiben el aprendizaje.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

8. Proporcione tres ejemplos donde los procesos de grupo pueden ser utilizados para el logro de los objetivos del curso.
9. Explique al menos dos teorías de motivación y tres principios de educación de adultos que pueden utilizarse para lograr la participación sostenida de los participantes.
10. Mantenga el control del tiempo en el tratamiento de los temas, conforme a lo determinado en el Manual del Instructor o en su caso, la guía del curso.
11. Utilice los materiales y apoyos didácticos ciñéndose a lo que se establece al respecto en el Manual del Instructor, o en su caso en lo que aparece en la guía de instrucción.
12. Se percate de situaciones contingentes que pueden desviar la continuidad del curso y las maneje de tal manera que el impacto en el cumplimiento de sus objetivos, en el ánimo de los participantes y en el tiempo sea el mínimo.
13. Realice acciones evaluativas con fines formativos, tomando en cuenta cumplir con los objetivos del curso.

**Referencia**

2 de 2

**Código**

E02506

**Título del Elemento**

Evaluar los resultados de aprendizaje del curso

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. Los instrumentos y técnicas utilizadas en la evaluación de resultados corresponden a los señalados para el curso.
2. Los participantes son informados de que su aprendizaje durante el curso será evaluado con base en los objetivos instruccionales.
3. Los resultados de las evaluaciones formativas del aprendizaje corresponden a la comparación del avance de los participantes contra los objetivos de las secciones del curso.
4. La determinación de las acciones contingentes y correctivas se realiza con base en el tipo de desviaciones identificadas y en los objetivos del curso.
5. Las acciones contingentes y correctivas se realizan con base en las desviaciones identificadas en las evaluaciones formativas.
6. Los instrumentos de evaluación final del aprendizaje de los participantes corresponden a los objetivos del curso y, en su caso, en el instrumento diseñado con las características determinadas en la NTCL correspondiente.
7. La facilitación de la transferencia del conocimiento al trabajo se realiza con base a los resultados de la evaluación final y a observaciones y recomendaciones grupales e individuales.
8. Los indicadores sobre la satisfacción de los participantes corresponden a los resultados de la evaluación de reacción.
9. Las propuestas de mejora presentadas por escrito al cliente sobre los materiales, instrumentos de evaluación del aprendizaje y condiciones generales del evento corresponden a los resultados de las evaluaciones respectivas.
10. Las recomendaciones de mejora en el aprendizaje y el desempeño a los participantes proporcionadas corresponden a los resultados de las evaluaciones de aprendizaje del curso y a los procedimientos establecidos por la organización.

**Campo de aplicación**

Categoría:

Tipos de evaluación

Clases:

\* Conocimientos

\* Habilidades

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Evidencia por desempeño**

1. Los participantes son informados de que su aprendizaje durante el curso será evaluado.
2. La determinación de las acciones contingentes y correctivas.
3. Las acciones contingentes y correctivas.
4. La facilitación de la transferencia del conocimiento al trabajo.

**Evidencia por producto**

1. Los instrumentos y técnicas utilizadas.
2. Los resultados de las evaluaciones formativas del aprendizaje.
3. Los instrumentos de evaluación final del aprendizaje de los participantes.
4. Los indicadores sobre la satisfacción de los participantes.
5. Las propuestas de mejora presentadas sobre los materiales, instrumentos de evaluación del aprendizaje y condiciones generales del evento presentadas.
6. Las recomendaciones de mejora en el aprendizaje y el desempeño a los participantes.

**Evidencia de conocimiento****Evidencia de actitudes****1. Cooperación****Evidencias de desempeño:**

- La facilitación de la transferencia del conocimiento al trabajo.

**Evidencias de producto:**

- Las propuestas de mejora presentadas sobre los materiales, instrumentos de evaluación del aprendizaje y condiciones generales del evento presentadas.
- Las recomendaciones de mejora en el aprendizaje y el desempeño a los participantes.

**2. Orden****Evidencias de desempeño:**

- Los participantes son informados de que su aprendizaje durante el curso será evaluado.

**Evidencias de producto:**

- Los instrumentos de evaluación final del aprendizaje de los participantes.
- Los indicadores sobre la satisfacción de los participantes.

**3. Responsabilidad****Evidencias de desempeño:**

- La determinación de las acciones contingentes y correctivas.
- Las acciones contingentes y correctivas.
- La facilitación de la transferencia del conocimiento al trabajo.

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Para evaluar este elemento se sugiere que el candidato:

1. Identifique los requisitos de nivel de entrada del curso y compare contra ellos las características de los presuntos participantes.
2. Explique su procedimiento para llevar a cabo la evaluación formativa en clase, y las acciones derivadas de dicha evaluación con respecto a los objetivos del curso.
3. Comunique a los participantes que se les evaluará a lo largo del curso.
4. Explique su procedimiento para llevar a cabo las acciones derivadas de la evaluación formativa.
5. Presente documentos relacionados con presentaciones de evaluaciones finales realizadas por él; así como los cursos que las originaron.
6. Presente documentos en los que da a conocer resultados de aprendizaje a las personas idóneas de la organización y a los mismos participantes.
7. Presente documentos en los cuales da a conocer sus recomendaciones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**106 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL**

8. Presente documentos en los cuales da a conocer el grado de satisfacción de los participantes con el curso.
9. Presente registros de la evaluación a los participantes, en documentos oficiales de la organización.
10. Exponga documentos en los cuales hace recomendaciones o propuestas de mejora a los cursos y sus contenidos, basándose en los resultados de las evaluaciones.
11. Presente copias autógrafas de comunicaciones a participantes dándoles a conocer recomendaciones de mejora en el aprendizaje y el desempeño.

© Derechos reservados Nacional Financiera S. N. C., Fiduciaria del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO B**

**"DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN"**  
NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
VERSIÓN 2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE  
COMPETENCIA LABORAL NORMAS TÉCNICAS DE  
COMPETENCIA LABORAL**

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Código**  
CRCH0542.01

**Título**  
Diseño e impartición de cursos de capacitación

**Propósito**

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

**Nivel de Competencia:** Cuatro

**Justificación del Nivel Propuesto**

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

**Fecha de Aprobación**  
24/04/2002

**Fecha de Publicación**  
12/06/2002

**Tiempo en que deberá revisarse**  
2 año(s) después de la fecha de publicación.

**Justificación**

Se espera que con la certificación masiva de esta calificación surjan comentarios que permitan enriquecerla, analizando y aprovechando los comentarios recibidos del sector.

**Área de Competencia**

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

**Subárea de Competencia**

Administración de personal

**Tipo de Norma**

Nacional

**Cobertura**

Personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos

**II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Clasificación</b>
URCH1426.01	Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación	Genérica

**Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño tanto de cursos de capacitación como de los instrumentos para evaluar el curso diseñado.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Código</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	E04 129	Diseñar cursos de capacitación

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El curso diseñado está basado en la detección de necesidades o en una NTCL.
2. El contenido del curso diseñado incluye las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar.
3. Los objetivos redactados incluyen a quién va dirigido el curso, el resultado del aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.
4. Los temas y subtemas a tratar son congruentes con el nivel de aprendizaje definido en los objetivos terminales y específicos respectivamente.
5. Las técnicas instruccionales determinadas están en función a los objetivos de aprendizaje, el número y las características de los participantes.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción están de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, la técnica de enseñanza/aprendizaje, los materiales didácticos y la cantidad de participantes.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje están definidos para cada uno de los objetivos específicos de aprendizaje.
8. La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.
9. Las actividades de instrucción comprenden las acciones de enseñanza/aprendizaje, las técnicas didácticas a emplear, las acciones para la aplicación de ejercicios y prácticas, las acciones para evaluar el aprendizaje, las actividades de los participantes, los materiales didácticos a emplear y los tiempos parciales y acumulados de las actividades.

**Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- \* No hay variación en la competencia

**Evidencia por desempeño****Evidencia de conocimiento**

1. Un curso diseñado.
2. El contenido de un curso diseñado.
3. Los objetivos redactados en el diseño de un curso.
4. Los temas y subtemas a tratar en el diseño de un curso.
5. Las técnicas instruccionales determinadas en el diseño de un curso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 110 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

6. Las características definidas para el lugar de instrucción en el diseño de un curso.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje en el diseño de un curso.
8. La guía de instrucción en el diseño de un curso.
9. Las actividades de instrucción en el diseño de un curso.

### **Evidencia por producto**

1. Principales características de las técnicas instruccionales expositiva, de diálogo-discusión y de demostración-ejecución, y su aplicación en el diseño de un curso.
2. Principios de las teorías de aprendizaje (cognoscitivismo, conductismo) aplicados en el diseño de un curso.
3. Principios de educación para adultos y su aplicación en el diseño de un curso.
4. Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general del curso.

### **Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por producto

1. La guía de instrucción en el diseño de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

### **Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un curso diseñado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en cualquier Detección de Necesidades o NTCL proporcionada por el evaluador.

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar el dominio del mismo. Para la evaluación del criterio de desempeño 1, el evaluado deberá presentar la detección de necesidades o la NTCL en que se basó para el diseño del curso.

### **GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la reparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los cursos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.

- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

**Referencia**

2 de 2

**Código**

E04129

**Título del Elemento**

Diseñar cursos de capacitación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El contenido evaluativo es congruente con los objetivos de aprendizaje.
2. Los reactivos que integran los instrumentos de evaluación del aprendizaje corresponden con el tipo de instrumento y con las evidencias requeridas por los objetivos de aprendizaje.
3. Las instrucciones para la aplicación de los instrumentos de evaluación indican las acciones a realizar tanto por el evaluador como por el evaluado, los niveles de ejecución y las condiciones de operación especificadas en los objetivos de aprendizaje, las respuestas de los reactivos, el valor de cada reactivo y los indicadores de satisfacción.
4. Los instrumentos de evaluación contienen los datos generales de identificación del evaluado y del evaluador, las instrucciones de uso, los reactivos y espacio para las respuestas.

**Campo de aplicación**

Categoría:

1. Tipo de aprendizaje a evaluar

Clases:

- \* Conocimientos
- \* Habilidades

**Evidencia por desempeño**

**Evidencia por producto**

1. El contenido evaluativo en un instrumento de evaluación.
2. Los reactivos que integran un instrumento de evaluación.
3. Las instrucciones para un instrumento de evaluación.
4. Un juego de instrumentos de evaluación.

**Evidencia de conocimiento**

1. Instrumentos de evaluación.

Diferentes tipos de instrumentos de evaluación

Uso de cada uno de ellos

Criterios de aplicación de cada uno de ellos

Ventajas y desventajas de cada uno

Tipos de reactivos

Para evaluación de conocimientos

Para evaluación de habilidades

Procedimiento para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación

**Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por producto

1. Las instrucciones para un instrumento de evaluación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene instrumentos de evaluación desarrollados anteriormente, puede presentarlos para su evaluación, si no los tuviera, se le pedirá que desarrolle un juego con base en el curso presentado para la evaluación del elemento "Diseñar cursos de capacitación", parte de esta unidad. Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer diversas preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 112 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

### GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

<i>Código</i>	<i>Título</i>	<i>Clasificación</i>
URCHI427.01	Diseñar material didáctico para cursos de capacitación	Genérica

### Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño de material didáctico de cursos de capacitación diseñados por él mismo o por otros.

### Elementos que conforman la Unidad

<i>Referencia</i>	<i>Código</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	E04131	Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación

### Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El manual para el participante presentado contiene: título, objetivo general, índice, introducción, los temas y subtemas, conclusión de todo el manual y la bibliografía.
2. Los temas y subtemas son congruentes con los objetivos de aprendizaje.
3. El contenido de cada uno de los temas y subtemas son: los objetivos de aprendizaje, una introducción, el desarrollo del tema y la conclusión del tema.
4. La introducción a los temas y subtemas incluye: un estímulo de motivación para el capacitando, el planteamiento del objetivo del tema, los beneficios del aprendizaje del tema para el capacitando, lo que se espera del capacitando y la secuencia de los subtemas a abordar.
5. El contenido del desarrollo de cada uno de los temas presenta: unidad temática, la secuencia mencionada en la introducción, fluidez en las transiciones entre un tema y otro, progresión temática de lo simple a lo complejo, ejemplos, ejercicios y descripción de prácticas.
6. Las conclusiones de los temas y subtemas incluyen una síntesis del tema y la evaluación del aprendizaje.
7. Los objetivos mencionan: a quién va dirigidos, los resultados de aprendizaje, el nivel de ejecución y las condiciones de operación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. Los ejemplos presentados reflejan la aplicación de la información desarrollada en el contenido de cada tema.
9. Los ejercicios presentados corresponden con los objetivos de aprendizaje.
10. Las evaluaciones presentadas corresponden a lo establecido en los objetivos.
11. La bibliografía consignada en el manual corresponde a la materia y objetivos del curso.
12. Las entradas en la bibliografía incluyen: autor, año de publicación, título, país y editorial.

### **Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- \* No hay variantes en la competencia

### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. Un manual del participante.
2. Los temas y subtemas en un manual del participante.
3. El contenido de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante.
4. La introducción a los temas y subtemas en un manual del participante.
5. El contenido del desarrollo de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante.
6. Las conclusiones de los temas y subtemas en un manual del participante.
7. Los objetivos en un manual del participante.
8. Los ejemplos presentados en un manual del participante.
9. Los ejercicios presentados en un manual del participante.
10. Las evaluaciones presentadas en un manual del participante.
11. La bibliografía consignada en un manual del participante.
12. Las entradas en la bibliografía en un manual del participante.

### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por desempeño

1. Un manual del participante.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **Líneas Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un manual para el participante desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación". Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.

#### **GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 114 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

**Referencia**  
2 de 2

**Código**  
E04132

**Título del Elemento**  
Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación

### **Criteria de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El manual del instructor presentado contiene: título, índice, introducción, la guía de instrucción, la descripción de los requerimientos del lugar donde se impartirá la capacitación, los requerimientos de entrada para los participantes, la descripción del equipo requerido y sus recomendaciones de uso, sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación, el material didáctico de apoyo, una sección sobre instrumentos de evaluación y la bibliografía para el instructor.
2. Las sugerencias y recomendaciones para las actividades de capacitación presentadas incluyen los aspectos críticos de las acciones a desarrollar.
3. La bibliografía consignada corresponde a la materia y objetivos del curso.
4. Las entradas en la bibliografía mencionan: el autor, el año de publicación, el título, la editorial y el país.
5. El material didáctico de apoyo presentado corresponde con lo señalado en la guía del instructor.
6. La guía de instrucción corresponde con la determinada para el curso.
7. Los requerimientos del lugar de instrucción corresponden con los establecidos en el diseño curso.
8. Los instrumentos de medición del aprendizaje corresponden con los diseñados para el curso.

### **Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- \* No hay variantes en la competencia

### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. Un manual del instructor.
2. Las sugerencias y recomendaciones presentadas en un manual.
3. La bibliografía consignada en un manual.
4. Las entradas en la bibliografía de un manual.
5. El material didáctico de apoyo presentado en un manual.
6. La guía de instrucción en un manual.
7. Los requerimientos del lugar de instrucción en un manual.
8. Los instrumentos de medición del aprendizaje en un manual.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Evidencia de conocimiento****Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por Producto

1. La guía de instrucción en un manual.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un manual para el instructor desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación".

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer diversas preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.

Para evaluar el criterio de desempeño 4, el evaluado deberá presentar la guía del instructor en la que se basó para el diseño del material didáctico.

Para evaluar los criterios de desempeño 5, 6, 7 y 8 el evaluado deberá presentar el diseño del curso en el que se basó para diseñar el manual del instructor presentado.

**GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.

- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

**Código**

URCH1428.01

**Título**

Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

**Clasificación**

Genérica

**Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de impartir cursos de capacitación presenciales y grupales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Código</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	E04133	Preparar las sesiones de capacitación

**Código**

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El plan de la sesión está elaborado de acuerdo con el resultado de aprendizaje previsto en los objetivos.
2. El contenido del plan de la sesión enuncia: los objetivos del curso, los objetivos de la sesión, sus contenidos, la duración, el material de apoyo a utilizar, los requerimientos humanos, materiales y equipos, las actividades a desarrollar, las técnicas instruccionales a emplear y la forma de evaluación.
3. La lista de verificación de los requerimientos de la sesión es congruente con el plan de ejecución de la sesión, el tipo de organización y el número de participantes.
4. La comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos se realiza antes de cada sesión y de acuerdo con la lista de verificación.

**Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- \* No hay variantes en la competencia

**Evidencia por desempeño**

1. Comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos de una sesión de capacitación.

**Evidencia por producto**

1. El plan de una sesión de capacitación.
2. Contenido de un plan de una sesión de capacitación.
3. Lista de verificación de los requerimientos de una sesión de capacitación.

**Evidencia de conocimiento**

**Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por desempeño

1. Comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos de una sesión de capacitación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un plan de sesión desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación".

La evidencia por desempeño se debe evaluar para una sesión de capacitación.

Para evaluar este elemento, el evaluado deberá presentar la descripción del curso de capacitación en el que se basó para preparar las evidencias de este elemento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

**Referencia**  
2 de 2

**Código**  
E04134

**Título del Elemento**  
Conducir el proceso de capacitación

**Críterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel de dominio del contenido del curso que tienen los participantes la lleva a cabo al inicio de la primera sesión basada enteramente en los requerimientos de entrada.
2. La creación de un ambiente participativo la promueve al inicio de la sesión.
3. La explicación del plan de ejecución de la sesión la lleva a cabo al inicio de la misma basada totalmente en el plan de ejecución diseñado.
4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación del curso lo lleva a cabo durante la etapa inicial de la sesión.
5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje lo realiza de acuerdo al plan de ejecución diseñado.
6. La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes la lleva a cabo al inicio del mismo correspondiendo con los objetivos y contenidos del curso.
7. El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al objetivo y contenidos del curso.
8. La motivación al grupo para interactuar la lleva a cabo mediante actividades tendientes a incrementar la frecuencia de participación de los capacitados.
9. La selección de ejemplos está relacionada con el tema tratado y con el contexto del grupo.
10. La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos la lleva a cabo a través de preguntas, dinámicas o ejercicios.
11. El desarrollo del contenido de los temas es congruente con los objetivos determinados.
12. El desarrollo de los temas con técnica expositiva incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la exposición de los temas de acuerdo a una secuencia, progresión ascendente o descendente de los temas tratados y fluidez en la exposición entre tema y tema.
13. El desarrollo de los temas con técnica de diálogo/discusión incluye: la presentación del objetivo particular del tema, respetar y hacer respetar las reglas establecidas para la sesión y la formulación de preguntas cuya respuesta está orientada al objetivo del aprendizaje.
14. El desarrollo de los temas con técnica de demostración/ejecución incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la demostración de lo expuesto, la resolución de dudas sobre la

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 118 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

demonstración, la invitación a los participantes a intentar la ejecución de lo expuesto hasta que obtengan el nivel de dominio establecido en el objetivo y la retroalimentación durante la ejecución de los participantes.

15. La presentación de la síntesis de lo abordado la hace al finalizar el tema o la sesión.

16. La presentación de los logros alcanzados y de lo que falta por cubrir respecto al objetivo, la realiza al término de cada tema o sesión.

17. La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes es congruente con los objetivos de aprendizaje.

18. La evaluación del cumplimiento de las reglas y de las expectativas de los participantes la lleva a cabo con los participantes en la parte final del curso.

19. La obtención de las conclusiones de lo aprendido la hace al final del curso con la participación del grupo.

20. La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes la lleva a cabo al finalizar el curso.

21. Los compromisos de los participantes contienen: la descripción del compromiso, la forma de medir su cumplimiento, la fecha de cumplimiento.

### **Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

\* No hay variantes en la competencia

### **Evidencia por desempeño**

1. La identificación del nivel de dominio en la conducción en la primera sesión de capacitación.

2. La creación de un ambiente participativo en la conducción de una sesión de capacitación.

3. La explicación del plan de ejecución en la conducción de una sesión de capacitación.

4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación en la conducción de una sesión de capacitación.

5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje en la conducción de un curso de capacitación.

6. La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes en la conducción de un curso de capacitación.

7. El ajuste de las expectativas de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.

8. La motivación al grupo para interactuar en la conducción de un curso de capacitación.

9. La selección de ejemplos en la conducción de un curso de capacitación.

10. La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos en la conducción de un curso de capacitación.

11. El desarrollo del contenido de los temas en la conducción de un curso de capacitación.

12. El desarrollo de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación.

13. El desarrollo de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación.

14. El desarrollo de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.

15. La presentación de la síntesis de lo abordado en la conducción de una sesión de capacitación.

16. La presentación de los logros alcanzados y lo que falta por cubrir respecto al objetivo en la conducción de una sesión de capacitación.

17. La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.

18. La evaluación del cumplimiento de las reglas y las expectativas en la conducción de un curso de capacitación.

19. La obtención de las conclusiones de lo aprendido en la conducción de un curso de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

20. La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.

**Evidencia por producto**

1. Compromisos de los participantes en un curso.

**Evidencia de conocimiento**

1. Manejo del proceso de grupo.

- Manejo de conflictos
- Formación de la comunidad de aprendizaje
- Cierre
- Retroalimentación

2. Principios de educación de adultos (andragogía) en correlación a la conducción de un curso.

**Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencias por desempeño

1. La exposición de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación.
2. Exposición de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación.
3. Exposición de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un documento de compromisos de los participantes desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso con que se evalúa este elemento.

La evaluación de este elemento se hará durante la conducción de un curso de capacitación y debe presentar el Plan de ejecución correspondiente a la misma.

Para poder evaluar los criterios de desempeño 12, 13 y 14, el evaluado deberá utilizar en su exposición las tres técnicas mencionadas.

**GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.

- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Código</b> URCH1429.01	<b>Título</b> Evaluar cursos de capacitación	<b>Clasificación</b> Genérica
------------------------------	---	----------------------------------

**Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de evaluar cursos, tanto del aprendizaje logrado durante el curso, como la evaluación del curso en sí, así como la verificación de la aplicación del aprendizaje por parte de los capacitandos.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b> 1 de 2	<b>Código</b> E04135	<b>Título del Elemento</b> Evaluar el proceso de capacitación
-----------------------------	-------------------------	--

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La información a los participantes sobre la forma en la que se evaluará su aprendizaje incluye: el momento de evaluación, los criterios que se aplicarán y los instrumentos y técnicas que se emplearán.
2. La aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje la hace de acuerdo a lo señalado en la guía de instrucción.
3. La comunicación a los participantes sobre su avance en el logro de los objetivos la hace con base en los resultados de la evaluación.
4. Las sugerencias de las actividades para continuar el aprendizaje son congruentes con los resultados de la evaluación.
5. El documento de satisfacción de los participantes incluye preguntas para: la evaluación del instructor, de los contenidos, del material didáctico y de las instalaciones y servicios.
6. El reporte final del curso incluye: el punto de vista del instructor acerca del proceso y del grupo, el nivel de cumplimiento de los objetivos y de las expectativas, las contingencias y desviaciones encontradas y la lista de asistencia.

**Campo de aplicación**

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- \* No hay variantes en la competencia

**Evidencia por desempeño**

1. Información a los participantes sobre la forma de evaluación en una ocasión.
2. Aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje en una ocasión.
3. Comunicación a los participantes sobre el avance en el logro de los objetivos en una ocasión.
4. Sugerencias de actividades para continuar el aprendizaje en una ocasión.

**Evidencia por producto**

1. Un documento de satisfacción de los participantes.
2. El reporte final de un curso.

**Evidencia de conocimiento**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por producto

1. El reporte final de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

**Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene un reporte final de un curso y un documento de satisfacción de los participantes elaborados por él anteriormente, puede presentarlas para su evaluación si no los tuviera, se le pedirá que los desarrolle a partir del curso en el que se evaluó el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Las evidencias por desempeño se evaluarán en el mismo proceso en que se evalúa el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Para la evaluación del criterio de desempeño 2, el evaluado deberá presentar la Guía de Instrucción del curso que está evaluando.

Para evaluar los criterios de desempeño 3 y 4, el evaluado deberá haber calificado previamente las evaluaciones hechas a los participantes del grupo (tal vez durante un receso). Para la evaluación de los criterios 5 y 6 el evaluado debe presentar el plan de sesión empleado en la impartición del curso evaluado.

**GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.

- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

**Referencia**

2 de 2

**Código**

E04136

**Título del Elemento**

Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

**Campo de aplicación**

Categoría:

1. Reuniones de evaluación del aprendizaje

Clases:

- \* Individuales
- \* Grupales

**Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. Las preguntas para la entrevista con los participantes del curso evaluado están basadas totalmente en los objetivos del curso y los compromisos generados en el transcurso del mismo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 122 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

2. El reporte de seguimiento al aprendizaje contiene: el resultado de las entrevistas con los participantes y el resultado de la aplicación del aprendizaje en el trabajo.
3. El documento de retroalimentación a los participantes contiene el resultado de los compromisos generados en el desarrollo del curso, el porcentaje de alcance de los compromisos, los nuevos compromisos ajustados y las nuevas fechas de cumplimiento de los compromisos.

### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. Las preguntas para la entrevista con los participantes de un curso.
2. Un reporte de seguimiento.
3. Un reporte de retroalimentación.

### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

##### **Orden:**

##### **Evidencia por producto**

1. Un reporte de seguimiento.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

Si el candidato tiene evidencias históricas, puede presentarlas para su evaluación, si no las tuviera, se le pedirá que las desarrolle con base en el curso con el que se evaluó el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Para la evaluación de este elemento, el evaluado deberá presentar los objetivos del curso y una copia de los compromisos generados durante la impartición del mismo.

### **GLOSARIO**

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje

- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.

- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

© Derechos reservados Nacional Financiera S. N. C., Fiduciaria del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO C**

**"CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN"**  
PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
*MANUAL*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Conducción de Sesiones de Capacitación

Mayo de 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Índice

	Página
Introducción	
<b>1. Aprendizaje</b>	<b>1</b>
1.1 Educación en los adultos	1
1.2 Principios de educación en los adultos	3
<b>2. Motivación</b>	<b>8</b>
2.1 Teorías motivacionales	8
<b>3. Etapas del aprendizaje</b>	<b>11</b>
3.1 Ciclo de vida del grupo	11
3.2 Inicio	12
3.2.1 Técnica de rompehielo	14
3.2.2 Ejercicios de integración de grupos	16
3.3.3 Detección de expectativas	16
3.3.4 Nivel de dominio	17
3.3 Desarrollo	17
3.3.1 Técnica de integración de equipos	18
3.3.2 Técnica de energetización	19
3.4 Cierre	20
3.4.1 Técnica de cierre	20
<b>4. Procesos de grupo</b>	<b>21</b>
<b>5. Técnicas instruccionales</b>	<b>24</b>
<b>6. Materiales y medios didácticos</b>	<b>34</b>
<b>7. Taller</b>	<b>36</b>
<b>Conclusión</b>	<b>38</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>39</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Introducción**

**El trabajo que realizan los instructores día a día, para las empresas y para la formación personal es de vital importancia.**

**Que una persona logre ser competente en su área y que una empresa logre cimentarse y crecer; dependen en gran medida de la capacitación que adquiera y de cómo se adapte al medio en que se desarrolla. En la actualidad, la calidad de servicio que debe ofrecer la empresa y el colaborador, tiene estándares muy altos de exigencia.**

**El tener una formación adecuada a las necesidades del medio y el conducir adecuadamente las sesiones de capacitación de las que los instructores son responsables, es hoy en día uno de los factores más importantes y delicados en la función de la capacitación. Preparar a los instructores, en este elemento es fundamental, pues en ellos está la superación y el logro de los objetivos de los participantes.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Objetivo**

El participante aplicará los elementos aprendidos, a la conducción de sesiones de capacitación que corresponda.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## I. Aprendizaje

El hombre y los animales no podrán subsistir sin el aprendizaje, lo que significa adaptación para ambos, pero significa también el dominio de la naturaleza para el primero, puesto que no sólo se acomoda al medio ambiente sino también lo transforma así como su sociedad y a sí mismo.

Arias (1994) menciona que el aprendizaje implica la relación entre un antecedente y un consecuente. El niño toca el fuego por primera vez y se quema; aprende que tocarlo (antecedente) significa o trae aparejado al dolor (consecuente). Así pues el hombre debe aprender lo siguiente para sobrevivir:



La forma en que se **relacionan** los acontecimientos que se dan en el medio circundante. La **observación** de la regularidad de las conexiones entre los antecedentes y los consecuentes permite la **predicción**, como en el ejemplo del niño que se quema.

El hombre debe encontrar la relación entre una acción o respuesta propia y las consecuencias que tiene ésta en el ambiente, en otras personas o en sí mismo, o en la relación que guarda el individuo con esos elementos. De esta manera se determina el papel que desempeña el individuo como **agente de control** ambiental, así como los elementos circundantes que pueden manejarse y la relación entre técnicas y resultados específicos.

Tradicionalmente se entiende el aprendizaje como un cambio observable en el comportamiento. Pero también puede conceptualizarse como una tendencia del comportamiento hacia una creciente precisión en la respuesta o reacción (Arias, 1994).

### I.1 Educación de adultos

*¿Cuáles son tus objetivos para este curso?*

---

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En las situaciones de capacitación y adiestramiento las personas forman parte de la población adulta. Por lo tanto, indispensable resulta alejarse de la pedagogía (educación de niños) para tomar como base los principios de **andragogía** (educación de adultos). Al respecto, Pichón (1983) escribe: *"La población considerada adulta en una sociedad... no se lanza tan fácilmente a una aventura intelectual por el simple hecho de que se trata de algo que corresponde a un supuesto desarrollo educativo. Tal desarrollo no es percibido por el adulto de una forma abstracta; tiene sentido en la medida en que es una respuesta válida a lo que él o ella esperan de la vida en lo individual y lo social, a su trabajo, al mejoramiento de su vida familiar, a su crecimiento múltiple como persona en las diversas dimensiones de la vida del ser humano; en suma a lo que genéricamente puede denominarse su proyecto de vida individual y/o social."*

Por su parte, Lippitt (1979) insiste en los elementos propiciadores de un mejor **aprendizaje en los adultos**:

- El clima de aprendizaje debe ser de un clima sano desde los ángulos físico, psicológico y social.
- El aprendizaje debe ser considerado un desafío.
- Debe existir un previo conocimiento de los objetivos de la capacitación a fin de propiciar una motivación al logro.
- El contenido de los programas debe relacionarse con las expectativas de lo que consideran útil, lo cual implica la oportunidad de aplicación de lo aprendido.
- Debe garantizarse el máximo aprovechamiento del tiempo.
- El facilitador (o instructor) debe propiciar el éxito de cada experiencia y el enriquecimiento del panorama integral de cada participante.

Tal vez sea necesario considerar también la etapa del ciclo vital en el cual se encuentran los capacitadores. Westhersty (1980) relata las principales razones ofrecidas por personas adultas al inscribirse en una universidad, en relación a la edad:



#### **20 a 30 años:**

- Continuar con la propia educación, terminar algo iniciado antes.
- Obtener un título deseado; seguir las metas trazadas en la propia carrera.
- Satisfacción intelectual.
- Búsqueda personal; mantenerse alerta y vivo.

#### **En la llamada transición a los 30's:**

- Terminar la propia educación; trazarse nuevas metas, de acuerdo a las responsabilidades familiares y la edad de los hijos.
- Insatisfacción y aburrimiento; necesidad de encontrar nuevas rutas en el trabajo y en la vida personal.
- Búsqueda de la propia identidad y del desarrollo personal; superar el aislamiento.
- Búsqueda de mejoras profesionales en términos de uno mismo y de una clara identidad y dirección en el trabajo.

**Entre los 30 y 40 años:**

- Persecución de objetivos a largo plazo; acelerar el progreso propio.
- Satisfacción de la curiosidad intelectual; exploración de los intereses personales.
- Combinar el estudio con la vida familiar y disfrutar de ambos.
- Logro de objetivos financieros personales.

**Después de la denominada crisis de los 40's:**

- Encontrar un trabajo significativo en las circunstancias transformadas de la vida.
- Lograr un sueño, diferido por largo tiempo.
- Explorar la identidad de uno mismo, aparte de los roles familiares y ocupacionales.

**En la transición del medio siglo:**

- Obtener nuevas direcciones después de la crisis vital personal.
- Iniciar una nueva ocupación después de que las responsabilidades familiares disminuyeron o cambiaron.
- Persecución de objetivos e intereses acariciados por largo tiempo.

**Después de la crisis del medio siglo de edad:**

- Necesidad de conocimiento y autoridad para perseguir un trabajo autodefinido así como nuevos objetivos.

**De acuerdo a los objetivos que señalaste anteriormente, ¿encuentras alguna relación con las etapas del ciclo vital? ¿Cuáles son?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Comenta tu respuesta con tu compañero de a lado y obtengan conclusiones.**

## 1.2 Principios de aprendizaje en los adultos

La observación evidente de que el individuo ha aprendido se nota en su cambio de conducta o comportamiento. Ahora exploraremos algunos **principios del aprendizaje** que se emplean para que el proceso tenga un efecto máximo. Los principios son universales y han demostrado ser eficaces cuando se usan en capacitación.



TRABAJO CON  
**FALLA DE ORIGEN**

### Aprendizaje total o parcial

Casi siempre encontrarás que **el tema se puede dividir** en partes o segmentos. Frecuentemente los participantes preferirán atender una serie de segmentos separados, en lugar de un gran paquete unificado de material. Sin embargo se ha encontrado que **las partes o segmentos son altamente dependientes** uno de otro. Por ejemplo: el aprender a andar en bicicleta, podríamos dividirlo en: equilibrio, dirección y pedaleo. Encontráramos sin duda difícil aprender de esta manera. Al aprender situaciones como ésta, el conocimiento tendría que adquirirse como un todo. Sin embargo, tales situaciones son razonablemente poco comunes y la mayor parte de los modelos de capacitación se basan en el aprendizaje parcial.

### Aprendizaje espaciado

El aprendizaje que **se espacia a intervalos razonables** suele ser superior al aprendizaje masivo si es que deseas la retención a largo plazo del material. Este principio se deriva del fenómeno de "**incubación**". El cerebro necesita tiempo para asimilar un grupo de datos antes de aceptar el siguiente grupo. Además el aprendizaje espaciado crea una revisión regular y sesiones de revisión, que hace lenta la velocidad a la que los participantes van olvidando el material.

### Aprendizaje activo

Si los participantes se **involucran activamente** en el proceso de aprendizaje (en vez de escuchar pasivamente), aprenderán de manera más eficiente y llegarán a **automotivarse**. El aprendizaje activo se describe a menudo como "**aprender haciendo**".



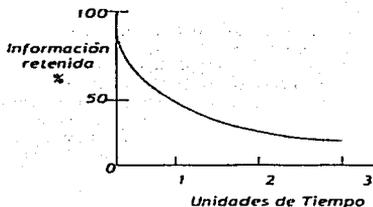
### Retroalimentación

Este principio tiene dos aspectos. Primero, Los participantes necesitan **retroalimentación** acerca de cómo están **progresando**. La retroalimentación, puede ser simple o no simple, desde la explicación de por qué una respuesta es o no correcta hasta el comentario a cerca del desempeño de un capacitando en una actividad.

### Sobreaprendizaje

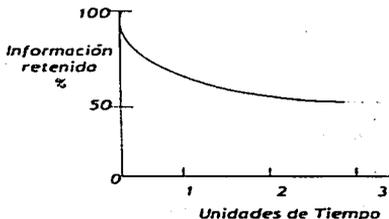
Con el tiempo, la gente va olvidando lo que ha aprendido. La siguiente gráfica ilustra la curva del olvido. El tiempo requerido para olvidar varía de participante a participante y de tema a tema, pero la forma general de la curva siempre es la misma.

Curva del olvido



Si aplicamos el sobreaprendizaje, se puede alterar la curva en forma significativa. Enunciando en forma simple, el sobreaprendizaje significa aprender hasta que uno tiene un recuerdo perfecto y entonces aprenderlo aún más. El resultado es una marcada disminución en la velocidad del olvido.

Curva del olvido con sobreaprendizaje



En otras palabras, el olvido se reduce significativamente intentando recordar frecuentemente el material aprendido. Para lograr la máxima retención, se debe involucrar activamente al capacitando en la **repetición**.

#### Reforzamiento

El aprendizaje que se **premia** es mucho más probable que se retenga. Esto es bastante evidente en la vida diaria, pero es una idea tan básica que muchos instructores la soslayan cuando conducen una sesión. Un simple "sí, es correcto" o **reconocer el intento** de contribuir puede significar mucho para el participante.

### Lo primero y lo reciente

Dada cualquier secuencia de datos, los participantes tienden a recordar lo que oyeron al **principio o al final**. Lo que escucharon en la parte central lo olvidan con frecuencia. Por lo tanto, hay que hacer hincapié en los datos que están a la mitad.

Hagamos una prueba de memorización. Observe la siguiente lista durante 30 segundos. Luego cierra tu manual y en una hoja blanca escribe todas las palabras que puedas recordar.

Jabón	Línea	Reloj	Cuerda
Pájaro	Carro	Carpeta	Cabello
Alfombra	Papel	Felpudo	Jaula
Bolsillo	Sal	Alambre	Vaso
Puerta	Silla	Estufa	Bota
Flor	Perro	Cojín	Luz

Es probable que recuerdes las palabras que aparecen al principio y al final de la lista mejor que las que aparecen en medio.

### Material significativo

Cuando nos encontramos con nueva información, inconscientemente nos hacemos dos preguntas:

- ¿Esta información es válida cuando la comparo con experiencias que he tenido en el pasado?
- ¿Me será útil la información en el futuro inmediato?

La primera pregunta acentúa la noción de **moverse de lo conocido hacia lo desconocido**, así como el hecho de que tendemos a recordar el material relacionado con lo que ya sabemos. Por ello es por lo que se debe evaluar el nivel actual del aprendizaje cuando se planea un programa de capacitación. La segunda pregunta hace hincapié en el hecho de que los participantes desean saber que lo que van a aprender les será **útil en el futuro cercano**.

En esta forma, el material significativo vincula el pasado con el futuro y promueve dos efectos benéficos para el aprendizaje: **seguridad y motivación**.

### Aprendizaje multisensorial

Los expertos sugieren que de la información que absorbe una persona, aproximadamente el **80%** es obtenida a través de la **vista**, el **11%** por medio del **oído** y el **9%** por los **otros sentidos** combinados. Por lo tanto, para lograr la máxima asimilación de los participantes, se deben emplear dos o más sentidos.

### **Transferencia del aprendizaje**

La cantidad de aprendizaje que los participantes transfieren del aula de capacitación a su lugar de trabajo depende, principalmente, de dos variables:

- a) El **grado de semejanza** entre lo que se ha aprendido en el programa de capacitación y lo que ocurre en el lugar de trabajo.
- b) ¿Cuán fácilmente pueden **integrar** los participantes los conocimientos y habilidades obtenidos en el programa de capacitación al entorno de trabajo?

La presencia de estas dos variables refuerza la importancia de hacer referencia en forma continua al lugar de trabajo cuando están buscando ideas para la presentación de información o habilidades, al diseñar las actividades y las pruebas para la sesión de capacitación.

### **Autoevaluación**

Indica si el enunciado es falso o verdadero.

1. La decisión de descomponer o no un tema de capacitación en partes depende en gran medida del tema que se trate. \_\_\_\_
2. El aprendizaje que se espacia a intervalos regulares suele ser superior al aprendizaje masivo. \_\_\_\_
3. La retroalimentación es un aspecto esencial de una comunicación de doble sentido. \_\_\_\_
4. La aplicación del sobreaprendizaje aumenta la pendiente de la curva de olvido. \_\_\_\_
5. Para que el sobreaprendizaje funcione bien se debe involucrar activamente al participante en la repetición. \_\_\_\_
6. El premio por una respuesta correcta no sólo confirma la respuesta, sino que también refuerza el comportamiento eficaz. \_\_\_\_
7. Dada una secuencia de datos, los participantes tienden a olvidar lo que oyeron al principio y la final de la sesión. \_\_\_\_
8. El material significativo proporciona nueva información pero puede crear ansiedad si no se relaciona con el aprendizaje previo. \_\_\_\_
9. Los apoyos visuales no son una herramienta significativa en el aprendizaje. \_\_\_\_
10. Una buena transferencia del aprendizaje depende en parte del grado de semejanza entre lo que se ha aprendido y lo que ocurre en el lugar de trabajo. \_\_\_\_

Respuestas

1.V, 2.V, 3.V, 4.F, 5.V, 6.V, 7.F, 8.V, 9.F, 10.V.

## 2. Motivación

La motivación es un constructo hipotético usado para explicar el inicio, dirección, intensidad y persistencia de la conducta dirigida hacia un objetivo. Las primeras teorías motivacionales describían a los humanos como impulsados por necesidades o manipulados por reforzadores externos, pero a través de los años, la teoría y la investigación sobre la motivación humana ha enfatizado en forma creciente los factores cognoscitivos.

### 2.1 Teorías motivacionales

Las concepciones modernas de la motivación reconocen que la motivación implica tanto cognición como emoción (Ames, 1992). Existe un interés creciente en incluir objetivos y valores al igual que atribuciones en el estudio de la motivación por medio del examen de la manera en que piensan los participantes respecto a sí mismos en relación con tareas del curso y con el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, es procedente y fundamental realizar un análisis de los factores motivacionales de acuerdo a una teoría con base en necesidades, la escala de **Maslow** (1979):

**Necesidades básicas o primarias** (*fisiológicas –sueño, sed-*): al capacitarse, al persona espera cumplir sus expectativas en cuanto al mercado de trabajo e ingresos personales.

**Necesidades de seguridad** (*libertad de peligro*): el capacitando requiere retroinformación para asegurar que está aprendiendo correctamente, y que las calificaciones obtenidas son adecuadas. Deben sentir también seguridad de la aplicabilidad de lo aprendido (de ahí la importancia de los objetivos de aprendizaje y de que el esfuerzo vale la pena).



**Necesidades de pertenencia y amor** (*aceptación*): el capacitando debe sentirse aceptado en el grupo y además, debe poder establecer los lazos afectivos con otros integrantes (de ahí la importancia de las técnicas grupales y la integración).

**Necesidades de autoestima** (*confianza en la capacidad propia*): la persona debe sentirse respetada por el grupo; en adición, debe solucionar los problemas y los desafíos planteados por la situación de aprendizaje (por lo tanto, el facilitador debe dosificar las experiencias exitosas y llevar al capacitando a considerar los fracasos como un reto).

**Necesidad de autorrealización** (*autoexpresión creativa*): los capacitandos deben utilizar su creatividad, sus habilidades y potencialidades; efectuar aportaciones, emplear sus capacidades intelectuales superiores, ejercer su juicio crítico y así sucesivamente.

Recordemos los aspectos señalados por Lippit sobre las etapas del ciclo vital; los factores motivacionales que ahí se mencionan varían de acuerdo a la edad. ¿Has tomado en cuenta esos factores y los propuestos por Maslow en tus participantes? ¿Por qué?

¿Piensas que es importante considerarlos para los eventos de capacitación? ¿Por qué?

---

---

¿Cuál es la importancia de la motivación?

---

---

#### **Atkinson: teoría de la motivación al logro**

Una teoría cognoscitiva que ha sido utilizada para explicar la conducta es la teoría de la motivación al logro. ¿Por qué las personas de aptitud similar a menudo tienen logros en formas dramáticamente diferentes? Algunos psicólogos argumentan que esto ocurre debido a que algunos individuos tienen una necesidad de logro más poderosa que otros. El logro se vuelve una parte dominante de sus vidas y organizan su tiempo y talentos para perseguir objetivos de logro en lugar de objetivos afiliativos o de otro tipo.

Richard Atkinson (1964) formuló que la teoría global de la motivación y la conducta de logro. Postuló que la tendencia a enfocarse a un objetivo de logro o tendencia al éxito es un producto de tres factores: 1) la necesidad de logro o el motivo para el éxito, 2) la probabilidad del éxito y 3) el valor de incentivo del éxito.

#### **Caso**

Verónica Ramírez ha estado practicando leyes durante tres años como asociada reciente en una firma establecida. Tiene algunos clientes regulares pero no suficientes como para garantizar que podría mantener su nivel de vida presente si se dedicara a la práctica privada. Ella desea ser su propio jefe y decidir cuáles casos aceptar, pero la seguridad financiera también es importante.

En el marco de referencia de Atkinson, la decisión de Verónica de permanecer con la firma o seguir por su cuenta implica la siguiente interrogante básica: ¿Cuánto desea ella ser su propio jefe y cuán probable es su éxito, contra cuánto teme fracasar al trabajar por su cuenta y cuál es la probabilidad de dicho fracaso?

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Atkinson y Litwin (1960) mostraron que las personas altas en motivación de logro resultante tienen una probabilidad mucho mayor de elegir tareas de dificultad intermedia que los sujetos bajos en motivación de logro resultante. Las personas con baja motivación al logro por lo general eligen o tareas muy sencillas o muy difíciles.

Los instructores pueden maximizar la motivación de logro de sus participantes manteniendo la **crítica constructiva** y **minimizando** las razones para que los estudiantes **teman el fracaso**, ayudando a los participantes a establecer objetivos desafiantes pero realistas y a disfrutar al alcanzar esos objetivos.



**El adulto está automotivado.** Decide voluntariamente someterse a un proceso de aprendizaje y por lo general está convencido de la importancia y utilidad de los cursos a los que asiste. Debido a sus experiencias personales, de trabajo y de capacitación, el adulto frecuentemente conoce más que el instructor sobre algunos temas.

Grados (1999) menciona que los motivos principales que tienen los adultos para aprender son los siguientes:

- Obtener información sobre el trabajo.
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrarse con gente nueva e interesante.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- Salir de la rutina.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Analizar sus conocimientos.
- Aumentar sus ingresos.
- Lograr promociones.
- Aumentar conocimientos generales.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### 3. Etapas del aprendizaje

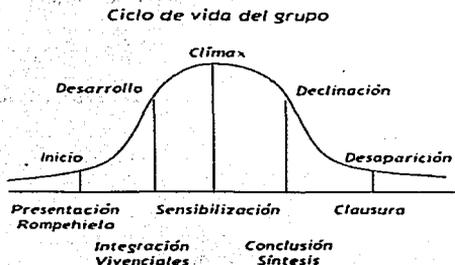
El diseño, la preparación y la planeación han terminado. Ahora es tiempo de recibir a los participantes, quienes siendo humanos, agregan ese elemento impredecible a la ecuación de capacitación. Un factor fundamental que debe ser considerado es el cronograma de un curso. En el diseño de un curso se establece el contenido que será revisado, la forma y los tiempos destinados a cada elemento.

Al ser una guía planeada y programada, el instructor debe seguir el cronograma, sin olvidar que los ritmos de aprendizaje en la gente son diferentes y que de la adaptación que tenga a ellos depende el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje de la sesión.



#### 3.1 Ciclo de vida del grupo

Al igual que los individuos, los grupos tienen un ciclo de vida y un comportamiento, es decir, se comportan como una unidad que se desarrolla a través de la interacción y del paso del tiempo. Esta conducta varía con la situación y con la edad del grupo.



#### **Inicio**

Cuando se forma el grupo es necesario identificar a cada persona por sus características y romper la tensión inicial. Esto se logra con las técnicas de presentación y de rompehielo.

**Desarrollo**

En esta etapa se busca acercar más a la gente favoreciendo la comunicación y la integración. Se revisa el contenido temático del evento. Energetización. Son técnicas que se usan durante todo el evento, para canalizar la energía de los participantes.

**Conclusión**

Al término del curso se deben concluir los objetivos del aprendizaje en un ambiente grato, de despedida y de compromiso con lo aprendido. De acuerdo al ciclo de vida del grupo, se proponen técnicas específicas para cada etapa de vida del grupo.

**3.2 Inicio**

El inicio suele establecer el entorno de la totalidad del evento. No sólo es probable que los participantes le sean conocidos, sino que también es posible que se conozcan entre sí.

***¿Ya conoces las características de tus participantes?***

Las características de los participantes son importantes para la conducción de sesiones. El lenguaje que debe utilizarse para dar un curso de "Sensibilización" a vendedores no es el mismo que cuando está dirigido a gerentes. La utilización de un lenguaje sencillo y claro permite la apertura del grupo y la asimilación de información. La construcción del conocimiento por tanto será más rápida y se dará mayor participación en el grupo. El lenguaje corporal también debe ser presentado de forma que esté acorde a las características del grupo y a la situación o proceso grupal. Ahora que ya hemos considerado estos factores estamos listos para comenzar.

La primera etapa en la vida de los equipos es la orientación. En ella los participantes tienen tensión y estrés; expresan expectativas generalmente positivas respecto a cuáles son los propósitos del grupo y su significado para cada persona, los resultados que se obtendrán, las actividades que se emprenderán, el papel de cada miembro, las acciones y actitudes del instructor.

Por lo tanto, el curso se iniciará con la presentación del instructor, algún ejercicio para romper el hielo y con acciones de integración de grupos.

El encuentro entre los participantes de un evento y el facilitador del mismo, marcan el inicio de la relación grupal, por lo tanto, el primer contacto físico lo constituye la presentación (aún cuando las personas del grupo se conozcan) la que ayudará al instructor para el desarrollo de las sesiones y a lograr un acercamiento agradable entre los miembros del grupo.



### **Presentación por parejas**

**Objetivo:** Presentación, animación.

**Desarrollo:** El instructor da la indicación de que se hará la presentación por parejas y que éstas deben intercambiar determinado tipo de información que es de interés para todos, por ejemplo: El nombre, el interés que tiene por el curso, sus expectativas, información sobre su trabajo, su procedencia y algún dato personal. Se forman las parejas quienes posteriormente se presentarán mutuamente al grupo.



La información de esta dinámica va a depender del número de participantes, por lo general se da un máximo de cinco minutos por pareja para la presentación en plenaria.

#### **Recomendaciones:**

- Deben intercambiarse aspectos personales, como por ejemplo, algo que al compañero le gusta, si tiene hijos, qué hace en su tiempo libre, etc.
- La información, se expresa en plenaria de forma general, sencilla y breve. El coordinador debe estar atento para animar y agilizar la presentación.

### **Presentación por tercias**

**Objetivo:** Presentación y ruptura de la tensión inicial.

**Desarrollo:** El instructor da indicaciones de que la presentación será por tercias y que sus integrantes deberán intercambiar información personal, que es de interés para todos; por ejemplo: Nombre, intereses sobre el curso, información sobre su trabajo, información sobre la familia y algunos datos personales más.

Posteriormente la presentación se hará ante todo el grupo, donde una persona presenta a otro compañero de la tercia. La información de esta dinámica dependerá del número de participantes, se da un tiempo máximo de 7 minutos por cada tercia.

#### **Recomendaciones:**

La información de los compañeros debe ser presentada de manera general, sencilla y breve. El coordinador debe estar atento para animar y agilizar esta presentación. Hablar de cuestiones como: La familia, con quien vive, si trabaja y desde cuando, aficiones, gustos, etc. Reunir a las tercias con otro ejercicio.

### 3.2.1 Técnica de rompehielo.

El encuentro entre dos o más personas conocidas o desconocidas, provoca una situación de angustia, incomodidad y desconfianza. El instructor como primera tarea, deberá establecer un sentimiento de mutua confianza y comprensión, disminuyendo así la tensión, esto es, rompiendo el hielo.

#### **Canasta revuelta**

**Objetivo:** Romper el hielo, animación.

**Desarrollo:** Todos los participantes se forman en círculo con sus respectivas sillas. El instructor queda al centro de pie. En el momento que el instructor señale a cualquiera diciéndole ¡PIÑA!, éste debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha. Si le dice: ¡NARANJA! debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivocó o tarda más de tres segundos en responder pasa al centro y el instructor ocupa su puesto.

En el momento que se diga ¡CANASTA REVUELTA! todos deberán cambiar de asiento (El que está en el centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro).

#### **Recomendaciones:**

Esta dinámica debe hacerse rápidamente, para que mantenga el interés, porque cada vez que se diga "CANASTA REVUELTA" el nombre de las piñas y las naranjas varía. Es conveniente que se pregunte unas tres o cuatro veces el nombre de la fruta antes de revolver la canasta.

Esta dinámica se utiliza para reforzar el conocimiento de los nombres de los participantes en un curso o taller, pero no es la más adecuada para iniciar la presentación.



### 3.2.2 Ejercicios de integración de grupos

#### **Autógrafos célebres**

**Objetivo:** facilita el proceso de integración de un grupo y disminuye la ansiedad.

**Desarrollo.** El instructor propiciará una discusión preliminar dirigida a esclarecer la idea de celebridad y por medio de ésta despertar el interés en la experiencia.

A continuación, se entregará una copia de la hoja de criterios a cada participante con al indicación de que sigan las instrucciones señaladas en ella. Se les dará un tiempo de tres minutos, para la selección de los 10 criterios, con los cuales solicitarán autógrafos a sus compañeros.

## 142 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

El periodo de petición de autógrafos durará 10 minutos. Una vez concluido el tiempo se les pide pasen a sus lugares, para iniciar la discusión, destacando los criterios que fueron empleados para la selección de autógrafos.



**Recomendaciones.** Invita a los participantes a que en el primer receso completen su lista de autógrafos.

*Hoja de criterios*

### Autógrafos célebres

**Instrucciones:** Selecciona 10 de los siguientes reactivos poniendo una X enfrente de cada una de sus selecciones. Durante la sesión de búsqueda de autógrafos entrevista a las personas para encontrar a aquellas que correspondan a las 10 categorías o condiciones que hayas seleccionado. Debes tener un autógrafo diferente para cada uno de los reactivos.

Reactivo	Marca	Autógrafo
1. Nació bajo mi signo astrológico.		
2. Prefiere trabajar sólo.		
3. Le gusta vivir.		
4. Lee poesía.		
5. Se ve atractivo para mí.		
6. Tiene un jefe.		
7. Vive solo.		
8. Cree en lo mágico.		
9. Se divierte con la jardinería.		
10. Es amigable.		
11. Toca un instrumento musical.		
12. Trabaja en fines de semana.		
13. Le satisface mandar.		
14. Es una incógnita para mí.		
15. Es un gran líder.		
16. Va mucho al cine.		
17. Me recuerda a alguien.		
18. Me inspira confianza.		
19. Le gusta ver televisión.		
20. Es vegetariano.		

### Expectativas.

Es fundamental identificar las expectativas que tienen los participantes para el curso y el nivel de dominio del tema.

**Identificar las expectativas te permite aclarar cuales de ellas serán cubiertas con el evento y cuáles no.** La aclaración de las expectativas se realizará fundamentada en el contenido y objetivos del curso. La tranquilidad que le brindas a los participantes cuando aclaras las expectativas y cuando informas los objetivos del curso es uno de los elementos que permiten la formación de un clima adecuado para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 3.2.3 Detección de expectativas

**Objetivo:** determina las expectativas del grupo con relación al evento.

**Desarrollo:** Se solicita a los participantes que de manera individual en una hoja blanca respondan a las preguntas:

- ¿Qué esperas aprender de este curso?
- ¿Qué estás dispuesto a aportar al evento?
- ¿Cómo te gustaría que sea el evento?

Ya respondidas, se les pide que se enumeren del uno al cinco progresivamente y que se reúnan en equipos del mismo número. Se les solicita que den respuesta a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales de sus miembros y que las conclusiones del corrillo las pongan en una hoja de rotafolio. Cuando los equipos terminan se pegan las hojas en las paredes y se da lectura por medio de un representante de cada equipo.



**Recomendaciones.** El instructor debe cuidar que las expectativas no discrepen con los objetivos del evento, pero si ello sucediera deberá resaltarlo de tal manera que los participantes conozcan que la expectativa no será satisfecha en este evento.

**Al terminar la revisión de expectativas se informan los objetivos, la estructura y el contenido del curso.**

#### 3.2.4 Nivel de dominio.

El nivel de dominio se puede conocer de diferentes maneras, ya sea a través de una evaluación diseñada para ese propósito o con preguntas derivadas de los objetivos de aprendizaje.

Felipe está comenzando el curso "Hablar en público". Sus participantes son gerentes de área de la empresa "COMPAQ", quien está interesada en que cualquiera de ellos puedan transmitir correctamente las ideas que se han estado planteando en las juntas de planeación a los medios de comunicación. Felipe inicia el evento presentándose y dando la bienvenida. Después de realizar un ejercicio de presentación de los participantes e identificado expectativas les pregunta:

¿Alguno de ustedes ha hablado en público?

Sí —le contesta un participante—

¿Quisieras contarnos tu experiencia?

Claro! Me fue muy bien, participé en una conferencia sobre avances tecnológicos y fui una de las personas a quien más aplaudieron. Además me sentí muy bien.

Gracias, Raúl. ¿Alguien más ha hablado en público?...

¿Qué fue lo que hizo Felipe durante su intervención?

.....

.....

¿Consideras que fue adecuado el manejo? ¿Por qué?

.....

.....

¿Qué acción realizarías tú para poder conocer el nivel de dominio del tema en los participantes?

.....

.....

Las evaluaciones diagnósticas están específicamente diseñadas para identificar el nivel de dominio de los participantes. Como pudiste observar en el ejemplo de Felipe y la empresa COMPAQ, la información que el obtuvo fue muy general y con ella no podía decir cuál era el nivel de dominio de Raúl, pero sí le proporcionó información de que él ya había hablado en público y le había ido bien. Pero, debemos tener un punto diagnóstico para impartir el evento, es aquí donde utilizaremos las evaluaciones que ya se han diseñado para tal fin y que nos dan una calificación e información precisa del conocimiento que poseen los participantes.

### 3.3 Desarrollo

En esta etapa se busca acercar más a la gente, para favorecer la comunicación y la integración. Las técnicas de manejo de grupo aplicables son de carácter vivencial para lograr la revisión y comprensión de los temas requeridos.

En esta etapa el grupo llega a su meseta o climax, es decir, está en un nivel de madurez que permite modificar los patrones de conducta establecidos como objetivo del evento. Algunas técnicas aplicables en esta etapa son las de sensibilización e integración.

### 3.3.1 Técnica de integración de equipos

La integración no debe darse por hecho cuando los integrantes del grupo ya se conocen o inferir que es un proceso que se da por sí solo.

Las técnicas de integración tienen como finalidad:

- Identificar causas de dificultades de integración.
- Acelerar el proceso de integración.
- Evidenciar las relaciones de persona a persona, de persona a grupo y de grupo, mediante las interacciones.

#### El legado

**Objetivos:** Sensibilizar a los participantes e integrar equipos.

**Desarrollo:** Se divide al grupo en subgrupos de 5 a 7 personas y se les entrega una copia de "Hoja para el participante". Se indica a los participantes que tienen que leer la hoja y resolver el problema por medio de intercambios, para llegar a un acuerdo. Disponen de 10 minutos para llegar al resultado único. A continuación el secretario elegido de cada equipo informa la solución, misma que se anota en el rotafolio. La discusión se centra en la manera en que cada equipo llegó a cada solución y si fue sencillo llegar a un acuerdo. Para concluir se enfatiza el trabajo en equipo para la solución de problemas.

**Recomendaciones:** El facilitador no interviene para nada en la discusión, ni en la toma de decisión de cada equipo, pero observa la manera en que se desarrolla. Esta dinámica se utiliza para relajar y reforzar lazos entre los miembros del grupo.

#### *Hoja para el participante*

##### El Legado

Una anciana maestra, viuda y sin familia, amante de los animales y miembro de diversas sociedades civiles, acaba de morir. Entusiasta de los animales de todas especies, poseía varios a los que cuidaba con cariño.

En su testamento lega su pequeño zoológico a diversas sociedades o personas, pero sin especificar qué animal debía ser confiado a cada quién. A sus albaceas les corresponde tomar la decisión y se encuentran muy confundidos. Ayudémosles a decidir.

#### Los animales:

- 6 peces tropicales
- 1 perro san Bernardo
- 1 tortuga japonesa
- 1 gato siamés macho
- 2 parejas de ratones blancos
- 1 perro de caza
- 1 canario
- 1 pareja de Hamsters
- 1 pareja de monos
- 1 loro
- 1 boa constrictor (3.10 m.)

#### Los herederos

- 1 comunidad de ancianos (hombres y mujeres)
- 1 grupo de jóvenes (Hogar de jóvenes)
- 1 anciana sola (62 años)
- 1 familia (padre, madre, cuatro niños de tres a ocho años. Anticuarios.)
- 2 trabajadores (hermanos, emigrados búlgaros)
- 1 colonia de vacaciones (niños y niñas de 6 a 12 años)
- 1 mecanógrafa (soltera, 29 años)
- 1 granjero (45 años)
- 1 internado escolar de adolescentes
- 1 cura de pueblo (50 años)
- 1 niña enferma (10 años, en silla de ruedas)

### 3.3.2 Técnica de energización

Las técnicas de energización se utilizan cuando se observa un índice de cansancio por parte de los participantes rompiendo así la tensión y motivándolos a continuar animadamente el evento. Otra utilización es para canalizar la energía del grupo hacia los objetivos del evento.

#### JIRAFAS Y ELEFANTES

**Objetivo:** Energización, concentración.

**Desarrollo:** Todos los participantes forman un círculo, quedando el instructor en el centro. Él señala a otro del grupo diciéndole "JIRAFAS", el señalado deberá juntar sus manos en alto y sus vecinos deberán agacharse y tomarle los tobillos.

Si el que está al centro dice "ELEFANTE" el señalado deberá simular con sus manos la trompa del elefante, sus vecinos simularán las orejas con sus manos. Quien esté distraído y no cumpla la indicación, pasará al centro y señalará de nuevo a otro compañero, al mismo tiempo que dice "JIRAFAS" o "ELEFANTE". El juego se continua desarrollando de la misma manera.



#### EL CORREO

**Objetivo:** Energización.

**Desarrollo:** Se forma un círculo con todas las sillas, una para cada participante; se saca una silla y el instructor que se queda de pie inicia el ejercicio, parado en medio del círculo, éste dice, por ejemplo: "**traigo una carta para todos los compañeros que tienen bigotes**", todo los compañeros que tienen bigotes deben cambiar de sitio. El que se queda sin lugar pasa al centro y hace lo mismo, inventando una característica nueva, por ejemplo: "**traigo una carta para todos los que usan zapatos negros**", etc.

**3.4 Cierre**

En esta etapa se considera la **conclusión del evento**, en ella se deben revisar los logros respecto al objetivo de aprendizaje, terminando en un ambiente de participación, compromiso y confianza.

**3.4.1 Técnica de cierre.**

Estas técnicas se utilizan para la **clausura de un evento de capacitación**, ayudan a concluir de forma amable y reflexiva, apoyando con ello los compromisos de cambio personal y aplicación del contenido del evento.

**Clausura merecida****Objetivos:**

- Desarrollar la autoevaluación en términos de los resultados alcanzados.
- Permite a los grupos un repaso rápido a manera de resumen del lugar que ocupa la participación individual en los logros grupales de aprendizaje.
- Sensibiliza a los participantes en su calidad de contribuciones al grupo, permitiendo visualizar posibles incrementos de la misma en futuras ocasiones.

**Desarrollo:** Ya verificados los objetivos de aprendizaje y las expectativas del grupo, el instructor anuncia el término del evento, le plantea al grupo que a diferencia de otro tipo de clausuras pomposas y frías esta será una clausura cálida. Así, le pide a los participantes que pasen a recoger su diploma o constancia de participación que se encuentra al centro del salón encima de una mesita. Al recoger su respectivo diploma cada participante dirá al grupo por qué cree merecerlo. Al finalizar da las gracias.

**Recomendaciones.**

El tiempo aproximado es de 30 minutos.

El tamaño del grupo es de 16 a 18 participantes.

Se debe tener preparado el material que consiste en una mesa pequeña al centro, los diplomas o constancias de participación.

El instructor debe tener mucho cuidado para plantearlo, por el grado de confrontación que exige del participante.

No puede haber algún participante que no considere merecer el diploma o constancia, en esos casos el instructor pide la opinión del grupo.

### Importancia de las técnicas de manejo de grupo

La utilización de técnicas de manejo de grupos:

- Desarrollan un proceso colectivo de discusión y reflexión.
- Permiten que el conocimiento individual se haga grupal, enriqueciéndose la totalidad.
- Ayudan a obtener datos importantes de los integrantes y del grupo mismo.
- Permiten superar el estancamiento en la dinámica de un grupo dentro de un evento de capacitación.
- Auxilian en la solución de problemas existentes como son: Liderazgo, actitudes, valores, competencia, toma de decisiones, entre otros.
- Permiten la adquisición de conocimiento y habilidades de forma práctica vivencial.



### 4. Procesos de grupo



*Un grupo se define como dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas.*

Cartwright y Zander (1968) mencionan que la teoría de la interacción considera al grupo como un sistema de individuos en interacción. En su formulación más generalizada establece tres elementos básicos: actividad, interacción y sentimiento. Sostiene esta teoría que todos los aspectos de la conducta de grupo pueden entenderse mediante la explicación de las relaciones entre estos tres elementos básicos.

Cada teoría tipifica de distinta forma los procesos grupales, sin embargo podemos observar de manera constante las características siguientes en la dinámica grupal (Seidman, 1996).

#### a) Cohesión y desvío

Los grupos pueden evolucionar hacia la normalización, cuando todos los miembros empiezan a regirse por una única norma grupal olvidando la individualidad; hacia la conformidad cuando los miembros, frente a dos opiniones distintas, tienden a adoptar la opinión del grupo; y hacia la innovación, que es un caso extremo del desvío de la norma donde el grupo sigue a un miembro discrepante. Aquí puede estar amenazada la cohesión grupal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### b) Los roles. Liderazgo

Para Pichon Rivière en los grupos hay diversos roles, como el de chivo emisario (depositorio de los aspectos negativos del grupo), el de saboteador (que es el líder de la resistencia al cambio), y el líder (que se hace depositario de los aspectos positivos del grupo).

Benne y Sheats distinguen roles relativos a la tarea grupal (por ejemplo el coordinador, el crítico, etc.) y roles relativos al mantenimiento del grupo (el mediador, para que no se peleen, etc.), y también habla de roles individuales (el dominador, el dependiente, etc.)

Para Lewin hay tres tipos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el laissez-faire (éste último deja hacer, casi ni actúa como líder).

Se considera líder a aquel sobre el cual los demás depositan aspectos propios. Para Bion, cada supuesto básico tiene su líder.

### c) Redes de comunicación

Los procesos grupales se pueden estudiar a partir de cómo los miembros intercambian mensajes entre sí. Moreno considera a cada miembro un átomo social, que interactúa con los demás con base en un sociograma (gráfico que muestra quienes interactúan más y quienes menos).

Las maneras de comunicarse son diferentes en cada grupo. Algunos se comunican en círculo (cada uno habla con el de al lado, éste con el que sigue, etc., es una comunicación lenta), en estrella o rueda (donde todos hablan con el líder, que es autocrático), en cadena (donde algunos miembros son centrales y se comunican más, mientras otros miembros periféricos tienden a ser marginados de la comunicación), o en "y" (donde un sujeto centraliza la información que proviene de diferentes lugares del grupo).

### d) Procesos de cambio y resistencia al cambio

Para Lewin en todo grupo hay fuerzas que tienden hacia el cambio y fuerzas que se oponen al cambio (resistencia). Las primeras son fuerzas impulsoras, y las segundas fuerzas restrictivas.

### e) El conflicto en los grupos

Todo sujeto debe enfrentarse, con un conflicto que enfrentar un grupo, y esto produce ansiedad.

Existe mayor conflicto en aquellos grupos donde se aprecia una mayor divergencia entre sus miembros. El conflicto lleva a la polarización, y es el motor del cambio grupal (pues el cambio implica resolver el conflicto), pero también de la resistencia al cambio.



### f) El poder en los grupos

Para K. Lewin el poder es la habilidad potencial de una persona para obtener una conducta determinada de otra. En toda interacción hay alguna relación de poder de uno sobre otro. French y Raven distinguen varios tipos de poder: el poder de recompensa (que lo tiene quien logra conductas de los demás porque puede premiarlos), el poder coercitivo (basado en el castigo), el poder legítimo (otorgado a alguien por alguna autoridad), el poder referente (alguien a quien los demás consideran poderoso por algún motivo), y el poder experto (del que sabe más).

### g) El fenómeno de la motivación en los grupos

Para Thelen, la motivación a participar de un grupo depende del reconocimiento y compensación que cree poder obtener del grupo. Si del grupo no puede obtener algún beneficio, no estará motivado para participar en él.

Si el grupo tiene una meta clara, para Cartwright y Zander, los demás pueden adherir o no fácilmente a esa meta, y podrán estar o no motivados para seguirla con el grupo.



### h) El impacto de la pertenencia sobre la conducta individual

Nuestra conducta individual está determinada por el hecho de pertenecer a un grupo social. Un hombre lobo que haya vivido fuera de todo contacto social no se desarrolla como persona. La familia es indispensable para la socialización primaria del individuo, en este caso del niño.

Dice Mead que a medida que las personas interactúan entre sí van creando normas de convivencia, en función de las cuales orientarán sus conductas hacia los otros.

Para Lewin (1940) la investigación en psicología social no pudo separarse de la acción. Formuló tres hipótesis que siguen siendo sustento y objetivo en los procesos grupales:

- La integración no podrá llevarse a cabo dentro de grupo si no hay un sentimiento de pertenencia como elemento fundamental basado en unas relaciones interpersonales donde la comunicación debe ser abierta, confiada y adecuada.
- Cuando se logra esta comunicación el grupo estará dispuesto y listo para abrirse a los demás y ser capaz de tener auténtico intercambio entre ellos.
- Al aceptar su manera habitual de comunicarse, las actitudes profundas cambian y mejoran con respecto a ellos mismos y el resto del grupo.

Como hemos revisado, la importancia de los procesos grupales radica en perseguir metas comunes y alcanzar los objetivos planeados. Las características revisadas nos ayudarán a identificar los procesos grupales y a considerarlas para alinear la conducción de la sesión con los objetivos del evento.

## 5. Técnicas instruccionales

Las investigaciones realizadas en el campo de la dinámica de los grupos han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o conocimientos aplicados, útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos (Grados, 1999).

Las técnicas que a continuación se estudiarán, constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia, misma que permite afirmar que una técnica aplicada de forma adecuada, tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia los objetivos del grupo.

La elección de la técnica adecuada se realiza con base en el logro de los **objetivos** planteados para el evento. Grados (1999) menciona que hay que considerar también los siguientes elementos:

- **Experiencia del grupo.** A medida que el grupo tiene mayor experiencia es posible implantar técnicas más complejas, que exijan mayor participación. Cuando el grupo no cuenta con experiencia vamos a encontrar resistencia, ya que los participantes van predispuestos a escuchar, más que a participar. En estos casos es conveniente comenzar con técnicas sencillas que exijan poca participación y de acuerdo con la forma en que el grupo responda se podrán aplicar técnicas de mayor complejidad.
- **Tamaño del grupo.** La selección de las técnicas debe hacerse considerando el tamaño del grupo, ya que para cada técnica hay un número ideal de participantes que garantiza su eficacia. Cuando es un grupo muy grande el manejo de la técnica se realiza en subgrupos.
- **Instalaciones.** En la elección de una técnica también se debe tener en cuenta el ambiente físico que requiere para su implantación (espacio, sillas, luz, tiempo, materiales, etc.).
- **Características de los participantes.** Se refiere a niveles jerárquicos, edad, sexo, profesión, ocupación, experiencias, etc. Estos factores determinan el comportamiento del grupo; así, habrá grupos que exijan análisis de contenido, que sean muy participativos, que ofrezcan resistencia a participar, que sean alegres, agresivos, formales o críticos.
- **Experiencia del instructor.** La madurez y experiencia que tenga el instructor son elementos que deben considerarse para la elección de la técnica, ya que permiten innovar y que el grupo acepte mejor las propuestas.

Entre las técnicas didácticas que más puedes utilizar se encuentran las siguientes:

### Expositiva

*Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor, ante un grupo de personas. Se emplea por lo general, cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos.*



### Objetivos

- Introducir al participante en un tema.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles, mediante la participación del grupo.
- Informar en poco tiempo.

### Tamaño del grupo y colocación

Se considera adecuado un grupo no mayor a 20 participantes para facilitar las oportunidades de intervención. No se requiere una distribución especial, sólo que el grupo tenga buena visibilidad y pueda escuchar al instructor.

### Materiales

Permite emplear cualquier tipo de ayuda visual o medio audiovisual, esto es recomendable como apoyo a la exposición.

### Desarrollo

El instructor presenta el tema con claridad y con relación a las características del grupo; permitiendo la participación o intervención de los participantes cuando lo soliciten. Se invita a aportar durante la exposición sus experiencias o conocimientos. El instructor hace una síntesis de lo expuesto resaltando los puntos más relevantes y junto con el grupo elaboran conclusiones.

### Ventajas

- ✓ Propicia la participación.
- ✓ Existe interacción entre el instructor y el grupo.
- ✓ Se obtienen conclusiones grupales.

### Tiempo

Lo recomendable es que no exceda de 30 minutos para que el grupo mantenga su interés y permanezca motivado.

### Contenido

Teórico sobre todo aquellos de carácter informativo, introductorio, aclaratorio o de compilación.

### Limitaciones

- ⊗ Se requiere de un grupo crítico y participativo.
- ⊗ El instructor debe tener habilidad para manejar el tema y retomar la participación del grupo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Recomendaciones

- Preparar con anticipación el tema y los materiales de apoyo visuales o audiovisuales que se utilizarán.
- Fomentar la participación activa del grupo, realizando anotaciones de los comentarios.
- Equilibrar las aportaciones, para no desviar la atención del grupo del tema central.

### Debate Dirigido

*Argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.*



### Objetivos

- Presentar hechos, opiniones o puntos de vista de manera informal.
- Explorar diferentes puntos de vista y obtener acuerdo sobre ellos.
- Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre un argumento predeterminado.
- Desarrollar la capacidad de escuchar y hablar en una atmósfera de participación igualitaria.

### Tamaño del grupo y colocación

Grupos de 10 a 30 participantes que se distribuyen formando dos círculos.

### Tiempo

Aproximadamente 50 minutos.

### Materiales

Se requiere un salón amplio con sillas móviles. Pizarrón y gises o rotafolio y plumones.

### Contenido

Todos aquellos temas que sean susceptibles de generar discusión y permitan el manejo de diferentes puntos de vista, con el fin de argumentar dos posiciones contrarias.

### Desarrollo

Se divide al grupo en dos subgrupos.

Se informa al grupo las características de la técnica.

El instructor determina la tesis y su refutación, señalando al subgrupo que argumentará la tesis y al subgrupo que la refutará. Los dos subgrupos discuten el tema durante seis minutos.

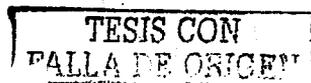
Cada subgrupo elige un representante que expondrá las conclusiones del subgrupo ya sea apoyando o refutando la tesis.

Un secretario nombrado para tal fin registra en el rotafolio las ideas y conclusiones.

Enseguida interviene todo el grupo en la evaluación y argumentación o refutación de la tesis.

El secretario anotará al final la conclusión grupal final.

El instructor hace el cierre con comentarios sobre la dinámica grupal y las conclusiones.



### Ventajas

- ✓ Propicia la participación activa de todo el grupo.
- ✓ En poco tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas.
- ✓ Se obtienen mayores alternativas de solución para un problema.
- ✓ Propicia la apertura y el respeto hacia otras ideas y personas.

### Recomendaciones

- Cuidar que la discusión no se vuelva agresiva.
- Controlar el tiempo para cada fase.
- Propiciar la participación de todos.
- Tener un dominio amplio sobre el tema.
- No tomar partido en la discusión.
- Propiciar que el grupo llegue a un acuerdo general.

### Corrillos

*El grupo analiza e intercambia comentarios divididos en subgrupos, para resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir un conocimiento.*

### Objetivos

- Propiciar el análisis grupal de diversos temas.
- Propiciar la expresión de experiencias sobre un tema.
- Facilitar la comprensión del grupo con relación a un tema.
- Propiciar la participación de todos los integrantes.

### Tamaño del grupo y colocación

El grupo no deberá ser menor de ocho ni mayor de quince personas. Es importante que los equipos formen pequeños círculos, de tal manera que cada integrante tenga contacto visual con sus compañeros.

### Materiales

Guía de corrillos. Además de pizarrón, rotafolio o pintarrón para escribir las ideas.

### Limitaciones

- ⊗ Se puede presentar desaire, ira o mofa de las ideas de algunas personas.
- ⊗ Puede provocar sentimientos de insatisfacción en los participantes.
- ⊗ Requiere mucha experiencia en el manejo de grupos por parte del instructor.

### Tiempo

La duración varía de acuerdo al tema. Se recomienda no prologar más de 60 minutos.

### Contenido

Con esta técnica se pueden manejar contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis grupal.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Desarrollo**

El instructor divide al grupo en subgrupos de tres a cinco personas y pide que nombren a un secretario.

Comunica al grupo el tema por discutir, explica la forma de trabajo y precisa el tiempo disponible. Presenta al grupo el guión de discusión, entregando una copia a cada subgrupo. Cada equipo realiza el análisis y el instructor estimula la discusión. Pasado el tiempo, dirige la discusión centrandolo al grupo con el tema, haciendo participar a todos los equipos y llevando el control del tiempo.

Se realiza un análisis crítico de las aportaciones vinculándolas con los objetivos propuestos, señalando las más valiosas a consideración del grupo.

El instructor y el grupo hacen un resumen y formulan las principales conclusiones.

**Ventajas**

- ✓ Favorece la participación de todo el grupo.
- ✓ Se comparte el trabajo y la responsabilidad.
- ✓ Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar un tema.
- ✓ Facilita la integración del grupo y el trabajo en equipo.

**Recomendaciones**

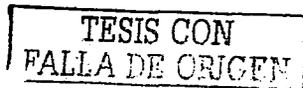
- Preparar la guía de corrillos previamente, la cual consiste en un cuestionario sobre el tema que se trabajará.
- El moderador debe asegurarse que todos participen y evitar que alguien quiera imponer siempre su criterio.

**Técnica demostrativa**

*El instructor ejecuta una tarea y la explica detalladamente para que posteriormente los participantes la realicen.*

**Objetivos**

- Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.
- Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.



### Tamaño del grupo y colocación

Esta técnica por su amplitud abarca el área psicomotriz y cognoscitiva. Se considera que el número adecuado de participantes es de 1 a 20. El instructor se coloca al frente de los participantes de manera tal que todos tengan un campo de observación adecuado y puedan ver claramente las ejecuciones del instructor.

### Materiales

Va a depender del material que componga el aparato u objeto que se va a demostrar.

### Desarrollo

El instructor prepara el material que va a demostrar, o equipo. Tiene que enseñar paso por paso e irse cerciorando de que todos los participantes hayan entendido correctamente la información que se les ha impartido.

*Cuatro pasos que debe seguir:*

1. Explicar la actividad a una velocidad normal.
2. Replicar la explicación de manera pasada, señalar los puntos de riesgo y cuidados que se deben tener.
3. Retroalimentación de la actividad: plantee preguntas a los participantes y resuelva dudas.
4. Retroalimentación del desempeño de los participantes: verifique que se hagan las correcciones necesarias.

### Ventajas

- ✓ Todo el grupo participa activamente.
- ✓ Verificación del aprendizaje.
- ✓ Permite la retroalimentación

### Tiempo

El tiempo estará en función de la tarea a realizar.

### Contenido

Esta técnica es de gran utilidad para el manejo de información que requiere de una aplicación inmediata.

### Limitaciones

- ☹ El número de participantes debe ser reducido.
- ☹ Se requiere de recursos para ejecutar la práctica (Herramientas, equipo, etc.).

### Recomendaciones

- Tener preparado el material y el equipo suficiente y adecuado.
- Revise paso a paso los puntos clave de la sesión.
- Preste atención a los pasos difíciles.
- Verifique si hay nuevas técnicas que el participante haya encontrado.
- Responda todas las preguntas pendientes.
- Insista en la seguridad y en las normas de desempeño.
- Asegurar plena visibilidad de todos los miembros.
- Procurar la participación de todos los miembros del grupo.

## Dramatización o role playing



*Representación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se ponga en lugar de quien la vive en realidad. En lugar de evaluar mentalmente, se asume el papel y se revive la situación. La comprensión profunda resulta mucho más esclarecedora.*

### Objetivos

- Estructurar una situación real que permita experimentarla vividamente para ser comprendida por quienes la realizan.
- Lograr en el grupo el entendimiento para fungir como observador crítico y proporcionar alternativas y puntos de vista que le permitan acercarse a las soluciones posibles.
- Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.

### Tamaño del grupo y colocación

Grupos no mayores de 20 personas, dadas las emociones que entran en juego. La colocación es como en el teatro, los actores frente al grupo.

### Tiempo

El tiempo debe ser el suficiente para llegar al punto clave de la situación, se recomienda no prolongarse más allá de 20 minutos. La discusión, análisis y síntesis podrán tener mayor duración.

### Materiales

Sólo se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan la delimitación del espacio escénico.

### Contenido

Se adapta a contenidos que incluyan manejo cotidiano y variaciones de tipo práctico.

### Desarrollo

#### 1. Preparación:

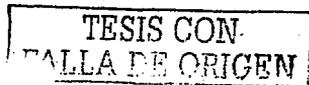
Esta etapa consiste en la determinación del problema a representar, especificando la situación y elementos generales que lo rodean. Se plantea el objetivo que se busca con la dramatización. Se eligen los personajes y se determina el rol que jugará cada uno.

#### 2. Representación escénica:

Frente al grupo se realiza la representación de la escena de la forma más natural posible. Es conveniente que no se interrumpa el desarrollo de esta etapa, el grupo deberá mantener una atmósfera propicia para las acciones.

#### 3. Comentarios y discusión:

Terminada la representación se procede a los comentarios en los cuales participan todos los miembros del grupo incluyendo a los actores. El instructor debe actuar como moderador, encausando los comentarios del grupo hacia el objetivo deseado.



### Ventajas

- ✓ Despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores.
- ✓ La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes.
- ✓ El problema central es analizado con una base de realidad concreta.

### Recomendaciones

- Debe comenzar con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes, entre aquellos más seguros y hábiles, comunicativos y espontáneos.
- Puede comenzarse con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística.
- Al elegir a los actores se debe tener cuidado en los papeles inferiores, en este caso se debe dar a las personas seguras de sí mismas.

### Técnica de estudio de casos

*Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones.*

### Objetivos

- Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo.
- Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema.
- Desarrollar la habilidad de considerar diferentes maneras de lograr la solución de un problema.

### Tamaño del grupo y colocación

El número de participantes es limitado. Se recomienda formar pequeños subgrupos si el grupo es numeroso. Se forman pequeños grupos, de acuerdo al número de participantes.

### Materiales

Se debe disponer de la redacción y reproducción del o los casos a resolver, en número suficiente. Además de rotafolio o pizarrón para el análisis.

### Limitaciones

- ⊗ Si los participantes son muy tímidos van a impedir que se obtenga un desarrollo óptimo de la actuación.
- ⊗ Se puede perder el control del grupo.



### Tiempo

Se encuentra sujeto a la complejidad del caso. Puede prolongarse hasta la resolución, o hasta lograr observar las conductas buscadas.

### Contenido

Se aplica a contenidos de todo tipo con el requisito de ser susceptibles de aplicarse a situaciones reales y específicas.

## Desarrollo

El instructor elabora o selecciona un caso que considere apropiado de acuerdo al objetivo que persigue, incluyendo las preguntas sobre el mismo, existen dos posibilidades:

Que el caso contemple una solución posible y verdadera (como usualmente se maneja).

Que el caso se oriente a aflorar, en el proceso de su tratamiento, aquellas actitudes del participante respecto a la solución de problemas y toma de decisiones.

El instructor asigna al grupo o a los equipos los casos a tratar.

Presenta el o los casos.

Propicia la discusión en un ambiente favorable, con la finalidad de guiar el aprendizaje y realizar observaciones.

Ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas partiendo del informe contenido en el caso.

La discusión se suspende, bien cuando los grupos han alcanzado la solución, o bien, cuando se han vivenciado las etapas en el proceso de solución de problemas.

De acuerdo al objetivo del instructor los participantes presentan al grupo las respuestas y discuten los puntos de vista.

Se retoman las conclusiones pertinentes procurando lograr el consenso grupal.

## Ventajas

- ✓ Permite presentar a todas las personas, una situación tipo.
- ✓ Invita al intercambio libre de opiniones sin ningún riesgo.
- ✓ Hace posible que los participantes practiquen sin ningún riesgo.
- ✓ Propicia el aprendizaje a través de los conocimientos de los participantes, respecto a un tema.

## Limitaciones

- ☹ Si la habilidad del instructor no es adecuada para dirigir el proceso, puede ocasionar que el grupo pierda interés en el problema.
- ☹ El emplear una situación simulada, los participantes pueden comenzar a inventar, suponer lo que les conviene, dar por hecho las suposiciones y hacer conclusiones apresuradas.
- ☹ Es necesario que el grupo posea cierto nivel de información sobre el tema.

## Recomendaciones

- El instructor debe elaborar un caso práctico suficientemente orientado, que permita a los participantes aplicar sus conocimientos teóricos sobre un tema.
- Elaborar preguntas relacionadas con el caso para orientar el análisis y destacar los puntos más importantes del estudio.
- Proporcionar a cada participante una reproducción escrita del caso que será motivo de estudio.
- Indicar una lectura en silencio del caso antes de iniciar la discusión, sugiriendo el subrayado de los puntos claves.

## Taller

*El instructor plantea un problema, por lo general correspondiente al ambiente real de trabajo, en donde los participantes deben aplicar los contenidos del evento para su solución.*



### Objetivos

Generar que los participantes no sólo adquieran información, sino que apliquen en situaciones muy cercanas al ambiente real.

### Tamaño del grupo y colocación

Con el propósito de revisar la aplicación que realiza cada participante, se recomienda utilizarla con grupos no mayores de 15 personas. Se recomienda que el instructor tenga movilidad en la sala de entrenamiento.

### Materiales

La información que será abordada para generar la aplicación del contenido del evento.

### Desarrollo

El instructor prepara la situación que se analizará, la cual servirá para aplicar los contenidos del curso.

### Ventajas

- ✓ Mantiene la participación del grupo.
- ✓ Permite aplicar los conocimientos teóricos.
- ✓ Permite trasladar las situaciones reales a una situación preparada en donde los participantes puede practicar la solución de problemas.

### Recomendaciones

- Antes de realizar el taller, resuelva dudas de los participantes respecto al contenido y la técnica misma.
- Procura que la situación planteada para el taller sea similar a lo que sucede en el ambiente laboral de los asistentes.

### Tiempo

El tiempo está en función de la actividad.

### Contenido

Se maneja en la aplicación de todos los contenidos temáticos revisados.

### Limitaciones

- ⊗ Requiere que los participantes tengan claridad en los contenidos que serán aplicados.
- ⊗ No se puede llevar a cabo con grupos numerosos.
- ⊗ El participante debe tener la capacidad de trasladar lo aprendido a situaciones reales de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 6. Materiales y medios didácticos

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje se considera como material de apoyo didáctico, a todos aquellos elementos que ayudan al instructor a ilustrar, clarificar, evidenciar, ejemplificar un contenido. El empleo de materiales de apoyo planeados y de buena calidad **impacta** al participante y hace que el aprendizaje sea más significativo. Durante el desarrollo de un evento pueden emplearse diversos tipos de apoyos, el único límite es la inversión que se desee hacer y la creatividad de la persona que los elabora.

### **Ejercicio:**

Visualiza un cubo...

¿Te fue sencillo?

---



---

Quizás le resultó difícil, pues la visualización no es el único canal para recordar. Tengo dos amigos músicos muy experimentados. Uno es organista intérprete de bajo y director; el otro es pianista. El primero sólo puede tocar con partitura mientras que el segundo puede tocar una hora sin partitura alguna. El primero "ve" la música y el segundo la "oye". Cuando aprende una pieza nueva, el pianista, si bien puede leer partitura escucha dos o tres veces un CD y eso le basta para interpretarla. Su método no es mejor, simplemente es diferente.

¿Qué te parece ahora el cubo?

### **Material impreso**



*Es información presentada de manera escrita: gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, guías, ejercicios, cuadros sinópticos, manuales, instructivos, etc.; que se emplea de manera individual, de forma que retroalimenta el aprendizaje y eleva el nivel cultural del participante y/o lector.*

### Ventajas

- ✓ La información es permanente.
- ✓ Facilita la comprensión del tema, si la información es suficiente para cubrir los objetivos.
- ✓ Permite prever el clima del curso, las participaciones, las técnicas, los apoyos, etc.
- ✓ Es durable y fácil de combinar con otros materiales.

### Material de uso directo

#### Pizarrón o pintarrón

*En el pizarrón sólo debe anotarse información que no se encuentra en el texto y que se discutirá al momento. Este apoyo es de los más comunes, existen pizarrones de diversos tamaños y materiales pero su uso básicamente es el mismo.*

### Ventajas

- ✓ Se adapta al ritmo de trabajo del instructor.
- ✓ Se combina con otros materiales.
- ✓ Se borra fácilmente.
- ✓ El pintaron se puede usar como pantalla.



#### Rotafolio

*Las láminas deben contener sólo ideas centrales o básicas. Se forma de una serie de hojas que pueden ser rotadas. Generalmente se encuentra montado en un tripie.*

### Ventajas

- ✓ Mantiene una secuencia que puede ser retomada.
- ✓ No es costoso y puede prepararse con anticipación.
- ✓ Estimula y sostiene la atención de los participantes.
- ✓ Disminuye la posibilidad de errores.

### Limitaciones

- ⊗ Requiere tiempo de preparación.
- ⊗ Puede ser costoso.
- ⊗ Es necesario poseer cierto nivel de conocimiento sobre el tema para su elaboración.

### Limitaciones

- ⊗ Se puede dar errores u omisiones al escribir.
- ⊗ No se tiene información permanente.
- ⊗ Mala distribución de la información.



### Limitaciones

- ⊗ Se maltrata fácilmente.
- ⊗ Requiere de actualización constante.
- ⊗ Se emplea en grupos pequeños.

## Material Projectable

### Acetatos y diapositivas

**Información impresa en un material transparente. Sus principales usos son para la presentación de diseños, esquemas, proceso y resúmenes.**



#### Ventajas

- ✓ Material de gran impacto visual que mantiene la atención de los participantes.
- ✓ Permiten variar los estímulos y son de fácil empleo.
- ✓ Son dinámicos y atractivos.

#### Limitaciones

- ⊗ Son costosos.
- ⊗ Requieren de tiempo para su elaboración.
- ⊗ Se requiere equipo especial para su uso.

## Videos



**Imágenes contenidas en cassetes. Se encuentran en dos formatos VHS y DVD. Son impactantes, sin embargo su uso es delicado, ya que si no se manejan alineados a los objetivos del curso y de forma correcta, los resultados pueden ser contraproducentes.**

#### Ventajas

- ✓ Son atractivos y dinámicos.
- ✓ Integra información visual y auditiva.
- ✓ Mantiene el interés de los participantes.

#### Limitaciones

- ⊗ Son costosos.
- ⊗ Requieren tiempo para su elaboración.
- ⊗ Se requieren conocimientos especializados para su elaboración.
- ⊗ Pueden resultar aburridos.
- ⊗ Se requiere equipo especial para su uso.

## 7. Taller

Ha llegado el momento de aplicar lo que hemos revisado, mediante la ejecución de una sesión de trabajo en instrucción, es importante utilizar los tópicos abordados; por lo tanto, te invitamos a que nuevamente te prepares junto con tu equipo de trabajo y muestren su mejor esfuerzo en la aplicación del contenido de este evento.

### **Retroalimentación sobre la ejecución**

La persona por sí misma no se da cuenta de sus acciones, requiere de otros para obtener información del desempeño. La herramienta que permite recabar información es la retroalimentación.

La retroalimentación favorece el aprendizaje, es un mecanismo de comunicación que brinda información objetiva sobre el desempeño individual en una actividad de trabajo determinada. A partir de la información recibida, la persona reflexiona, identifica las conductas que debe modificar y plantea compromisos de acción que le permitan actuar con mayor efectividad en situaciones futuras.

Para que la retroalimentación sea efectiva, es necesario considerar las siguientes reglas:

- Propiciar que exista un clima de ayuda.
- Dar en primera persona: "yo observé..."
- La retroalimentación debe enfocarse a conductas observables que la persona pueda corregir.
- Pedir permiso para retroalimentar a otra persona.
- Primero se retroalimentan los aspectos negativos y después los positivos.
- Ver directamente a la cara de la persona.
- No dar dobles mensajes.
- Ser objetivos y no hacer juicios de valor.
- Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona.
- No se permiten las justificaciones.
- La persona que recibe la retroinformación debe dar las gracias al terminar.

Una vez que se ha recibido la retroalimentación se recomienda analizar la información, reflexionar profundamente sobre los puntos negativos y los positivos para determinar las prioridades de mejora personal. La retroalimentación tiene un sentido fundamental cuando se toma como ayuda para mejorar, pero el progreso depende de los compromisos que adquiriera la persona. Es un medio para recibir información, el fin es la mejora personal.

## **Conclusión**

La capacitación es una herramienta que puede resolver problemas mediante un proceso de instrucción, que tienen que ver con el desempeño de las personas en un puesto de trabajo.

La conducción adecuada de una sesión lleva al grupo al logro de sus objetivos y al desarrollo profesional de cada participante.

Las habilidades que un instructor posea y el correcto diseño de la formación, basados en necesidades reales de entrenamiento; llevarán el proceso de capacitación al éxito esperado.

### **Bibliografía**

Acevedo Ibáñez, Alejandro. (1989). Aprender jugando. Tomo 2. México: Limusa. 210pp.

Arias Galicia, Fernando. (1994). Capacitación para la competitividad y la colaboración. México: IICEE-AMECAP. 264pp.

Cartwright, Zandler (1968). Dinámica de grupos. México: Trillas. 426pp.

Good, Thomas. y Brophy, Jere. (1996). Psicología Educativa Contemporánea. México: McGraw-Hill. 575pp.

Grados Espinosa, Jaime. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas. 301 pp.

Orridge, Martin. (2001). Cómo conducir la capacitación. México. Panorama. 159pp.

Reza Trosino, Carlos. (2000). El ABC del instructor. México: Panorama. 180pp.

Rodríguez Estrada, Mauro y Austria Torres, Honorata. (1991). Formación de Instructores. México: McGraw-Hill. 197 pp.

Shaw, Marvin. (1989). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de grupos pequeños. Barcelona: Herder. 517pp.

Siliceo, Alfonso. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa. 210 pp.

Smith, Barry y Delahaye, Brian. (1990). El ABC de la capacitación práctica. México: McGraw-Hill. 437 pp.

Thiagarajan, Sivasailam y Parker, Glenn. (2000). Equipos de Trabajo. México: Pearson Educación. 148 pp.

**ANEXO D**

**"CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN"**  
PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
**CRONOGRAMA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cronograma****Curso: Conducción de Sesiones de Capacitación**

Instructor:

Objetivo: El participante aplicará los elementos aprendidos, a la conducción de sesiones de capacitación que corresponda.

TEMA	TECNICA	MATERIAL	T.P.	T.A.
Presentación del instructor	Presentación	Curriculum	2'	2'
Presentación de participantes	Autógrafos	Formato autógrafos	15'	17'
Expectativas	Contrato	Rotafolio	10'	27'
Evaluación previa de conocimientos	Ejercicio escrito	Evaluación pretest	10'	37'
Presentación del curso (objetivo y temario)	Lectura comentada	Manual y Acetato 1	3'	40'
	<b>Técnica rompehielo</b>		5'	45'
Introducción	Conferencia interactiva		5'	50'
<b>Aprendizaje</b>				
Educación en los adultos	Lectura comentada	Manual y Acetato 2	15'	1:05
Principios de educación en los adultos	Conferencia interactiva	Rotafolio / Pintaron Acetato 3	35'	1:40
<b>Motivación</b>				
Teorías motivacionales	Conferencia interactiva	Rotafolio / Pintaron Acetato 4	30'	2:10
<b>RECESO</b>			10'	2:25
Etapas del aprendizaje				
<b>Ciclo de vida del grupo</b>	Interrogativa	Acetato 5	10'	2:35
	Técnica de sensibilización		15'	2:50
	Presentación de las técnicas por equipos de participantes	Acetatos 6-12	60'	3:50
Inicio				
Técnica de rompehielo				
Ejercicios de integración de grupos				
Detección de expectativas				
Nivel de dominio				
Desarrollo				
Técnica de integración de equipos				

Técnica de energización Cierre Técnica de cierre	Técnica de energización y chequeo			
<b>Procesos de grupo</b>	Conferencia interactiva Corrillos	Acetatos 12-15 Guía de corrillos	50'	4:40
<b>Técnicas instruccionales</b>	Conferencia interactiva Corrillos	Acetatos 16-19 Guía de corrillos	50'	5:30
<b>Materiales y medios didácticos</b>	Conferencia interactiva Corrillos	Acetatos 20 y 21 Guía de corrillos	40'	6:10
<b>Taller</b>	Presentación individual	Formato de evaluación de competencias	60'	7:10
<b>Conclusión y Cierre</b>	Conferencia interactiva Evaluación final Técnica de cierre Entrega de reconocimientos	Evaluación post-test Reconocimientos	10' 15' 15' 10'	7:20 7:35 7:50 8:00

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO E**

**“CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN”**  
MATERIAL TRADICIONAL  
**MANUAL**

TESIS CON  
TALA DE ORIGEN

# **Conducción de sesiones de capacitación**

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **OBJETIVO GENERAL**

**EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS  
ELEMENTOS APRENDIDOS, A LA  
REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE  
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL  
QUE LE CORRESPONDA.**

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **INTRODUCCIÓN**

**NINGUNA EMPRESA PUEDE SOBREVIVIR SIN ENTRENAMIENTO; SIN EMBARGO EN OCASIONES, ESTE PROCESO NO RECIBE LA IMPORTANCIA QUE MERECE.**

**QUE UNA ORGANIZACIÓN LOGRE CIMENTARSE Y CRECER EN ESTA ÉPOCA DE CAMBIOS RÁPIDOS, DEPENDE DE CÓMO SE ADAPTE AL MEDIO EN QUE SE DESARROLLA Y DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROPORCIONA A SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.**

**EL ENTRENAMIENTO O FORMACIÓN ATACA DIRECTAMENTE LOS PUNTOS DÉBILES DE LA EMPRESA: BRINDA CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES Y CREA ACTITUDES POSITIVAS NECESARIAS PARA MEJORAR SU TRABAJO. UN ELEMENTO DETERMINANTE EN ESTE PROCESO ES LA PREPARACIÓN DE LOS INSTRUCTORES, DADO QUE SON ELLOS LOS ENCARGADOS DE LLEVAR A LOS PARTICIPANTES A SUPERARSE Y A LOGRAR EL OBJETIVO DEL ENTRENAMIENTO.**

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN.

#### 1. TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA EL ENTRENAMIENTO

1.1	Objetivo de las técnicas didácticas.	1
1.2	Técnicas Didácticas.	2
1.2.1	Conferencia interactiva.	2
1.2.2	Estudio de casos.	3
1.2.3	Corrillos.	5
1.2.4	Técnica demostrativa.	7
1.2.5	Dramatización.	8
1.2.6	Taller.	10
3.3	Taller de técnicas didácticas.	12

#### 2. TÉCNICAS PARA LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE ENTRENAMIENTO.

2.1	Ciclo de vida del grupo.	13
2.2	Técnicas para la conducción de grupos de entrenamiento.	13
2.2.1	Técnicas de presentación y rompimiento.	14
2.2.2	Técnicas vivenciales.	14
2.2.3	Técnicas de energía.	16
2.2.4	Técnicas de conclusión y cierre.	16
2.3	Recomendaciones para el uso de las técnicas de manejo de grupo.	17
2.4	Taller de técnicas para la conducción de grupos de entrenamiento.	18

#### 3. MATERIALES DE APOYO.

3.1	Función de los materiales de apoyo.	20
3.2	El material de apoyo que puede usarse en la instrucción práctica.	20
3.2.1	Materiales de uso común del participante.	20
3.2.2	Uso de equipo especializado.	22
3.2.3	Uso de material impreso.	22
3.2.4	Materiales de uso directo.	23
3.3	Material proyectable.	24
3.4	Importancia del uso correcto de los materiales de apoyo.	25

#### 4. EL ENTRENAMIENTO EN ACCIÓN.

4.1	Ejecución de una sesión de entrenamiento.	26
4.2	Retroalimentación sobre la ejecución.	26

#### CONCLUSIÓN.

28

#### BIBLIOGRAFÍA.

29

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA EL ENTRENAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO Y EN EL AULA.

### 1.1 OBJETIVO DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que todos los procesos, cuenta con una serie de procedimientos que facilitan el desarrollo del entrenamiento, y cuyo empleo sistemático asegura el logro de los objetivos de aprendizaje. Estos procedimientos reciben el nombre de **Técnicas Didácticas**.

LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS TIENEN POR OBJETIVO AYUDAR AL INSTRUCTOR A TRANSMITIR EL APRENDIZAJE DE MANERA COMPRENSIBLE PARA LOS PARTICIPANTES.

Existen técnicas didácticas aplicables a diferentes situaciones; su elección debe fundamentarse en el objetivo y las características de los participantes.

En general las técnicas didácticas:

PROPICIAN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA.

PROMUEVEN LA TRANSFERENCIA DE LO APRENDIDO AL ESCENARIO REAL DE TRABAJO.

REFUERZAN EL COMPORTAMIENTO QUE SE DESEA OBTENER DE LOS PARTICIPANTES.

MOTIVAN AL PARTICIPANTE Y PROPICIAN SU DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

Menciona algunas técnicas didácticas que conozcas.

---

---

---

---

Describe alguna técnica de las que conoces que más te haya gustado.

---

---

---

---

---

---

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. |

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.2 TÉCNICAS DIDÁCTICAS.

Entre las técnicas didácticas que más puedes utilizar se encuentran las siguientes:

### 1.2.1 CONFERENCIA INTERACTIVA.

TANTO EL INSTRUCTOR COMO LOS PARTICIPANTES PUEDEN PRESENTAR VERBALMENTE CADA UNO DE LOS TEMAS ANTE EL GRUPO DE TRABAJO.

Como instructor haz una exposición de un tema determinado, y al mismo tiempo permite la aportación de las ideas del grupo.

Lo debes emplear cuando el grupo sea grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales.

Algunos elementos importantes que debes considerar son:

OBJETIVOS	TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el grupo exponga sus ideas sobre el tema tratado.</li> <li>• Facilitar la comprensión del tema mediante la participación del grupo.</li> <li>• Abordar un tema de acuerdo con las conclusiones generales del grupo.</li> </ul>	<p>Se considera adecuado utilizar preferentemente con grupos de 20 participantes en adelante.</p>
TIEMPO	MATERIALES
<p>El tiempo recomendable es de 15 a 25 minutos, ya que el tiempo real depende del número de participantes.</p>	<p>Se requiere de un espacio para escribir las ideas que surjan, (rotafolio, pintarrón, pizarrón, etc.) así como la estructura del tema tratado.</p>
CONTENIDO	COLOCACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teórico sobre todo de carácter informativo, introductorio aclaratorio o de compilación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se requiere distribución especial, lo importante es que el grupo tenga buena visibilidad y pueda escuchar al instructor.</li> </ul>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>DESARROLLO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor inicia su conferencia permitiendo la participación o intervención de los asistentes cuando lo soliciten.</li> <li>• Los participantes pueden aportar durante la conferencia sus experiencias o conocimientos.</li> <li>• El instructor hace un análisis y conjuntamente con el grupo realiza las conclusiones.</li> </ul>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia la participación.</li> <li>• Existe interacción entre el instructor y el grupo.</li> <li>• Se obtienen conclusiones con la aprobación y participación del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de un grupo crítico y participativo.</li> <li>• El instructor debe tener habilidad para manejar el tema y retomar la participación del grupo.</li> </ul>
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<p>3 Preparar con anticipación el tema.</p> <p>3 Hacer anotaciones sobre los comentarios del grupo.</p> <p>3 Equilibrar las aportaciones, para no desviar la atención del grupo del tema central.</p>	

### 1.2.2 ESTUDIO DE CASOS.

CONSISTE EN EL ANÁLISIS DE UNA SERIE DE HECHOS SUSCEPTIBLES DE PRESENTARSE EN LA VIDA REAL.

Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo.</li> <li>• Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema.</li> <li>• Desarrollar la habilidad de considerar diferentes perspectivas para lograr la solución de un problema.</li> </ul>	<p>El número de participantes es ilimitado. Se recomienda formar subgrupos, en el caso de que el grupo sea numeroso.</p>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TIEMPO	MATERIALES
Se encuentra sujeto a la complejidad del caso. Puede prolongarse a la resolución o hasta lograr observar las conductas buscadas.	Se debe disponer de la redacción y reproducción del o de los casos en número suficiente. Además de rotafolio o pizarrón para el análisis.
CONTENIDO	COLOCACIÓN
Se aplica a contenidos de todo tipo, con el requisito de ser susceptibles a situaciones reales.	Se forman pequeños grupos, de acuerdo al número de participantes.
DESARROLLO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor elabora o selecciona un caso que considere apropiado incluyendo las preguntas de acuerdo al objetivo que se desee conseguir.</li> </ul> <p>Existen dos posibilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que el caso contemple una solución posible y verdadera (como usualmente se maneja).</li> <li>2. Que el caso se oriente a que surjan, durante el proceso, aquellas actitudes del participante respecto a la solución de problemas y toma de decisiones.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor asigna al grupo o a los subgrupos los casos que van a estudiar.</li> <li>• Presenta el o los casos.</li> <li>• Propicia la discusión, en un ambiente favorable, con la finalidad de guiar el aprendizaje y realizar observaciones.</li> <li>• Ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas, partiendo de la información contenida en el caso.</li> <li>• La discusión se suspende, cuando el grupo o subgrupos han alcanzado la solución, o bien, cuando han vivenciado las etapas en el proceso de solución de problemas.</li> <li>• De acuerdo al objetivo del instructor, los participantes presentan al grupo las respuestas y discuten los puntos de vista.</li> <li>• Se retoman las conclusiones pertinentes procurando lograr el consenso grupal.</li> </ul>	

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 4

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

180 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite presentar a todas las personas, una situación común (tipo).</li> <li>• Invita al intercambio libre de opiniones sin ningún riesgo.</li> <li>• Propicia el aprendizaje por medio de los conocimientos de los participantes, respecto a un tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la habilidad del instructor no es adecuada para dirigir el proceso, puede ocasionar que el grupo pierda interés en el problema.</li> <li>• Al emplear una situación simulada, los participantes pueden comenzar a inventar, suponer lo que les conviene, dar por hecho las suposiciones y hacer conclusiones apresuradas.</li> <li>• Es necesario que el grupo posea cierto nivel de información sobre el tema.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3 El instructor debe elaborar un caso práctico suficientemente orientado, que permita a los participantes aplicar sus conocimientos teóricos sobre un tema en particular.</li> <li>3 Elaborar preguntas relacionadas con el caso para orientar el análisis y destacar los puntos más importantes del estudio.</li> <li>3 Proporcionar a cada participante una reproducción escrita del caso que será motivo de estudio.</li> <li>3 Indicar una lectura en silencio del caso antes de iniciar la discusión, sugiriendo el subrayado de los puntos claves.</li> </ol>	

1.2.3 CORRILLOS.

SE DIVIDE AL GRUPO EN SUB GRUPOS, CON LA FINALIDAD DE ANALIZAR DIVERSOS CONTENIDOS PLANTEADOS.

OBJETIVOS	TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner de manifiesto diversos puntos de vista del grupo.</li> <li>• Promover el análisis grupal de diversos temas.</li> <li>• Facilitar la participación de todos los asistentes al evento.</li> </ul>	<p>Dado que se va a dividir al grupo en subgrupos, se puede utilizar con grupos grandes (25 participantes), divididos en subgrupos no mayores a 5 integrantes.</p>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TIEMPO	MATERIALES
<p>El tiempo recomendado es de 5' a 15' ya que el tiempo real depende del tema revisado.</p>	<p>Se requiere de un espacio para escribir las ideas que surjan, se puede emplear el rotafolio, pizarrón, pintarrón para anotar. Adicionalmente se recomienda el uso de una guía de corrillos, para dirigir el análisis grupal.</p>
CONTENIDO	COLOCACION
<p>Con esta técnica se pueden manejar contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis grupal hasta llegar a acuerdos.</p>	<p>Es importante que los equipos formen pequeños círculos, de tal manera que cada integrante tenga contacto visual con sus compañeros.</p>
DESARROLLO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor o moderador divide al grupo en pequeños equipos.</li> <li>• Se precisa el tema, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal, se debe designar un secretario para registrar las ideas que se expongan. Así como un tiempo mínimo de elaboración del ejercicio.</li> <li>• Cada equipo realiza el análisis de tema o resuelve el ejercicio encomendado.</li> <li>• Pasado el tiempo pactado, cada equipo expone sus conclusiones u observaciones.</li> <li>• Una vez expuestas todas las ideas, se analizan con sentido crítico y realista la consistencia y utilidad de las mismas, seleccionando las más valiosas a consideración de todo el grupo.</li> <li>• El instructor hace un resumen y junto con los miembros del grupo extrae las conclusiones.</li> </ul>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula la participación; no sólo individual, sino además grupal.</li> <li>• Las conclusiones generales se obtienen primero con base a la aceptación democrática de cada grupo y finalmente se generalizan.</li> <li>• Todos los miembros conocen las conclusiones o respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de un conductor con experiencia.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3 El moderador debe evitar que alguien quiera imponer siempre su criterio.</li> <li>3 Es importante preparar previamente una <b>guía de corrillos</b>, la cual consiste en elaborar un cuestionario sobre el tema que se trabajará.</li> </ol>	

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 6

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 1.2.4 TÉCNICA DEMOSTRATIVA.

EL INSTRUCTOR EJECUTA UNA TAREA Y LA EXPLICA DETALLADAMENTE CON EL PROPÓSITO DE QUE LOS PARTICIPANTES (OBSERVADORES) LA REALICEN.

OBJETIVOS	TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.</li> <li>• Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.</li> <li>• Posibilitar la adquisición y el desarrollo de una habilidad motora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta técnica por su amplitud abarca el área psicomotriz y cognoscitiva. Se considera que el número adecuado de participantes es de 1 a 20.</li> </ul>
TIEMPO	MATERIALES
El tiempo está en función de la tarea que se realizará.	Dependerá del material que componga el aparato u objeto que se demostrará.
CONTENIDO	COLOCACIÓN
Esta técnica es de mayor utilidad para el manejo de información que requiere de una aplicación inmediata. Se utiliza con frecuencia en los cursos de pilotos, manejo de equipos y de maquinaria.	El instructor se coloca al frente de los participantes, de manera tal que todos tengan un campo de observación adecuado y puedan ver claramente las ejecuciones del instructor.
DESARROLLO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instructor prepara el material o equipo que va a demostrar. Tiene que enseñar paso a paso e irse cerciorando de que todos los participantes entiendan correctamente la información que se les imparte.</li> </ul>	

Cuatro pasos que debe seguir:

- 4 Explicar la actividad a una velocidad normal.
- 4 Repetir la explicación de manera pausada, señalar los puntos de riesgo y cuidados que se deben tener.
- 4 Retroalimentación de la actividad: plantee preguntas a los participantes y resuelve dudas.
- 4 Retroalimentación del desempeño de los participantes: verifique que se hagan las correcciones necesarias.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 7

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de todo el grupo.</li> <li>• Verificación del aprendizaje.</li> <li>• Permite la retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de participantes debe ser reducido.</li> <li>• Se requiere de recursos para ejecutar la práctica (herramientas, equipo, entre otros).</li> </ul>

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Tener preparado el material suficiente y el equipo adecuado.</li> <li>3 Haber realizado de manera correcta y cuidadosa la descomposición de la tarea.</li> <li>3 Revise los pasos y los puntos clave de la sesión.</li> <li>3 Preste atención particular a los pasos difíciles.</li> <li>3 Verifique si hay nuevas técnicas que el participante haya encontrado.</li> <li>3 Insista en la seguridad y en las normas de desempeño.</li> <li>3 Responda todas las preguntas pendientes.</li> <li>3 Termine la sesión.</li> <li>3 Oriente a los participantes acerca de la sesión.</li> <li>3 Motive, explicando por qué la habilidad que se desarrollará es importante.</li> <li>3 Verifique el conocimiento actual del participante de manera que usted no repita lo que él ya sabe u omite algo que necesita conocer.</li> <li>3 Establezca los objetivos para dar a los participantes orientación al respecto.</li> <li>3 Asegurar la buena visibilidad de todos los participantes.</li> <li>3 Procurar la participación de todos los miembros del grupo.</li> </ul>

### 1.2.5 DRAMATIZACIÓN.

CONSISTE EN LA PRESENTACIÓN QUE HACEN DOS O MÁS PERSONAS DE UNA SITUACIÓN QUE SUCEDE EN LA VIDA REAL.

Se emplea cuando se desea que su grupo comprenda con mayor profundidad una conducta o situación; y que se coloque en lugar de quien la vive en realidad. En lugar de evaluar teóricamente, además de que se realiza en una atmósfera o ambiente que recrea cualquier situación de manera vivencial.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 8

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS	TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar una situación real que permita experimentarla de manera vivencial para ser comprendida por quienes la realizan y la observan.</li> <li>• Lograr en el grupo el entendimiento para fungir como observador y proporcionar alternativas y puntos de vista que le permitan acercarse a las posibles soluciones.</li> <li>• Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.</li> </ul>	<p>Un grupo de máximo 20 personas, esto permitirá observar el florecimiento de las emociones que entran en juego. La cantidad de personas que asumen los roles varía dependiendo de las necesidades de la situación</p>

TIEMPO	MATERIALES
<p>El tiempo debe ser el suficiente para llegar al punto clave de la situación, se recomienda no prolongarse más de 20 minutos. La discusión, análisis y síntesis podrán tener mayor duración.</p>	<p>Se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan la delimitación del espacio escénico.</p>

CONTENIDO	COLOCACIÓN
<p>Se pueden manejar diversos contenidos, sobre todo con situaciones que se han vivido en el ámbito de trabajo y desean analizarse.</p>	<p>La colocación es como en el teatro, los actores situados frente al grupo.</p>

**DESARROLLO:**

**FASE I      PREPARACIÓN:**

- Esta etapa consiste en la determinación del problema que se representará, especificando la situación y elementos generales que lo rodean. Se plantea el objetivo que se busca con la dramatización. Se eligen los personajes y se determina el rol que jugará cada uno y se prepara el escenario para realizar la representación.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 9

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FASE 2 REPRESENTACIÓN ESCÉNICA:	FASE 3 COMENTARIOS Y DISCUSIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frente al grupo se realiza la representación de la escena lo más natural posible. Es conveniente que no se interrumpa el desarrollo de esta etapa, el grupo deberá mantener una atmósfera propicia para las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminada la representación se procede a los comentarios en los cuales participan todos los miembros del grupo incluyendo a los actores. El instructor debe actuar como moderador encauzando los comentarios del grupo hacia el objetivo deseado.</li> </ul>
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despierta el interés y motiva la participación espontánea de los espectadores. Mantiene la atención del grupo centrada en el problema que se desarrolla.</li> <li>• La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, después de ésta es posible discutir el problema con un conocimiento homogéneo.</li> <li>• El problema central es analizado con una base de realidad concreta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los participantes son muy tímidos, van a impedir que se obtenga un desarrollo óptimo de la actuación.</li> <li>• Que se relaje demasiado la disciplina del grupo.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3 Debe comenzar con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes, entre aquellos más seguros y hábiles, comunicativos y espontáneos.</li> <li>3 Puede comenzarse con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística.</li> <li>3 Al elegir a los actores se debe tener cuidado en no afectar la seguridad de las personas.</li> </ol>	

### 1.2.6 TALLER.

EL INSTRUCTOR PLANTEA UN PROBLEMA, POR LO GENERAL CORRESPONDIENTE AL AMBIENTE REAL DE TRABAJO, EN DONDE LOS PARTICIPANTES DEBEN DE APLICAR LOS CONTENIDOS DEL EVENTO PARA SU SOLUCIÓN.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

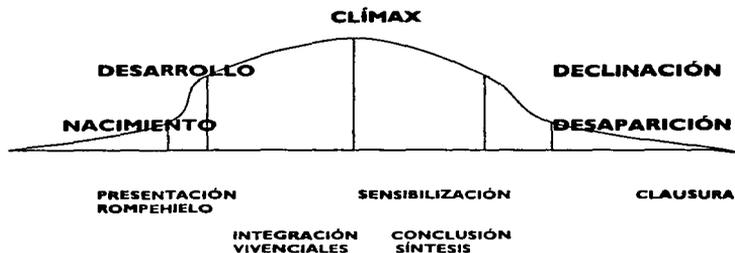
OBJETIVOS	TIPO Y TAMAÑO DEL GRUPO
Generar que los participantes no sólo adquieran información, sino que la apliquen en situaciones muy cercanas al ambiente laboral.	Con el propósito de revisar la aplicación que realiza cada participante, se recomienda utilizarla con grupos no mayores de 15 personas.
TIEMPO	MATERIALES
El tiempo estará en función de la actividad.	Información que será abordada para generar la aplicación del contenido del evento.
CONTENIDO	COLOCACIÓN
Se maneja en la aplicación de todos los contenidos temáticos revisados.	Se recomienda que el instructor tenga movilidad en la sala de entrenamiento.
DESARROLLO	
El instructor prepara la situación que se analizará, la cual servirá para aplicar los contenidos del curso.	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la participación del grupo.</li> <li>• Permite aplicar los contenidos teóricos.</li> <li>• Permite trasladar las situaciones reales a una situación preparada en donde los participantes pueden practicar la solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere que los participantes tengan claridad en los contenidos que serán aplicados.</li> <li>• No se puede llevar a cabo con grupos numerosos.</li> <li>• El participante debe tener la capacidad de trasladar lo aprendido a situaciones reales de trabajo.</li> </ul>
RECOMENDACIONES	
<p>3 Antes de realizar el taller, resuelva las dudas de los participantes respecto al contenido y la técnica misma.</p> <p>3 Procura que la situación planteada para el taller sea similar a lo que sucede en el ambiente laboral de los asistentes.</p>	



## 2. TÉCNICAS PARA LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE ENTRENAMIENTO

### 2.1 CICLO DE VIDA DEL GRUPO.

Al igual que los individuos, los grupos tienen un ciclo de vida y un comportamiento, es decir, se comportan como una unidad que se desarrolla a través de la interacción y del paso del tiempo. Esta conducta varía con la situación y con la edad del grupo.



INICIO	DESARROLLO	CONCLUSIÓN
<p>Cuando se forma el grupo es necesario identificar a cada persona por sus características y romper la tensión inicial. Esto se logra con las técnicas de presentación y de rompehielo.</p>	<p>En esta etapa se busca acercar más a la gente favoreciendo la comunicación y la integración. Se revisa el contenido temático del evento.</p> <p><b>ENERGETIZACIÓN</b></p> <p>Son técnicas que se usan durante todo el evento, para canalizar la energía de los participantes.</p>	<p>Al término del curso se deben concluir los objetivos del aprendizaje en un ambiente grato, de despedida y de compromiso con lo aprendido.</p>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 13

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 TÉCNICAS PARA LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE ENTRENAMIENTO.

De acuerdo al ciclo de vida del grupo, se proponen técnicas específicas para cada etapa de vida del grupo.

Las técnicas de manejo de grupo brindan una serie de beneficios que favorecen la efectividad del aprendizaje, entre ellos se encuentran:

- 4 Desarrollan un proceso colectivo de discusión y reflexión.
- 4 Permiten que el conocimiento individual se haga grupal.
- 4 Ayudan a obtener datos importantes de los integrantes y del grupo mismo.
- 4 Permiten superar el estancamiento en la dinámica del grupo, durante el evento de capacitación.
- 4 Auxilian en la solución de problemas existentes: liderazgo, actitudes, valores, competencia, toma de decisiones; entre otros.
- 4 Permiten la adquisición de conocimientos y habilidades de manera práctica y vivencial.

### 2.1.1 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ROMPE-HIELO.

#### TÉCNICA DE PRESENTACIÓN.

El encuentro entre los participantes de un evento y tu formador, marca el inicio de la relación grupal, por lo tanto, el primer contacto lo constituye la presentación la que (aun cuando las personas del grupo se conozcan) te ayudará para el desarrollo de las sesiones y a lograr un acercamiento agradable entre los miembros del grupo.

#### PRESENTACIÓN POR PAREJAS.

**OBJETIVO:** Presentación y ruptura de tensión inicial.

#### DESARROLLO

- El instructor indica que se hará la presentación por parejas y que éstas deben intercambiar determinado tipo de información de interés para todos, por ejemplo: nombre, expectativas, procedencia y algún otro dato personal. Se forman las parejas quienes posteriormente se presentarán mutuamente al grupo.
- La información de esta dinámica depende del número de participantes por lo general se da un máximo de cinco minutos por pareja para la presentación en plenaria.

Ejemplo:

*Lucía es profesora, trabaja con niños pequeños, pesa 54 kilos, es soltera con novio y quiere seguir trabajando.*

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 14

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**RECOMENDACIONES**

3Se intercambian comentarios referentes a aspectos personales, como por ejemplo, algo que al compañero le gusta, si tiene hijos, qué hace en su tiempo libre, entre otros aspectos que sean de interés.

3La información, se expresa en plenaria de forma general, sencilla y breve. El coordinador debe estar atento para animar y agilizar la presentación.

**PRESENTACIÓN POR TERCIAS**

**OBJETIVO:** Presentación y ruptura de la tensión inicial.

**DESARROLLO**

- El instructor indica que la presentación será por tercias y que sus integrantes deberán intercambiar información personal, que es de interés para todos; por ejemplo: Nombre, intereses sobre el curso, información sobre su trabajo, información sobre la familia y algunos datos personales más.
- Posteriormente la presentación se hará ante todo el grupo, una persona presenta a otro compañero de la tercia. La información de esta dinámica dependerá del número de participantes, se da un tiempo máximo de siete minutos por cada tercia.

**RECOMENDACIONES**

- 3 La información de los compañeros debe ser presentada de manera general, sencilla y breve. El coordinador debe estar atento para animar y agilizar esta presentación. Hablar de cuestiones como: la familia, con quién vive, si trabaja y desde cuándo, aficiones, gustos, etc.

**TÉCNICA DE ROMPE-  
HIELO**

El encuentro entre dos o más personas conocidas o desconocidas provoca una situación de angustia, incomodidad y desconfianza. Como primera tarea, deberás establecer un sentimiento de mutua confianza y comprensión, disminuyendo así la tensión, esto es rompiendo el hielo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CANASTA REVUELTA****OBJETIVO:** Romper el hielo, animación.**DESARROLLO**

- Todos los participantes se forman en círculo con sus respectivas sillas. El instructor se coloca al centro de pie. En el momento que el instructor señale a una persona y dice: ¡sandia!, ésta debe responder el nombre del compañero de su derecha. Si le dice: ¡melón!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivocó o tarda más de tres segundos en responder pasa al centro y el instructor ocupa su puesto.

En el momento que se diga ¡CANASTA REVUELTA! Todos deberán cambiar de asiento (el que está en el centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro).

**RECOMENDACIONES**

- 3 Esta dinámica debe hacerse rápidamente para que mantenga el interés.
- 3 Es conveniente que se pregunte unas tres o cuatro veces el nombre de la fruta antes de revolver la canasta.
- 3 Esta dinámica se utiliza para reforzar el conocimiento de los nombres de los participantes en un curso o taller, pero no es la más adecuada para iniciar la presentación.

**2.1.2 TÉCNICAS VIVENCIALES.**

Este tipo de técnicas, como lo indica su nombre, están relacionadas con la vivencia. Se plantea una situación en la que a través de la experiencia el participante incorpora la información que se busca aprender. La técnica elegida depende del tema que se quiere ilustrar, existen técnicas aplicables a comunicación, manejo de problemas y liderazgo; por mencionar sólo algunos temas.

**2.1.3 TÉCNICAS DE ENERGÍA.**

Las técnicas de energización se utilizan cuando se observa un índice de cansancio por parte de los participantes, rompiendo así la tensión y motivándolos a continuar animadamente el evento. Otra utilización es para canalizar la energía del grupo hacia los objetivos del evento.

### JIRAFAS Y ELEFANTES

**OBJETIVO:** Energetización, concentración.

#### DESARROLLO

- Todos los participantes forman un círculo, el instructor se coloca en el centro. Él señala a una persona del grupo diciendo: "JIRAFAS", el señalado deberá juntar sus manos en alto y los compañeros que se encuentran en sus costados deberán agacharse y tomarle los tobillos.
- Si el que está al centro dice: "ELEFANTE", el señalado deberá simular con sus manos la trompa del elefante, sus compañeros simularán las orejas con sus manos.
- Quien esté distraído y no cumpla la indicación, pasará al centro y señalará de nuevo a otro compañero, al mismo tiempo que dice: "JIRAFAS" o "ELEFANTE". La dinámica se desarrolla de la misma manera.

### EL CORREO

**OBJETIVO:** Energetización.

#### DESARROLLO

- Se forma un círculo con todas las sillas, una para cada participante; el instructor que se queda de pie e inicia el ejercicio; parado en medio del círculo, expresa en voz alta mensajes al grupo, por ejemplo: "traigo una carta para todos los compañeros que... tienen bigotes", todos los compañeros que tienen bigotes deben cambiar de sitio. El que se queda sin lugar pasa al centro y hace lo mismo, menciona una característica nueva, por ejemplo: "traigo una carta para todos los que están casados"... etc.

### 2.1.4 TÉCNICAS DE CONCLUSIÓN Y CIERRE.

Estas técnicas se utilizan para la clausura de un evento de capacitación, ayudan a concluir de forma amable y reflexiva, apoyando con ello los compromisos de cambio personal y aplicación del contenido del evento.

### CLAUSURA MERCEDA

**OBJETIVOS:**

- Desarrollar la autoevaluación en términos de los resultados alcanzados.
- Permite a los grupos un repaso rápido a manera de resumen del lugar que ocupa la participación individual en los logros grupales de aprendizaje.
- Sensibiliza a los participantes sobre la calidad de sus contribuciones al grupo.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 17

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DESARROLLO**

- Verificados los objetivos de aprendizaje y las expectativas del grupo, el instructor anuncia el término del evento, plantea que a diferencia de otro tipo de clausuras pomposas y frías ésta será una clausura cálida. Así, le pide a los participantes que pasen a recoger su Diploma o Constancia de participación que se encuentra en el centro del salón encima de la mesa. Al recoger su respectivo diploma cada participante dirá al grupo por qué cree merecerlo. Al finalizar da las gracias.

**RECOMENDACIONES**

- 3El tiempo aproximado es de 30 minutos.
- 3El tamaño del grupo es de 16 a 18 participantes.
- 3Se debe tener preparado el material que consiste en una mesa pequeña al centro, los diplomas o constancias de participación.
- 3El instructor debe tener mucho cuidado para plantearlo, por el grado de confrontación que exige del participante.
- 3No puede haber ningún participante que no considere merecer el diploma o constancia, en esos casos el instructor pide la opinión del grupo.

## 2.2 RECOMENDACIONES PARA EL USO DE LAS TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO.

Para que selecciones la técnica más conveniente para cada caso existen las siguientes recomendaciones:

- Las técnicas siempre debes dirigir las hacia el logro de un objetivo preciso. Cuando selecciones una técnica debes tener claro qué objetivo quieres lograr con ella, tomando en cuenta el número de participantes y el tiempo disponible.
- Conoce plenamente la técnica, sus posibilidades y limitantes.
- No abuses del uso de las técnicas.
- Las técnicas no sustituyen al instructor.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 18

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### 3. MATERIALES.

#### 3.1 FUNCIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO.

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje se considera como **material de apoyo**:

A TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE AYUDAN AL INSTRUCTOR A ILUSTRAR, CLARIFICAR, EVIDENCIAR Y EJEMPLIFICAR UN CONTENIDO.

#### Ejemplo:

*Juan Rodríguez es colaborador de una importante empresa de artículos de línea blanca; él constantemente asiste a diversos eventos de entrenamiento que le permiten desarrollar eficientemente su trabajo. Juan comenta que todos los eventos a los que asiste son muy interesantes, sin embargo es notorio que unos eventos son más llamativos que otros, ya que considera que la manera en que se ilustran cada uno de los temas revisados tiene mucho que ver con el impacto que causan a los participantes.*

Los materiales de apoyo pueden ser de diferentes tipos, su selección debe fundamentarse principalmente en el objetivo que se desea alcanzar.

#### 3.2 EL MATERIAL DE APOYO QUE PUEDE USARSE EN LA INSTRUCCIÓN PRÁCTICA.

El empleo de materiales de apoyo planeados y de buena calidad impacta al participante y hace que el aprendizaje sea más significativo. Durante el desarrollo de un evento puedes emplear diversos tipos de apoyos, el único límite es la inversión que deseas hacer y la creatividad de la persona que los elabora.

En su empresa es común que se manejen diferentes manuales, instructivos o gráficos. A continuación se describe brevemente su contenido, así como las ventajas y desventajas de trabajar con ellos.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 20

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

196 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

**3.2.1 MATERIALES DE USO COMÚN DEL PARTICIPANTE.**

A continuación describa dos de los materiales que comúnmente utiliza para los procesos de capacitación.

Material: \_\_\_\_\_

Características: \_\_\_\_\_

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

Material: \_\_\_\_\_

Características: \_\_\_\_\_

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 21

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.2 USO DE EQUIPO ESPECIALIZADO.

En el proceso de capacitación se hace necesario el apoyo de equipo para lograr la enseñanza deseada; sin embargo, el tipo de equipo o maquinaria que se utilice dependerá en gran medida de las necesidades y requerimientos que la organización y más específicamente del área de trabajo.

Dentro del proceso de instrucción, ¿qué equipo se requiere para lograr los objetivos planteados?

---



---



---



---

¿Cuáles son los puntos críticos, o aquellos sobre los que hay que poner mayor atención en el equipo?

---



---



---



---

¿Cuáles son las ventajas del uso de este tipo de equipo?

---



---



---



---

¿Cuáles son las desventajas del uso de este tipo de equipo?

---



---



---



---

## 198 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

### 3.2.3 USO DE MATERIAL IMPRESO: MANEJO DE INSTRUCTIVOS, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, GRÁFICOS, ETC.

SE EMPLEA DE MANERA INDIVIDUAL, CONTIENE INFORMACIÓN ESCRITA QUE RETROALIMENTA EL APRENDIZAJE Y ELEVA EL NIVEL CULTURAL DEL PARTICIPANTE Y/O LECTOR.

Por ejemplo, un manual es un material impreso, el cual debe incluir:

- 1) Portada.
- 2) Índice.
- 3) Introducción.
- 4) Desarrollo del contenido con ejercicios.
- 5) Conclusión o recomendaciones.
- 6) Bibliografía.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• La información es permanente.</li><li>• Facilita la comprensión del tema, si la información es suficiente para cubrir los objetivos.</li><li>• Es durable y fácil de combinar con otros materiales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere tiempo de preparación.</li><li>• Puede ser costoso.</li><li>• Es necesario poseer cierto nivel de conocimiento para su elaboración.</li></ul>

### 3.2.4 MATERIALES DE USO DIRECTO: PIZARRÓN, ROTAFOLIO.

MATERIAL DE APOYO DE USO COMÚN, EN EL SE ANOTA LA INFORMACIÓN QUE NO SE ENCUENTRA EN EL TEXTO Y QUE SE DISCUTIRÁ EL MOMENTO.

#### PIZARRÓN.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se adapta al ritmo de trabajo del instructor.</li><li>• Se combina con otros materiales</li><li>• Se borra fácilmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden dar errores u omisiones al escribir.</li><li>• No se tiene información permanente</li><li>• Distribución inadecuada de la información.</li></ul>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 23

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ROTAFOLIO.**

MATERIAL DE APOYO QUE CONTIENE SÓLO IDEAS CENTRALES O BÁSICAS. SE FORMA DE UNA SERIE DE HOJAS QUE PUEDEN SER ROTAFAS.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene una secuencia que puede ser retomada.</li> <li>No es costoso y puede prepararse con anticipación.</li> <li>Disminuye la posibilidad de errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se maltrata fácilmente.</li> <li>Requiere actualización constante.</li> <li>Si no se planea, puede contener información redundante o superficial.</li> <li>Se emplea en grupos pequeños.</li> </ul>

**3.3 MATERIAL PROYECTABLE.**

Además de los materiales de uso directo existen los llamados proyectables, entre éstos se consideran:

**ACETATOS.**

SON IMPRESIONES EN UN MATERIAL TRANSPARENTE. SUS PRINCIPALES USOS SON PARA LA PRESENTACIÓN DE DISEÑOS, ESQUEMAS, PROCESOS Y RESÚMENES.

<b>VENTAJAS.</b>	<b>DESVENTAJAS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>SON ATRACTIVOS PARA LOS PARTICIPANTES.</li> <li>TIENEN MAYOR IMPACTO Y SON DINÁMICOS.</li> <li>PERMITEN VARIAR LOS ESTÍMULOS Y SON DE FÁCIL EMPLEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SON COSTOSOS.</li> <li>REQUIEREN DE TIEMPO PARA SU ELABORACIÓN.</li> <li>SE REQUIERE EQUIPO ESPECIAL PARA SU USO.</li> </ul>

**VIDEOS Y DIAPOSITIVAS.**

SON MATERIALES DE APOYO QUE SIEMPRE LLAMAN LA ATENCIÓN; SIN EMBARGO SU USO ES DELICADO, YA QUE SI NO SE MANEJAN CORRECTA Y OPORTUNAMENTE PUEDEN RESULTAR CONTRAPRODUCENTES.

<b>VENTAJAS.</b>	<b>DESVENTAJAS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>SON ATRACTIVOS PARA LOS PARTICIPANTES.</li> <li>TIENEN MAYOR IMPACTO Y SON DINÁMICOS.</li> <li>PERMITEN VARIAR LOS ESTÍMULOS Y SON DE FÁCIL EMPLEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SON COSTOSOS.</li> <li>REQUIEREN DE TIEMPO PARA SU ELABORACIÓN.</li> <li>SE REQUIEREN CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS PARA SU ELABORACIÓN.</li> <li>PUEDEN RESULTAR ABURRIDOS.</li> <li>SE REQUIERE EQUIPO ESPECIAL PARA SU USO.</li> </ul>

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 24

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **3.4 IMPORTANCIA DEL USO CORRECTO DE LOS MATERIALES DE APOYO.**

El uso adecuado de los materiales de apoyo en la instrucción obedece a la organización que se tiene de todo el evento de entrenamiento, dado que estos materiales son apoyo para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El uso correcto de los materiales depende de los objetivos de aprendizaje; no obstante, algunas recomendaciones para que el instructor los utilice adecuadamente son:

- PERMITIR LA VISIBILIDAD DE TODOS SUS PARTICIPANTES EN LA PROYECCIÓN DE ALGÚN MATERIAL.
- SOLICITAR A LOS PARTICIPANTES QUE LEAN LOS TEXTOS DE LOS MATERIALES PROYECTADOS.
- USAR LA LECTURA COMENTADA CUANDO SE DEBA LEER ALGÚN MATERIAL IMPRESO.
- ASEGURARSE DE QUE EL MATERIAL PROYECTADO SE DISTINGA DESDE CUALQUIER PUNTO DEL AULA O LUGAR DE ENTRENAMIENTO.
- APAGAR EL PROYECTOR CUANDO SE HAYA LEÍDO EL CONTENIDO DESEADO.
- DIRIGIR LA LECTURA DEL MATERIAL IMPRESO O DEL MATERIAL PROYECTADO.
- CUANDO SE REQUIERA LA ATENCIÓN TOTAL DE LOS PARTICIPANTES, ELIMINAR OTROS ESTÍMULOS.
- DOSIFICAR ADECUADAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE DESEA LEER EN EL MATERIAL PROYECTADO.
- USAR EL ROTAFOLIO PARA APUNTA INFORMACIÓN QUE TENDRÁ QUE REVISARSE NUEVAMENTE.
- ASEGURAR LA ORTOGRAFÍA DE LO QUE SE ESCRIBE EN EL ROTAFOLIO Y EN EL PINTARRÓN.

*Seguir estas consideraciones facilita el uso de los materiales de apoyo y propicia un impacto más adecuado en el proceso de instrucción.*

#### 4. EL ENTRENAMIENTO EN ACCIÓN.

##### 4.1 EJECUCIÓN DE UNA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO.

Ha llegado el momento de aplicar lo que hemos revisado, mediante la **videograbación** de la ejecución de una sesión de trabajo en Instrucción, es importante utilizar los tópicos abordados: por lo tanto, te invitamos a que nuevamente te prepares junto con tu equipo de trabajo y muestren su mejor esfuerzo en la aplicación del contenido de este evento.

##### 4.2 RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA EJECUCIÓN.

La persona por sí misma no se da cuenta de sus acciones, requiere de otros para obtener información del desempeño. La herramienta que permite recabar información es la retroalimentación.

La retroalimentación favorece el aprendizaje, es un mecanismo de comunicación que brinda información objetiva sobre el desempeño individual en una actividad de trabajo determinada.

A partir de la información recibida, la persona reflexiona, identifica las conductas que debe modificar y plantea compromisos de acción que le permitan actuar con mayor efectividad en situaciones futuras.

Para que la retroalimentación sea efectiva, es necesario considerar las siguientes reglas:

- PROPICIAR QUE EXISTA UN CLIMA DE AYUDA.
- DAR EN PRIMERA PERSONA: "YO OBSERVE..."
- LA RETROALIMENTACIÓN DEBE ENFOCARSE A CONDUCTAS OBSERVABLES QUE LA PERSONA PUEDA CORREGIR
- PEDIR PERMISO PARA RETROALIMENTAR A OTRA PERSONA.
- PRIMERO SE RETROALIMENTAN LOS ASPECTOS NEGATIVOS Y DESPUÉS LOS POSITIVOS.
- VER DIRECTAMENTE A LA CARA DE LA PERSONA.
- NO DAR DOBLES MENSAJES.
- SER OBJETIVOS Y NO HACER JUICIOS DE VALOR.
- TOMAR EN CUENTA LA SENSIBILIDAD DE LA PERSONA.
- NO SE PERMITEN LAS JUSTIFICACIONES.
- LA PERSONA QUE RECIBE LA RETROINFORMACIÓN DEBE DAR LAS GRACIAS AL TERMINAR.

## 202 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Una vez que se ha recibido la retroalimentación se recomienda analizar la información, reflexionar profundamente sobre los puntos negativos y los positivos para determinar las prioridades de mejora personal.

**LA RETROALIMENTACIÓN ES UN MEDIO PARA RECIBIR INFORMACIÓN, EL FIN ES LA MEJORA PERSONAL.**

### **RECOMENDACIONES GENERALES.**

- CONOZCA BIEN LA INFORMACIÓN QUE DESEA TRANSMITIR.
- APRENDA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS DEL GRUPO.
- GENERE UN AMBIENTE DE CONFIANZA.
- INVITE A PARTICIPAR A LAS PERSONAS DENTRO DE SU PROCESO DE ENTRENAMIENTO.
- PREPARE MATERIALES CON ANTICIPACIÓN.
- RECUERDE QUE USTED ES EL FACILITADOR EN EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO.
- SI SURGEN DISCUSIONES DENTRO DEL ENTRENAMIENTO, NO TOME PARTIDO.
- PONGA EJEMPLOS VINCULADOS CON HECHOS RELACIONADOS AL AMBIENTE LABORAL.
- IDENTIFIQUE EL ROL QUE TOMAN LAS PERSONAS DURANTE EL ENTRENAMIENTO.
- APROVECHE AQUELLAS SITUACIONES QUE LE AYUDEN A LOGRAR SUS OBJETIVOS.
- ACÉRQUESE A SUS PARTICIPANTES AUN DESPUÉS DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO.
- DURANTE EL EVENTO REALICE PREGUNTAS DIRIGIDAS.
- HAGA RESÚMENES EN CADA SESIÓN O DESPUÉS DE ALGÚN RECESO, Y SOLICITE A LOS ASISTENTES LE AYUDEN A REALIZARLO PARA COMPROBAR QUE HAN ENTENDIDO.
- REVISE LAS EXPECTATIVAS DEL GRUPO.

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V. 27

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIÓN

LA FORMACIÓN O ENTRENAMIENTO ES UNA HERRAMIENTA QUE PUEDE RESOLVER PROBLEMAS MEDIANTE UN PROCESO DE INSTRUCCIÓN, QUE TIENEN QUE VER CON EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN UN PUESTO DE TRABAJO.

PARA QUE UNA EMPRESA LOGRE SUS OBJETIVOS, ADEMÁS DEL ENTRENAMIENTO DEBERÁ RESOLVER OTROS ASPECTOS, ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN: SITUACIÓN DEL EQUIPO, TECNOLOGÍA, RELACIONES INTERPERSONALES, E INNUMERABLES ASPECTOS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN QUE AFECTAN SU DESARROLLO.

ES CONVENIENTE DESTACAR LA IMPORTANCIA DE SATISFACER NECESIDADES REALES. PARA QUE EL ENTRENAMIENTO LOGRE SUS OBJETIVOS SON IMPORTANTES LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES QUE POSEE EL INSTRUCTOR Y LA ACTITUD DE RESPECTO AL APRENDIZ. ESTOS ASPECTOS DETERMINARÁN LA EFECTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFÍA**

Acevedo Ibañez, A. (1982) Aprender jugando, Tomo 2. México: Acevedo y Asociados.

A.R.M.O. (1976) Antecedentes de la elaboración de un programa de capacitación. México.

Bentley, T. (1993) Capacitación empresarial. México: McGraw-Hill.

Cartwright, D., Zander, A. (1979) Dinámica de grupos. México: Trillas.

Dale, E. (1974) Métodos audiovisuales. México: Reverte.

Gómez Balderas, Juan Carlos. (1989) El rol del saboteador en el grupo pequeño. Tesis de Psicología. U.N.A.M. México.

Mager, R. (1970) Confección de objetivos instruccionales para la enseñanza. Ministerio de Educación.

Mcgehee, W. (1986) Capacitación y formación profesional. México: Limusa.

Nerici, J. Metodología de la enseñanza. Ed. Kapeluz.

Siliceo, A. (1980) Capacitación y desarrollo de personal profesional. México: Limusa.

Reza Trosino, J. Carlos. (1995) Cómo desarrollar y evaluar un programa de capacitación en la organización. México: Panorama.

Reza Trosino, J. Carlos. (1997) Curso de formación de instructores hábiles. México: Panorama.

**ANEXO F**

**"CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN"**  
MATERIAL TRADICIONAL  
CRONOGRAMA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PLAN DE ENTRENAMIENTO**

**CURSO:** FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.

**INSTRUCTOR:**

**OBJETIVO GENERAL:** El participante aplicará los elementos aprendidos, a la impartición de programas de entrenamiento del personal que le corresponda.

TEMA	TÉCNICA	MATERIAL	T.P.	T.A.
Presentación del instructor	Lectura comentada	Currículum	3'	3'
Presentación de participantes	Refranes/Pedro Pablo	Tarjetas con refranes	15'	18'
Expectativas	Contrato	Rotafolio	10'	28'
Evaluación previa de conocimientos	Ejercicio escrito	Evaluación pretest	10'	38'
Presentación del curso (objetivo y temario)	Lectura comentada	Manual	5'	43'
Introducción	Conferencia interactiva		10'	53'
	<b>ENERGÍA: CANASTA REVUELTA</b>	<b>CHEQUEO</b>	<b>15'</b>	<b>1:03</b>
<b>I. TÉCNICAS DIDÁCTICAS.</b>				
1.1 Objetivos de las técnicas didácticas.	Conferencia interactiva.	Power point / acetato y rotafolio.	60'	2:00
1.2 Técnicas didácticas.	Preparación de la presentación por los participantes.			
1.2.1 Conferencia interactiva.				
1.2.2 Estudio de casos.	Demostración de uso de técnicas por los participantes.	Power point / acetatos, rotafolio, pintarrón, plumones, lápices.		
1.2.3 Corrillos.				
1.2.4 Técnica demostrativa.				
1.2.5 Dramatización.				
1.2.6 Taller.				

TEMA	TÉCNICA	MATERIAL	TP	TA
<b>2. TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO.</b>				
2.1 Ciclo de vida del grupo.	Interrogativa (definición de grupo).	Rotafolio.	15'	2:15
2.2 Técnicas para la conducción de grupos.	Conferencia interactiva	Power point / acetato	15'	2:30
2.2.1 Técnicas de presentación y rompehielo.	Demostración y taller.	Rotafolio	30'	3:00
2.2.2 Técnicas vivenciales.	Demostración y taller.		10'	3:10
2.2.3 Técnicas de energía.	Demostración y taller.	Manual	20'	3:30
2.2.4 Técnicas de cierre.	Demostración y taller.		20'	3:50
2.3 Recomendaciones para el uso de las técnicas de manejo de grupo.	Lectura comentada		20'	4:10
2.4 Taller de técnicas para la conducción de grupos.	Ejercicio escrito	Manual	15'	4:25
			15'	4:45
<b>3. MATERIALES</b>				
3.1 Función del material de apoyo.	Lectura comentada	Power point / acetato y manual.	10'	4:55
3.2 El material de apoyo que puede usarse en instrucción práctica.	Ejercicio escrito	Manual	10'	5:05
<b>RECESO</b>	<b>ENERGÍA: MUNDO.</b>	<b>CHEQUEO</b>	10'	5:15
3.2.1 Uso de material impreso.				
3.2.2 Uso de otros materiales de uso directo.	Presentación por parte de los participantes	Material de apoyo del curso que impartirán.		
3.3 Uso de material proyectable.	Lectura comentada	Power point, acetato y manual.	15'	5:30
3.4 Importancia del uso correcto de materiales de apoyo.	Corrillos		15'	5:45

Este material fue donado por Excelencia en Consultoría, S.A. de C.V.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON  
FALLA DE  
ORIGEN

TEMA	TECNICA	MATERIAL	T.P.	T.A.
<b>4 LA INSTRUCCION EN ACCION.</b>				
4.1 Ejecución de una sesión de entrenamiento.	Presentación de los participantes por equipos	Videocámara y videocassette	60'	6:45
<b>RESUMEN GLOBAL</b>	<i>Lluvia de ideas</i>	<i>Rotafolio</i>	<b>10'</b>	<b>6:55</b>
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	Ejercicio escrito	Evaluación conocimientos	15'	7:10
<b>CIERRE</b>	Canciones	Hojas blancas y lápices	15	7:25
<b>ENTREGA DE DIPLOMAS</b>		Diplomas	10'	7:35
<b>CLAUSURA</b>	Entrega merecida		15'	8:00

**ANEXO G**

**"CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN"**  
PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Conducción de Sesiones  
Evaluación de conocimientos**

Nombre del participante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta lo que se te pide. En las preguntas de opción múltiple subraya la respuesta correcta.

1. ¿En qué momento se realiza la identificación del nivel de dominio de los participantes?  
a) Inicio                      b) Desarrollo                      c) Climax                      d) Cierre
2. En la apertura al curso se realizan acciones de:  
a) Rompehielo                      b) Integración de grupos  
c) Integración de equipos                      d) a y b
3. Se deben comunicar al inicio de la instrucción los objetivos, contenidos y estructura del curso de acuerdo a lo especificado en el:  
a) Diseño del curso                      b) Cronograma de trabajo  
c) Manual de instrucción                      d) Programa del instructor
4. Se realiza con base a las características y necesidades grupales y a la terminología del sector, al tema y a ejemplos concretos de situaciones de trabajo.  
a) Adaptación de la comunicación                      b) Aclaración de expectativas  
c) Manejo del grupo                      d) Empleo de técnicas instruccionales
5. Explica qué son los procesos de grupo.

---

---

---

6. Describe al menos tres procesos grupales que inhiben el aprendizaje.

---

---

---

7. Da un ejemplo donde los procesos de grupo pueden ser utilizados para el logro de los objetivos del curso.

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. Explica una teoría de motivación.

---

---

---

9. Explica al menos dos principios de educación de adultos que pueden utilizarse para lograr la participación sostenida de los participantes.

---

---

---

10. Describe dos técnicas de aprendizaje mencionando sus objetivos.

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO H**

**“CONDUCCIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN”**  
PROPUESTA BASADA EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Conducción de Sesiones Evaluación del desempeño

**Instrucciones:** Atienda cuidadosamente la sesión y el desempeño del participante. Coloque una X en la conducta que el participante cubra con su desempeño. Deje la casilla vacía si el participante no cumple con la conducta señalada. Recuerda que se observan conductas, sé lo más objetivo posible.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre del instructor: \_\_\_\_\_

<b>Conducta</b>	<b>Presente</b>
Identifica el nivel de dominio de los participantes, mediante preguntas o técnicas basadas en los objetivos instruccionales.	
Utiliza correctamente los equipos didácticos.	
Utiliza correctamente técnicas de rompehielo, para lograr la apertura al curso.	
Utiliza correctamente técnicas de integración de grupos.	
Utiliza técnicas para conocer las expectativas de los participantes con respecto al curso.	
Aclara las discrepancias entre las expectativas de los participantes y los objetivos de aprendizaje cuando así lo requiere.	
Comunica los objetivos, contenidos y estructura del curso.	
Expone las características destacadas del curso, pidiendo el apoyo del grupo y contestando preguntas al respecto.	
Responde preguntas y dudas de los participantes respecto de los objetivos y contenidos del curso y otras preguntas y objeciones las alinee con los mismos objetivos.	
Adapta el tipo de comunicación que utiliza a la población que capacita.	
Adaptación del lenguaje corporal y la dicción, de acuerdo a las características del grupo.	
Responde a las preguntas que los participantes le dirigen, refiriendo las respuestas a soluciones contenidas en el curso.	
Reacciona a mensajes verbales y no verbales de los participantes, logrando tener aceptación en cuando menos tres de cada cinco intentos al azar.	
Utiliza las técnicas instruccionales del curso de acuerdo con los procedimientos establecidos en el manual del instructor, si lo hubiere, o con resultados positivos de transferencia de conocimientos en consonancia con los objetivos del curso.	
Orienta los procesos de grupo para lograr objetivos instruccionales.	
El tratamiento de los temas se realiza de manera adecuada.	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Nombre del participante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_

<b>Conducta</b>	<b>Presente</b>
Utiliza los materiales y apoyos didácticos cindiéndose a lo que se establece al respecto en el Manual del Instructor, o en su caso en lo que aparece en la guía de instrucción.	
Se percata de situaciones contingentes que pueden desviar la continuidad del curso y las maneja de tal manera que el impacto en el cumplimiento de sus objetivos, en el ánimo de los participantes y en el tiempo sea el mínimo.	
Identifica los conocimientos adquiridos por los participantes (evaluaciones formativas) a través de instrumentos, ejercicios, técnicas o preguntas dirigidas, tomando en cuenta cumplir con los objetivos del curso..	
Mantiene el control del tiempo en el tratamiento de los temas, conforme a lo determinado en el Manual del Instructor o en su caso, el cronograma del curso.	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO I**

**ANÁLISIS ESTADÍSTICOS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Análisis Estadísticos****1. U de Mann-Whitney**1.1 Comparación de los resultados de la **evaluación diagnóstica de conocimientos.****Ranks**

	GRUPOS	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DATOS	control	10	10.60	106.00
	experimental	10	10.40	104.00
	Total	20		

**Test Statistics**

	DATOS
Mann-Whitney U	49.000
Z	-.086
Asymp. Sig. (2-tailed)	.932
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.971

Interpretación: No existen diferencias estadísticamente significativas.

1.2 Comparación de los resultados de la **evaluación diagnóstica de desempeño.****Ranks**

	GRUPOS	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DATOS	control	10	10.15	101.50
	experimental	10	10.85	108.50
	Total	20		

**Test Statistics**

	DATOS
Mann-Whitney U	46.500
Z	-.268
Asymp. Sig. (2-tailed)	.789
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.796

Interpretación: No existen diferencias estadísticamente significativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2. Wilcoxon

2.1 Comparación de los resultados de la **evaluación de conocimientos en el grupo control.**

### Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00002 - VAR00001	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	8	4.50	36.00
	Ties	2		
	Total	10		

### Test Statistics

	VAR00002 - VAR00001	
Z		-2.585
Asymp. Sig. (2- tailed)		.010

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.

2.2 Comparación de los resultados de la **evaluación de conocimientos en el grupo experimental.**

### Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00002 - VAR00001	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	10	5.50	55.00
	Ties	0		
	Total	10		

### Test Statistics

	VAR00002 - VAR00001	
Z		-2.859
Asymp. Sig. (2- tailed)		.004

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

220 CONDUCCIÓN DE SESIONES EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

2.3 Comparación de los resultados de la **evaluación de desempeño en el grupo control.**

**Ranks**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00002 - VAR00001	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	10	5.50	55.00
	Ties	0		
	Total	10		

**Test Statistics**

	VAR00002 - VAR00001
Z	-2.825
Asymp. Sig. (2- tailed)	.005

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.

2.4 Comparación de los resultados de la **evaluación de desempeño en el grupo experimental.**

**Ranks**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00002 - VAR00001	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	10	5.50	55.00
	Ties	0		
	Total	10		

**Test Statistics**

	VAR00002 - VAR00001
Z	-2.814
Asymp. Sig. (2- tailed)	.005

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. U de Mann-Whitney

#### 3.1 Comparación de los resultados de la evaluación final de conocimientos.

<b>Ranks</b>				
	GRUPOS	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DATOS	control	10	5.50	55.00
	experimenta	10	15.50	155.00
	Total	20		

#### Test Statistics

	DATOS
Mann-Whitney U	.000
Z	-3.946
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.000

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.

#### 3.2 Comparación de los resultados de la evaluación final de desempeño.

<b>Ranks</b>				
	GRUPOS	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DATOS	control	10	7.65	76.50
	experimenta	10	13.35	133.50
	Total	20		

#### Test Statistics

	DATOS
Mann-Whitney U	21.500
Z	-2.200
Asymp. Sig. (2-tailed)	.028
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.029

Interpretación: Existen diferencias estadísticamente significativas.