

21025
48



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

E-LEARNING: ENSEÑANZA A TRAVES DE TECNOLOGIAS DE
INFORMACION, UNA ALTERNATIVA DE CAPACITACION
EN HABILIDADES COMUNICATIVAS DENTRO DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO.



SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR "COMUNICACION EN EL AULA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
MA. DEL ROCIO PEREZ PEREZ

ASESOR: LIC. MONICA ORTIZ GARCIA



ACATLAN, MEXICO.

OCTUBRE 2003.



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:

Gracias por darme la oportunidad de existir y ser quien ahora soy y quien seré.

A mi familia y a Rubén:

Por el apoyo que en todo momento me han brindado.... segura estoy de que seguirá siendo así.

A Rodrigo, mi bebé :

Le doy gracias por brindarme la dicha de emprender conmigo el aprendizaje que conlleva la realización de este trabajo y la extraordinaria experiencia de ser mamá.

A LC:

Por la confianza depositada en mi y lograr con ello la realización de este estudio de caso.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	5
I ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL ESTUDIO DE CASO	
I.I La empresa LC	7
I.II Comunicación organizacional en LC	12
II INFORME DEL ESTUDIO DE CASO	
II.I Caracterización	14
II.II Aspectos instrumentales	15
II.III Plan de acción realizado	16
II.IV Análisis e interpretación de ejes	22
II.V Conclusiones preliminares	24
III SOPORTE TEORICO CONCEPTUAL	
III.I El ciclo comunicativo en LC	26
III.II La capacitación	32
III.III Las NTI : Su uso en procesos educativos	38
III.IV Desarrollo de habilidades a partir del uso de NTI en la capacitación bajo la modalidad e-learning.	44

IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

IV.I Proyecto de creación de AVA (Ambiente Virtual de Aprendizaje)	49
IV.II Propuesta del contenido para el programa del curso de capacitación de Habilidades Comunicativas para directores y gerentes de LC.	56
IV.III Manual de Funciones y Recomendaciones para el facilitador de cursos de capacitación on-line.	66
CONCLUSIONES	75
GLOSARIO	77
BIBLIOGRAFÍA	83
HEMEROGRAFIA	85
SITIOS EN INTERNET	86
ANEXOS	
Anexo 1 Organigrama de LC	90
Anexo 2 Instrumentos Aplicados	92
Anexo 3 Gráficas	100

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen nuevos procedimientos metodológicos y modelos para promover procesos de enseñanza – aprendizaje aprovechando para ello diversos recursos tecnológicos y estrategias que están a nuestro alcance, esto nos remite a procesos de comunicación educativa, particularmente en su área de educación con los medios.

El presente estudio de caso se situó en una empresa denominada LC , que pertenece al sector servicios y se efectuó con la intencionalidad de generar un proyecto que introduzca NTI (Nuevas Tecnologías de Información) en el proceso de capacitación .

El proceso de integración de NTI en procesos de capacitación implica innovaciones que atienden a la concurrencia de un buen número de factores y componentes en el desarrollo del cambio que se propone para la mejora del proceso. Dicha integración implica fundamentalmente a la actuación de quienes enseñan y quienes aprenden a través de NTI y sus implicaciones en la comunicación organizacional de LC.

Se presentan algunos elementos que trae consigo la introducción de las NTI en relación con el desarrollo de los actores involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje que se dan utilizando NTI . También se exponen, algunos elementos que podrían constituir el punto de partida para una reflexión que coadyuve a pensar los modelos pedagógicos a partir de los cuales poder guiar la introducción de las NTI en procesos formativos.

Este estudio de caso se divide en 4 partes. La primera es el análisis contextual, en esta se realiza una breve descripción de LC, su Misión, su Visión y los Valores que la conforman y se soslaya la importancia y trascendencia de la comunicación al interior de la organización.

La segunda, se refiere al informe metodológico del estudio de caso cuya intencionalidad fue la de evidenciar las problemáticas en el ámbito comunicativo que se presentan en LC, esto es, se efectuó parte de una DNC (Detección de Necesidades de Capacitación); la tercera parte esta constituida por los componentes que dan soporte teórico a la cuarta y última parte que contiene la propuesta de intervención del caso estudiado y que consiste en el Proyecto de creación de un AVA (Ambiente Virtual de Aprendizaje) para desarrollar el programa sugerido del Curso de capacitación en Habilidades Comunicativas destinado a directores y gerentes de LC y el Manual de Funciones y Recomendaciones para el facilitador on – line.

El soporte teórico esta conformado por un análisis desde la teoría de sistemas, respecto del ciclo comunicativo que se da al interior de LC, posteriormente se abordan aspectos relativos a la capacitación, seguidos por elementos que tienen que ver con el uso de NTI en procesos educativos para llegar a elucidar algunos aspectos relativos a las posibilidades que las NTI ofrecen en apoyo a la capacitación.

I ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL ESTUDIO DE CASO

I.I.LA EMPRESA LC

LC es una organización mediana de 450 empleados, consta del corporativo y 5 filiales ubicadas en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Centro del D.F. y San Diego California, además opera un sistema de franquicias de tipo convencional que al momento suman 58 y tienen representación en toda la República Mexicana.

De inicio familiar y actualmente en proceso de Institucionalización, con 40 años de establecida, se dedica a la comercialización de componentes electrónicos, el mercado esta orientado a todo tipo de consumidor de los mismos (menudeo, mayoristas, medio mayoreo, etc.)

Es el líder en el mercado en el producto que se comercializa, tiene una pequeña área de manufactura y los demás productos son importados (3,500 aproximadamente) .El corporativo se ubica físicamente al norte de la Ciudad de México D.F. y esta organizado según se muestra en el organigrama. (Ver anexo 1 Organigrama). Cabe hacer mención que es en éste último donde se efectuó el estudio de caso.

A continuación se enuncia la Misión, Visión y Valores de LC.

Misión

Ser líder en el mercado a través de un servicio excelente a un precio justo.

Lograr la lealtad de los clientes, empleados y colaboradores, basados en el respeto, la honestidad, el compromiso y la confianza.

Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación impulsando el desarrollo y superación del personal.

Mantener siempre una cultura de innovación, mejora continua y crecimiento, anticipándonos y adaptándonos a los cambios del entorno.

Visión

Ser líder en el ramo con presencia en todo el país y en el extranjero, mediante:

- La conformación de equipos de trabajo altamente productivos
- El crecimiento y desarrollo continuo de LC
- El servicio excelente
- La optimización de los recursos
- La ampliación en la gama de productos y
- La superación de las expectativas del cliente.

Valores

Lealtad.-La Organización y sus colaboradores conformamos una familia que se conduce de acuerdo a los valores y objetivos establecidos.

Honestidad.-Actuamos con rectitud e integridad manteniendo un trato digno con todos nuestros semejantes.

Respeto.-Cuidamos en todo momento la consideración a la dignidad humana y su entorno.

Optimización de recursos, Productividad, Eficiencia, Empeño.-Generamos bienes y servicios de calidad mediante el empleo racional de los recursos.

Educación.-Impulsamos y participamos en la formación y motivación de nuestro personal y sus familias en lo personal e intelectual.

Calidad y servicio.-Satisfacemos con agrado las necesidades de nuestros clientes internos y externos ofreciéndoles productos y servicios que cubren sus expectativas.

Perseverancia.-Somos fuertes y constantes en nuestras acciones hasta llegar al éxito.

LC, enfrenta retos ante los cambios del entorno, entre los que se encuentran:

- 1.-Crecimiento paulatino de nuevos importadores.
- 2.-Competencia fuerte en relación con el precio, ya que la competencia por una menor plantilla, genera menos gastos de operación y por ende los precios que ofrece son mas bajos que en LC.
- 3.-Globalización y entrada de productos que solamente LC comercializaba.
- 4.-Situación generacional, dado que confluyen 3 generaciones en conflicto por las formas de actuación y miedos a la pérdida de autoridad.
- 5.-Crecimiento a Sudamérica y otras ciudades de la Unión Americana.
- 6.-Implementación de un adecuado Sistema de Calidad y Reingeniería de procesos.
- 7.-Mejorar la comunicación interna y respetar los canales de comunicación ya establecidos.
- 8.-Fomentar el trabajo en equipo y premiar al mismo.
- 9.-Transición de Empresa Familiar a Institucional.
- 10.-Respeto de las Reglas, Normas y Procedimientos.

Partiendo de los retos antes mencionados, tenemos que para el logro de una mejor administración de la empresa, se debe buscar no sólo en el diseño e implementación de técnicas y sistemas adecuados, sino de un continuo seguimiento basado en una correcta comunicación, es por esto que LC debe promover sistemas de comunicación eficientes y funcionales que optimicen la administración. Alles,¹ dice "en este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de la capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir el futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente."

¹ Alles,Martha. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica. P 51.

Dentro del ámbito empresarial que es donde se desarrolla el estudio de caso, se hace preciso hacer referencia al término de formación más que al de educación, formación en el sentido de preparar para una nueva situación, aclarando que ésta no es algo abstracto que pueda aislarse de la totalidad de las acciones que suceden en la empresa, la formación o mejor dicho las acciones formativas que se dan a través de procesos de capacitación son también al igual que la educación acciones comunicativas, pues mediante procesos de comunicación se hace posible la enseñanza y el aprendizaje y por ende, la formación.

La incorporación de NTI (Nuevas tecnologías de la información) en LC como medios en los que se capacita y a través de los cuales se capacita puede y debe aportar soluciones a las problemáticas en el ámbito comunicativo que se presentan.

Se hace necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes heterogéneas que pueden utilizarse para crear ventaja con relación a otras empresas del mercado.

Por recursos entendemos que son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes.

En lo que respecta a las capacidades , tenemos que éstas representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.

Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor de los recursos humanos en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes . Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitivas más poderosas es el conocimiento. Algunas incluso

consideran que el conocimiento es "la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado"²

Las aptitudes son la fuente de ventaja competitiva, distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un periodo.

² Gore, Ernesto. (1996) La educación en la empresa. Argentina: Granica . P 11.

I.II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LC

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos, pero la comunicación es una responsabilidad compartida, como todos en LC se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol mas importante que otros, en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se considera primordial, sobre todo ahora que LC esta viviendo cambios fundamentales.

En LC, existe un rango amplio de asuntos que los empleados deben saber, y que pueden subdividirse en tres categorías:

- 1) Información relacionada con la organización
- 2) Información acerca del trabajo
- 3) Información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar.

En el 1er. Rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace, en LC existe personal que apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias, planes de la organización, los resultados alcanzados, políticas y procedimientos importantes. Tampoco cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que se van generando día con día en LC.

La 2da. Categoría comprende todo lo que las personas necesitan para saber que es lo que se espera de ellos, los parámetros bajo los cuáles va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera ha hecho las cosas, incluye también la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.

En lo que respecta al 3er, rubro se incluye información sobre aquello que repercutirá directa o indirectamente en el bienestar personal y familiar; prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción, disposiciones de seguridad e higiene, actividades sociales, culturales y deportivas en las que puede participar etc.

La gama de necesidades de información en LC es amplia y muchos de los conflictos que existen se deben a la falta de comunicación eficiente y a un inadecuado manejo de la información.

Para contribuir al logro de la misión y visión de LC se deben ejercer acciones que conlleven a que las personas de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo ya que son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

Paradójicamente pese a los avances tecnológicos y contando en LC con medios (teléfono, fax, correo electrónico, internet³, intranet, videocámaras, radio localizadores etc.) para que el personal se comunique de manera inmediata intercambiando información que agilice la toma de decisiones, esto no siempre sucede o por falta de habilidades de comunicación o de interés, lo que afecta la productividad de LC.

La comunicación interpersonal, esto es, aquella que llevamos a cabo prácticamente todo el tiempo en nuestras relaciones con los demás, no ha tenido un desarrollo equiparable a la tecnología de la información por lo que se anteponen barreras de comunicación y obstáculos que encontramos sobre todo a niveles gerenciales dentro de LC.

Todo lo anterior adquiere especial relevancia dado que dentro de la visión de LC tenemos la apertura comercial y existe la necesidad de que Directivos, Gerentes y Jefes se comuniquen de manera efectiva con el personal, además de establecer negociaciones de todo tipo con personas y empresas de otras regiones del país y del extranjero.

En LC conscientes de ésta necesidad se propone hacer uso de los medios de información con los que cuenta y elaborar un programa de capacitación que desarrolle habilidades comunicativas, su diseño se realizó basado en la modalidad e-learning, los destinatarios: los ocupantes de puestos directivos y gerenciales buscando que estas acciones conlleven al continuo logro de la misión de LC.

³ Internet surgió en 1969 como tecnología que permitía transmitir datos entre computadoras de universidades de EE.UU. desde entonces se ha desarrollado de manera exponencial, hasta 1990 se comercializó el programa informático Word Wide Web (concebido por un físico del laboratorio de la Organización Europea de Investigaciones Nucleares (CERN) de Ginebra).

II INFORME DEL ESTUDIO DE CASO

II.1 CARACTERIZACIÓN

Título :E-learning: Enseñanza a través de Tecnologías de Información, una alternativa de capacitación en habilidades comunicativas dentro de una Empresa de Servicio.

Dentro de LC se tuvo como objetivo del estudio de caso evidenciar que existen problemáticas en el ámbito comunicativo que son necesarias atender a través de programas de capacitación.

Lo anterior se manifestó mediante el análisis de información generada en reportes de medición de clima laboral de los años 2001 y 2002, la revisión de la evaluación del desempeño de los sujetos en cuestión y la aplicación de la encuesta de análisis de problemas, carencias y conflictos.

El análisis del 1er. Instrumento "Medición de clima laboral " tuvo como objetivo el tener una visión general del clima laboral que tienen los miembros de LC, lo cual influye directamente en su comportamiento individual.

El 2do. Instrumento " Evaluación de habilidades de Directores y Gerentes " tuvo como objetivo analizar la actuación del empleado en el desempeño de su puesto, particularmente en lo referente al rubro de habilidades en relaciones humanas, dentro de las cuales la comunicación es un aspecto importante.

El 3er. Instrumento fue la aplicación de una encuesta a 13 empleados de los diferentes departamentos de LC que trabajan directamente con los directores y gerentes de área, cuyo objetivo fue analizar cuales son las carencias y conflictos de tipo comunicativo que se presentan dentro de su ámbito de trabajo.

II. II ASPECTOS INSTRUMENTALES

Los instrumentos utilizados para el estudio de caso fueron adoptados y modificados en tanto que forman parte de los formatos que el departamento de recursos humanos de LC elaboró para objetivos específicos que no son en un 100% utilizables para el estudio de caso, sin embargo contienen apartados que son pertinentes para evidenciar la problemática comunicativa de LC.

Los instrumentos fueron seleccionados dadas sus características y necesidad laboral de aplicarlos, con ello se garantizó la participación de la totalidad de empleados de LC para el caso de la encuesta de clima laboral y la evaluación del desempeño.

En lo que respecta al formato de encuesta para el análisis de problemas, carencias y conflictos, éste se modificó en tanto que su intencionalidad se orientó hacia el análisis explícito de problemas de comunicación dentro de LC. (Ver anexo 2 Instrumentos de investigación)

II. III PLAN DE ACCION REALIZADO

A continuación se mencionan las precisiones operativas de los instrumentos de investigación para el estudio de caso.

La 1ra. Evaluación de clima laboral dentro de LC, se llevo a cabo mediante la técnica de encuesta aplicada a la totalidad de empleados que en ese año sumaban 98 y que estaban distribuidos según se indica:

NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO EN EL AÑO 2001

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
COMERCIO ELECTRÓNICO	1
COMPRAS	3
CONTRALORIA	5
CONTROL DE CALIDAD	3
CREDITO Y COBRANZAS	3
DIRECCIÓN GENERAL	2
DISEÑO Y PUBLICIDAD	3
FRANQUICIAS	5
OPERACIONES	42
RECURSOS HUMANOS	9
SISTEMAS	9
TESORERIA	2
TRAFICO	1
VENTAS	10
TOTAL	98

El estudio de clima fue aplicado al 100% de la población por el Dir. y la Asistente de R.H. de manera individual, en la sala de juntas de LC, donde se despejaron todas las dudas que se hubieren podido generar al momento de contestar.

A los encuestados al momento de aplicar el cuestionario se les comunico que esté ayudará a mejorar el clima laboral, que no tiene que anotar nombre y que el cuestionario es confidencial.

El estudio se realizo durante el mes de noviembre de 2001, el tiempo de respuesta promedio fue de 20 minutos por aplicación, de tal suerte que el tiempo total fue de 32 horas y 40 minutos, dada la aplicación individual se recabó información de 12 personas por día , ocupando así 8 días en el proceso de acopio de información.

Los aspectos a evaluar fueron:

- 1 RELACIONES CON EL JEFE
- 2 CONDICIONES DE TRABAJO
- 3 SUELDOS Y PRESTACIONES
- 4 TRABAJO EN EQUIPO
- 5 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- 6 CAPACITACION Y DESARROLLO
- 7 COMUNICACION
- 8 RELACIONES LABORALES
- 9 OBJETIVOS, METODOS Y PROCEDIMEINTOS

Clasificado cada indicador de la siguiente manera:

RANGO DE PREGUNTAS	ASPECTO A EVALUAR
1 a 8	1 RELACIONES CON EL JEFE
9 a 16	2 CONDICIONES DE TRABAJO
17 a 24	3 SUELDOS Y PRESTACIONES
25 a 32	4TRABAJO EN EQUIPO
33 a 40	5 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
41 a 48	6 CAPACITACION Y DESARROLLO
49 a 57	7 COMUNICACIÓN
58 a 69	8 RELACIONES LABORALES
70 a 77	9 OBJETIVOS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS

El valor otorgado a cada respuesta fue el siguiente:

RESPUESTA	VALOR OTORGADO
NO APLICA	0
TOTALMENTE DE ACUERDO	1
DE ACUERDO	.5
ALGUNAS VECES	-.5
TOTALMENTE DESACUERDO	-1

En lo que respecta al año 2002, tenemos que se aplico el mismo instrumento durante el mes de noviembre a la totalidad de empleados, siguiendo la misma forma de aplicación. Cabe mencionar que en ambos procesos de encuesta el personal mostró disposición e interés para participar.

NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO EN EL AÑO 2002

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
COMERCIO ELECTRÓNICO	1
COMPRAS	5
CONTRALORÍA	11
CONTROL DE CALIDAD	3
CREDITO Y COBRANZAS	4
DIRECCIÓN GENERAL	2
DISEÑO Y PUBLICIDAD	3
FRANQUICIAS	9
OPERACIONES	64
RECURSOS HUMANOS	9
SISTEMAS	11
TESORERÍA	2
TRAFICO	1
VENTAS	12
TOTAL	137

La medición de clima organizacional, permitió saber cual es el clima en el que LC esta inmerso, cuales son las percepciones de los empleados, esto me remite a considerar que en todos los rubros evaluados tenemos de una u otra manera involucrados procesos comunicativos, de tal suerte que se considera pertinente incluir desglosados los resultados de la evaluación del clima correspondientes al año 2002 y considerarlos como un parámetro para poder retomar el camino en aquellos aspectos que no se estén tratando de la manera adecuada y permanecer con los métodos y procedimientos en aquellos donde la sinergia tenga connotaciones positivas.

A continuación se muestra la tabla con los resultados obtenidos en cada sección evaluada, así como el valor máximo de cada rubro.

PROMEDIOS DE CLIMA LABORAL 2001

ASPECTO	RESULTADO	VALOR PROMEDIO
RELACIONES CON EL JEFE	3.440	8
CONDICIONES DE TRABAJO	4.320	7
SUELDOS Y PRESTACIONES	2.070	7
TRABAJO EN EQUIPO	1.300	5
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	2.180	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	2.110	7
COMUNICACIÓN	2.100	6
RELACIONES LABORALES	3.600	8
OBJETIVOS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS	2.930	8

PROMEDIOS DE CLIMA LABORAL 2002

ASPECTO	RESULTADO	VALOR PROMEDIO
RELACIONES CON EL JEFE	5.540	8
CONDICIONES DE TRABAJO	4.320	7
SUELDOS Y PRESTACIONES	3.025	7
TRABAJO EN EQUIPO	1.990	5
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	2.580	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	2.910	7
COMUNICACIÓN	3.050	6
RELACIONES LABORALES	5.900	8
OBJETIVOS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS	3.970	8

Los rubros que para el estudio de caso fueron de mayor interés corresponden a: **RELACIONES CON EL JEFE, TRABAJO EN EQUIPO, CAPACITACION Y DESARROLLO Y COMUNICACIÓN**, en este caso tenemos que el resultado obtenido lo muestra como un área de oportunidad que se hace necesario mejorar a través de la implementación de acciones que tiendan a mejorar este asunto, dado que la comunicación, los mecanismos como se genera la misma y los estilos que predominan en ella hablan de la salud y de la cultura de la organización, en los departamentos de Almacén, Contabilidad, Ventas y Sistemas , algunos empleados comentaron que la actitud que toma la gente para comunicarse no siempre es la correcta y que no son tomadas en cuenta sus opiniones.

El 50% de los empleados indicaron que no se les informa oportunamente sobre nuevas políticas internas y que la comunicación entre los integrantes del área de trabajo no siempre es eficaz.

La evaluación de habilidades directores y gerentes se llevo a cabo durante el mes de diciembre de 2002, lo efectuó el Dir. General de LC utilizando el formato proporcionado por el departamento de recursos humanos.

Dicha evaluación tuvo como objeto analizar la actuación del empleado en el desempeño de su puesto, los rubros que la integraron fueron :

I HABILIDADES TÉCNICAS

II HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

III HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS

Es precisamente ese último apartado el que sirve de indicador para el estudio de caso, los resultados mostraron que es en ese rubro en el que las puntuaciones obtenidas son mas bajas.

Las habilidades en las relaciones humanas son muy importantes en la administración de las empresas, la comunicación es uno de los facilitadores mas importantes de las actividades administrativas, sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Los directores y gerentes de LC deben mejorar sus habilidades comunicativas pues de ellas se obtienen datos para la toma de decisiones, ayudan a identificar problemas y emprender acciones necesarias.

La encuesta de análisis de problemas, carencias conflictos se aplico a 13 empleados de diversos puestos, según se muestra en la siguiente tabla, que trabajan directamente con directores y gerentes de área(sujetos del estudio de caso), se efectuó en su lugar de trabajo y buscando la ausencia del jefe, el tiempo promedio de respuesta fue de 10 minutos.

DEPARTAMENTO	PUESTO
COMERCIO ELECTRONICO	DIR. DE COMERCIO ELECTRONICO
COMPRAS	EJECUTIVA DE COMPRAS
CONTRALORIA	AUXILIAR CONTABLE
CONTROL DE CALIDAD	TÉCNICO EN REPARACIONES
CREDITO Y COBRANZAS	AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA
DISEÑO Y PUBLICIDAD	DISEÑADORA
FRANQUICIAS	CONSULTOR DE FRANQUICIAS
OPERACIONES	ALMACENISTA
RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE R.H
	SERVICIOS
SISTEMAS	PROGRAMADOR
TESORERIA	ASISTENTE DE TESORERIA
VENTAS	EJECUTIVA DE VENTAS
TOTAL	13

II. IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE EJES

En lo que respecta a la evaluación de clima laboral , tenemos que en los rubros de:

RELACIONES CON EL JEFE

El 69% de los empleados considera que recibe la información, respaldo y apoyo de los jefes para cumplir la tarea que les es asignada, consideran que la relación con su jefe es buena y que estos tratan de relacionarse de manera eficaz, en el área de operaciones se presentó el caso en donde el 70% de los empleados manifiestan problemas en relación con el jefe inmediato (favoritismo hacia unos cuantos).

TRABAJO EN EQUIPO

El 40 % de los trabajadores piensa que el trabajo desarrollado es parte del equipo de trabajo y que este se encuentra conformado de manera sólida, el 60% piensa que no existe equipo de trabajo y es algo que se presenta en todos los departamentos, comenta que el trabajo sale por que en caso contrario existen represalias de parte de los jefes y evaluaciones bajas, en varios cuestionarios se hacen críticas a los jefes ya que comentan que ellos son los responsables de que el equipo este fragmentado.

CAPACITACION Y DESARROLLO

El 41 % de los trabajadores piensa que la capacitación y desarrollo que tienen y que pueden tener dentro de la empresa es bueno , que la empresa brinda todos los medios para capacitarse, que un gran problema es el horario de trabajo y las distancias tan grandes que deben recorrer a sus casas y por lo tanto han desplazado la capacitación, un 50% opina que es una empresa que brinda toda la capacitación que requiere pero que la gente no la aprovecha porque esta la quiere desarrollar en horas laborales, los trabajadores en general opinan que no existe un programa de capacitación y que este seria muy útil para llevarla a cabo. El 59% de las personas opinan que si existe capacitación pero que no han podido tomarla por sus múltiples ocupaciones.

COMUNICACIÓN

El 51 % de los participantes en el cuestionario opinan que los canales de comunicación son eficientes y que en todos los niveles se entabla. El 49% restante opina que no existen canales de información eficientes que se debería trabajar sobre ello ya que esto disminuye la productividad y provoca muchos mal entendidos, que el Departamento de Recursos Humanos debería tomar muy en serio este punto y que existieran cursos sobre el tema y / o talleres para mejorar los flujos de la misma.

INSTRUMENTO	EJES DE ANALISIS	INTERPRETACION
Evaluación de habilidades de Directores y Gerentes	1 Capacidad de escucha y comprensión	Los resultados muestran que el rubro en general fue en el que se obtuvieron las puntuaciones mas bajas (Ver anexo 3 Gráficas)
Habilidades en las Relaciones Humanas	2 Capacidad para motivar/ Liderazgo	
	3 Habilidades para la negociación	
	4 Habilidad de comunicación oral y escrita	
	5 Habilidad para delegar actividades	
	6 Habilidad para evaluar problemas personales	
	7 Orientación al servicio / Empatía	
	8 Relaciones interpersonales	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INSTRUMENTO	EJES DE ANALISIS/CARENCIAS	INTERPRETACION
Análisis de problemas carencias y conflictos	1 Procesos de trabajo vía oral y escrita	Los resultados muestran las carencias enunciadas por los empleados que ocupan diversos puestos en LC
	2 Capacidad de escucha	
	3 Comunicación y organización	
	4 Relaciones interpersonales	
	5 Comunicación escrita	
	6 Estrategias formales de comunicación	
	7 Manejo adecuado de la información	
	8 Actitudes ante la comunicación	

II. V CONCLUSIONES PARCIALES Y AREA DE INTERVENCIÓN

En lo que respecta al objetivo del estudio de caso tenemos que se cumplió en tanto que mediante los instrumentos de investigación aplicados se puso en evidencia que en LC existen carencias en el ámbito comunicativo, éstas fueron detectadas a través del proceso de investigación, cabe señalar que no todas son referentes a las habilidades que los sujetos de estudio deben poseer, sino que algunas se encuentran dentro del ámbito de competencia de la comunicación organizacional y del profesional en el área.

Se pudo corroborar que en LC existen problemáticas en lo referente a habilidades comunicativas que son indispensables mejorar poniendo en marcha acciones que tiendan a desarrollar éstas.

Habilidades tales como el saber escuchar, resultan centrales para la comunicación, las deficiencias en la escucha se presentan cuando las personas no prestan debida atención al mensaje transmitido, no entienden el lenguaje utilizado o pasan por alto las señales no verbales que acompañan al mensaje verbal, entre otras cosas.

El carácter y la historia de las interacciones entre las personas influyen también en la comunicación, la confianza tiende a facilitar una comunicación mas exacta y abierta, cuando las personas desconfían unas de otras, la comunicación es mas limitada y reservada.

De igual manera las actitudes de cada persona o grupo hacia la colaboración y la competencia afectan la calidad de la comunicación. También Los factores estructurales de LC han entorpecido la comunicación, la centralización de la autoridad y el no tener habilidad para delegar restringe la difusión de la información porque diferentes miembros y grupos de LC tienen acceso a diferente información.

Los prejuicios de percepción, los estereotipos y el efecto de halo, entre otros, distorsionan la comunicación porque hacen que los emisores presupongan que los receptores tienen ciertas características.

El exceso o la escasa información impactan a la comunicación en LC, la insuficiencia produce falta de motivación y apatía en tanto que el exceso produce gran tensión, confusiones y errores.

AREA DE INTERVENCION**BENEFICIO ESPERADO**

Una vez detectadas las áreas de oportunidad en el ámbito comunicativo de LC, se plantea la generación de un curso de capacitación en habilidades comunicativas para directores y gerentes de LC enmarcado dentro de un proyecto de creación de un AVA y bajo la modalidad e-learning, así como la elaboración de un manual de funciones y recomendaciones para facilitadores de cursos on-line.

A través del curso se pretenden eficientar los procesos y ciclos de comunicación en LC, lo que redundará en la mejora del clima laboral y mayor productividad en la prestación del servicio de LC. De igual manera se aprovecharán los recursos humanos y tecnológicos con que LC cuenta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III SOPORTE TEORICO CONCEPTUAL

III.1 EL CICLO COMUNICATIVO EN LC

La teoría de sistemas aplicada a diversos campos de la actividad humana contribuye a establecer una visión global e integradora de las situaciones y facilita la comprensión de su funcionamiento y por tanto nos ayuda a lograr una mejor regulación y manejo de las mismas.

Algunos de sus principios básicos son:

-Todo sistema cuenta con diversos componentes que se relacionan entre sí y cumplen funciones necesarias para la consecución del objetivo del propio sistema.

-La interacción de unos componentes con otros es tan importante como las características que conforman cada componente en forma independiente.

-Todo sistema se ubica en un entorno con el que también interactúa. El entorno puede estar constituido por diversos sistemas (lo está en la mayoría de los casos.)

-Los sistemas de comunicación que se dan al interior de las empresas por supuesto, responden a estas características.

Sin entrar en una definición formal de la comunicación y retomando los elementos de Cabero⁴, tenemos las siguientes grandes características como definitorias del proceso comunicativo:

* Es un proceso mediante el cual dos o más personas o individuos intercambian informaciones y conocimientos.

* Supone una negociación e intercambio de ideas, no la mera implantación de las mismas desde un punto a otro, desde un emisor a un receptor.

* Se realiza con diferentes tipos de medios y recursos, que van desde los naturales a los técnicos o mecánicos, y de los concretos a los abstractos, entendiendo en este último caso la amplitud de códigos que llegan a ser movilizados, y el grado de iconicidad que se movilizan en los mismos.

⁴ Cabero Almenara, Julio. (1995) "El ciberespacio: el no lugar como lugar educativo". II Congreso de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.

Cabero, J. (1994): "Nuevas tecnologías, comunicación y educación", *Revista Comunicar*, (Disponibles en <http://www.uib.es/depart/qte/cabero.html>.)

* Por lo general, gira en torno a elementos simbólicos y a sus formas de estructuración.

* Para que el proceso pueda desarrollarse es necesario que los participantes en el mismo conozcan y dominen las mismas reglas sintácticas y semánticas.

* No se desarrolla en el vacío sino en un contexto que determinará su concreción y utilización de determinados elementos simbólicos-expresivos.

* La comunicación humana se tiende a realizar con una combinación de signos, que van desde los gestuales, hasta los físicos y los vocales.

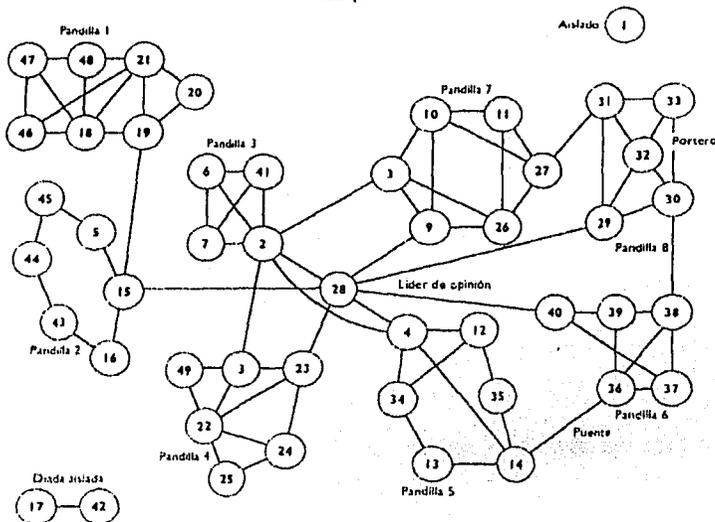
Este proceso de la comunicación se ve potenciado, desarrollado e impulsado por la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Así por ejemplo, la comunicación adquiere características más globales, facilitándose la interactividad entre las personas y asumiendo, en el caso de la enseñanza, que la inteligencia y los conocimientos lleguen a estar distribuidos en diferentes puntos de la red comunicativa, no importando la distancia a la que se encuentren los mismos, ni el momento temporal en el que lleguen a interactuar los participantes.

Uno de los problemas en el diseño de estructuras apropiadas de organización es obtener y procesar información para la toma de decisiones efectiva. Conforme la organización de LC se torna mas compleja, también se deben manejar intercambios internos de información mas complejos.

Las computadoras y otros avances tecnológicos para la integración y procesamiento de la información han contribuido sustancialmente a la capacidad para procesar información; sin embargo estas tecnologías de información no pueden sustituir a las redes de comunicación creadas a lo largo de la estructura como son: reuniones de personal, memorándum de rutina, intercambio de minutas, la emisión de informes, boletines etc.

Se definen a las redes como personas que hablan entre sí, comparten ideas, información y recursos, están estructuradas para transmitir información de manera más rápida, con mayor tacto y más eficiencia, las redes de comunicación representan los patrones de comunicación formal o informal a lo largo y ancho de la organización (Ver esquema 1). La red completa de sistemas se refiere a los patrones de comunicación de la organización entera, la red de camarillas se refiere a un grupo de personas o departamentos que se comunican entre si, la red personal representa a las personas que se comunican con personas específicas.

Esquema 1



FUENTE: Reproducido con autorización de Gary L. Krieps, *Organizational Communication*, 2a ed (Nueva York: Longman, 1990), p. 223. Derechos reservados © 1990 por Longman Publishing Group

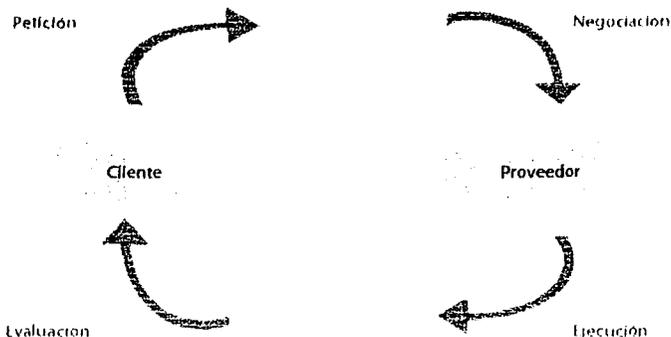
La comunicación y las habilidades para su ejercicio pleno constituyen elementos básicos de los procesos que se dan al interior de LC, para la prestación de un servicio.

El diseño de la empresa determina los procesos de trabajo y la manera en que éstos afectan la comunicación de quienes intervienen en ellos, formando así un ciclo comunicativo. Este ciclo comunicativo parte de una petición que es seguida por una fase de negociación, acerca de si la petición puede o no ser atendida y de las condiciones en que puede ser satisfecha. Se procede entonces a la ejecución de las acciones que se espera que conduzcan a los servicios previamente negociados, y de ahí se llega al momento de la entrega de los servicios. En ese mismo momento se evalúa dicho servicio, y quién elaboró la petición declara si esta fue satisfecha o no, conforme a las condiciones negociadas en el segundo paso, a esto se le denomina según Flores, ciclo básico de las conversaciones dentro de la organización.⁵

⁵ Flores, Fernando. (1994), *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen. P 20

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Esquema 2



Siguiendo dicho esquema (Ver esquema 2) se hace necesario abordar los conceptos de lenguaje y comunicación, sus variantes y repercusiones en la forma de trabajar de las personas, ya que estos elementos pueden abrir o cerrar posibilidades concretas en el trabajo que se desarrolla cotidianamente.

Los actos de lenguaje modifican la percepción de las personas que intervienen en ellos., por ejemplo dado que LC tiene como parte de su misión el ser líder en el ramo de comercialización de componentes electrónicos y cuando la Dirección General declara su determinación de convertir LC en una empresa capaz de competir de manera internacional, abre nuevas posibilidades no percibidas hasta entonces por los empleados, tales como el orgullo de la pertenencia, el surgimiento de necesidades tecnológicas y oportunidades de desarrollo etc. De la misma manera, el compromiso de un departamento de proveer oportunamente información a otro abre; para este último, la posibilidad de una mejor toma de decisiones.

La filosofía organizacional, los manuales de procedimientos, los programas de producción, los acuerdos de juntas directivas, las indicaciones de cada jefe a sus colaboradores para organizar el trabajo cotidiano son sólo muestras de actos de lenguaje que abren o cierran posibilidades, al definir prioridades, marcar rumbos, e identificar roles y funciones.

En toda empresa, señala Flores, suceden tipos básicos de procesos que conviene considerar, a saber;

1.- Procesos de información, como la entrega de informes, comunicando estrategias en el mercado etc.

2.- Procesos de materiales, como la producción, en la cual la materia prima es transformada en productos y servicios.

3.-Procesos de negocio, que abarcan las funciones de distribución, venta, cobranza etc.

Para coordinar adecuadamente dichos procesos, los integrantes de la empresa realizan conversaciones de diferentes tipos, como negociar un pedido, verificar el surtimiento, atender los problemas laborales de las vendedoras etc.

En términos generales los tipos de conversaciones que pueden darse en las organizaciones son.

1.- Conversaciones para la acción. Son aquellas que conducen directamente a realizar actividades.

2.-Conversación de posibilidades. Aquellas que sin llevarnos actuar sirven para hacer suposiciones o sopesar alternativas.⁶

En concordancia con lo anterior tenemos que la comunicación es un proceso vital en las organizaciones porque es necesaria para un liderazgo efectivo, la planeación, el control, coordinación, entrenamiento, administración de los conflictos, toma de decisiones y demás procesos organizacionales.

Existen diferentes modos y estilos de comunicación – entre las formas verbal y no verbal – y la elección de uno u otro para comunicarnos es una opción personal que se da en función de los objetivos que queremos conseguir en ese intercambio.

Una falta de comunicación satisfactoria y de calidad con los compañeros/as del trabajo es indicio de relaciones deterioradas, y puede ser causa de alteraciones del bienestar psicológico y físico y además, es uno de los factores que directamente implican una menor productividad laboral.

Las habilidades conversacionales se ponen en juego en cualquier relación interpersonal, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos, lo que a su vez conlleva a:

⁶ Bussines Design Associates. (1991). **Conversaciones para la acción y conversaciones para posibilidades**, México : Addison-Wesley.P 151

- ✓ Lograr que el trabajo obtenga resultados favorables.
- ✓ Establecer negociaciones complejas y búsqueda de soluciones teniendo en cuenta el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Establecer relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.
- ✓ Respetar reglas de ética y aceptar diversos puntos de vista.

Las personas habilidosas tienen mayor aceptación en las organizaciones. Después de todo, los buenos comunicadores tratan no sólo de transmitir información, sino de elaborar sus mensajes de forma que se cree y se mantenga una estima positiva. Por eso, la comunicación puede ser un "juego" multifuncional, unas veces cargado de emotividad, otras de agresividad o ingenio, y muchas veces insatisfactorio.

De ahí que la competencia comunicativa implica determinados elementos que es necesario contemplar:

- La comunicación debe ser apropiada y coherente con el contexto laboral.
- Deben desarrollarse habilidades comunicativas, y
- La relación ha de ser competente y las personas socialmente hábiles.

Considerando las dimensiones esenciales en la comunicación laboral:

- ✓ La claridad de la información.
- ✓ La reciprocidad entre las personas que interactúan.
- ✓ La empatía o percepción de la situación desde la perspectiva del otro.
- ✓ El apoyo emocional ofrecido caracterizado por el afecto y la aceptación.
- ✓ La colaboración y cooperación que supone trabajar junto a otras personas.
- ✓ El enriquecimiento personal por compartir experiencias.
- ✓ El intercambio de control y dirección del trabajo.
- ✓ El uso de estrategias para llegar a acuerdos.
- ✓ La participación en la cultura empresarial.

III.II LA CAPACITACION

El estudio de caso, conlleva la creación de un programa de capacitación, por lo que se hace necesario elucidar algunas de las razones para llevar a cabo la misma, cabe señalar que la capacitación se circunscribe en la educación no formal y la metodología pretendida que es e-learning nos remite a procesos de educación a distancia, conceptualizada ésta última como una modalidad educativa flexible en tiempo y en espacio que dentro de una estrategia y organización propician el aprendizaje autónomo, gracias al modelo pedagógico que lo sustenta y al uso combinado de medios, permitiendo establecer vínculos de comunicación e interacción entre los agentes involucrados.

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas y podríamos dividir las en dos niveles: las del trabajador y las de la organización o institución, así pues, la capacitación se presenta como la oportunidad que tiene el ser humano de permanecer actualizado, entendiendo los cambios que se dan en la organización para poder participar íntegramente en los procesos productivos y mantener un alto nivel de competencia ante sus compañeros.

Razones para brindar y recibir capacitación:

1) Del trabajador:

La oportunidad que tiene el ser humano de permanecer actualizado, entendiendo los cambios que se dan en la organización para poder participar íntegramente en los procesos productivos y mantener un alto nivel de competencia ante sus compañeros, elevar y mejorar su calidad de vida, mejorar sus relaciones humanas, fomentar valores, elevar su autoestima.

2) De la organización

- a) Se actualizan y perfeccionan los conocimientos y habilidades en las actividades del trabajador, incremento de productividad, eficacia y eficiencia en el servicio.
- b) Se proporciona información sobre la aplicación de una nueva tecnología.
- c) Previenen riesgos de trabajo.
- d) Mejora en el servicio y la imagen institucional.

La capacitación tiene diferentes enfoques, entre ellos:

Enfoque técnico:

Capacitar es formar, preparar, hacer a uno apto para realizar algo.

Enfoque pedagógico:

Dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, la capacitación es la formación y desarrollo de las habilidades.

Enfoque político económico:

Dentro del proceso económico-político de globalización, la constante capacitación laboral juega un papel en el que no se puede permanecer ajeno, debido a la tecnología, la ciencia y los cambios de todos los sectores para no quedar en el rezago.

Enfoque administrativo:

En la administración, para que un modelo de calidad realmente funcione, se necesitan dos factores:

- 1).- Que el personal esté motivado a buscar siempre una mejor manera de hacer su trabajo.
- 2).- Que el personal tenga la capacitación técnica suficiente.

Enfoque antropológico social:

Tanto en su aspecto cualitativo como en el cuantitativo, es otro elemento inherente del proceso tecnológico, el trabajo y su naturaleza.

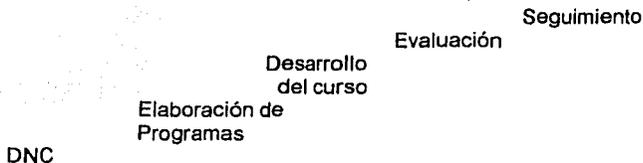
La capacidad tecnológica, pues, no es parte de la dotación genética del hombre, sino que pertenece al sistema socio cultural y se aprende, transmite y acumula a través de los mecanismos específicos de que dispone dicho sistema.

En la medida que se atienda el desarrollo integral del individuo, también se modificará la interacción de éste con su entorno social, incluyendo desde luego el laboral, haciéndola más activa, crítica y reflexiva, teniendo como objetivo propiciar la adquisición y/o incremento de habilidades, destrezas y conocimientos de índole técnico-administrativo como parte de un proceso de desarrollo mucho más amplio, inserto necesariamente en un contexto socio-histórico.

La capacitación posee una metodología conformada por:

1. Detección de necesidades. DNC
2. Elaboración de programas.
3. Desarrollo del curso.
4. Evaluación.
5. Seguimiento.

Proceso de Capacitación.



En LC, al realizarse la DNC, tenemos que la comunicación es una constante que aparece como requerimiento para que sea fortalecida en procesos de capacitación, conviene hacer mención de las diferencias entre el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, dado que son términos que en ocasiones se usan indistintamente como sinónimos.

Para entender a la capacitación como el proceso modular de la propuesta, es pertinente diferenciarla de lo que es el adiestramiento.

Adiestramiento (del adjetivo diestro) es el conjunto de actividades cuya finalidad es incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador vinculadas a su puesto.⁷

Capacitación (del adjetivo capaz) es el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desempeñar mejor su puesto; capacitación es "ayudar al individuo en el manejo de responsabilidades futuras

⁷Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez.(1991). Administración de la Capacitación. México: Macgraw-Hill . P 20.

independientemente de las actuales⁸ debiendo de ser teórica y práctica para completar el proceso.

Esquema 3

	ADISESTRAMIENTO	CAPACITACION	DESARROLLO
¿Quién?	No ejecutivos	Indistinto	Ejecutivos
¿Qué?	Operaciones técnicas y mecánicas	Operaciones técnicas, procesos administrativos y habilidades	Operaciones, procesos, habilidades y estrategias,
¿Por qué?	Propósito específico, relacionado con el puesto que desempeña	Propósito específico, relacionado con el puesto que va a desempeñar	Formación íntegra
¿Cuándo?	Aplicación en actividades inmediatas	Aplicación en actividades a corto plazo	Aplicación en actividades a corto, mediano, y largo plazo.

Como se podrá apreciar en el esquema 3, la diferencia entre capacitación y desarrollo en la práctica no estriba en los contenidos del curso sino en el plan de vida y carrera que se tienen contemplados para cada trabajador. La desaparecida unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, manejaba las siguientes distinciones:

- capacitación. acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.
- adiestramiento. acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo.

Técnicamente la diferencia consiste en que se capacita para un nuevo puesto, mientras se adiestra en el actual. claro que ambas actividades comparten los

8 Werther, William y Keith Davis.(1990) Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill. P 1149.

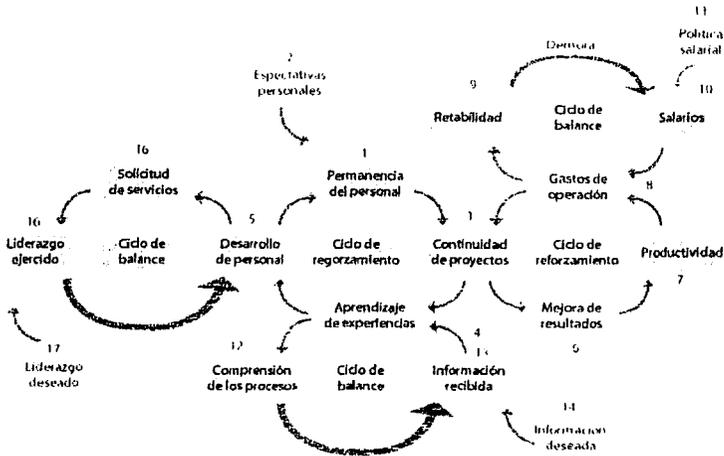
siguientes elementos:

- a) actualizan y perfeccionan los conocimientos y habilidades en las actividades del trabajador.
- b) proporcionan información sobre la aplicación de una nueva tecnología.
- c) previenen riesgos de trabajo.
- d) incrementan la productividad.

La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal; en México esta situación se ve distorsionada por los bajos salarios que reciben los trabajadores, pues existe el temor de que el empleado abandone la empresa o institución ante una oferta económica mayor por parte de la competencia.

En LC, el ciclo de desarrollo funcional puede verse, según se muestra en el esquema 4, en el aparece justamente el área de desarrollo de personal, entre otras cosas, el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo ya antes diferenciados son parte importante para el crecimiento y desarrollo de LC.

Esquema 4



Para llevar a cabo los procesos de capacitación y partiendo de la idea de que todo proceso educativo es comunicativo, existen una serie de elementos que lo hacen posible:

- ▶ El participante o alumno; es quien aprende, aquél a quien va dirigida la enseñanza.
- ▶ El instructor , facilitador o maestro; es el orientador de la enseñanza, que conduce al alumno para que se dé el proceso e-a y se alcancen los objetivos.
- ▶ Los objetivos; toda acción didáctica supone objetivos, la enseñanza no tendría razón si no tuviera metas hacia las cuales dirigirse, tales como modificación del comportamiento, adquisición de conocimientos, destrezas, etc.
- ▶ Los contenidos; aquello que se va a enseñar y a través de lo cual se alcanzarán los objetivos.
- ▶ Métodos didácticos; considerados como el conjunto de procesos y procedimientos lógicos y psicológicamente estructurados para orientar, organizar y guiar el desarrollo del proceso e-a, en base a los objetivos de enseñanza.
- ▶ Técnicas didácticas; son los instrumentos, procedimientos o medios sistematizados para planear, organizar y desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ▶ Medios didácticos; son los recursos materiales concretos, observables y manejables que facilitan la labor del instructor al propiciar la comunicación entre éste y el grupo a través de la estimación de los sentidos para llegar más fácilmente al conocimiento o la adquisición y desarrollo de destrezas y habilidades.

III. III LAS NTI: SU USO EN PROCESOS EDUCATIVOS

Los programas, tanto en el ámbito nacional como internacional, de introducción de nuevas tecnologías de la información (NTI) en procesos educativos han cobrado en los últimos diez años un auge inusitado. Parte del mismo se debe a la presión y temor que experimentan los distintos sectores empresariales de quedarse a la zaga en la llamada "revolución informática", considerada como clave para las economías del siglo XXI.

Por su parte, en un informe a la UNESCO⁹, la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI pone de manifiesto que las repercusiones del uso de las NTI tiende a extenderse rápidamente en el mundo, tanto en la economía como en la educación. Con respecto a la primera, señala que el desplazamiento que actualmente se opera en los procesos de producción de los países industrializados, de un trabajo basado en el esfuerzo físico a un trabajo centrado en actividades de mando, mantenimiento y control de máquinas, requiere del uso primordial de la información y del conocimiento elaborado a partir de ésta. En relación con la educación, señala que el desarrollo de las tecnologías "puede crear un entorno cultural y educativo capaz de diversificar las fuentes del conocimiento y del saber", y por lo tanto ser un factor clave para armonizar el pasaje a una economía basada en la información".

El informe antes citado recomienda ampliamente la introducción de la informática y las telecomunicaciones en educación, poniendo un énfasis especial en la necesidad de rediseñar los contenidos de la enseñanza que permitan a las NTI ser utilizadas con provecho, dadas las modificaciones que su uso conlleva en la forma de acceso a la información y al conocimiento.

Todo modelo pedagógico, independientemente de su contenido, necesita de un soporte teórico general que oriente los programas de acción que de él pudieran derivarse. La propuesta de un modelo pedagógico de uso de las NTI en educación debe partir necesariamente de este precepto. Para ello se retoman *los cuatro pilares de la educación* propuestos en el informe ante la UNESCO por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, por considerar que su contenido es fundamental dentro de las corrientes actuales del pensamiento en educación y puede ser adaptado al uso de las NTI en procesos formativos de capacitación desde su enfoque pedagógico.

Los cuatro pilares de la educación, *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser*, forman parte de una concepción de

⁹ Delors Jaques (Coordinador) (1997). La educación encierra un tesoro. México: Correo de la UNESCO

desarrollo integral del ser humano que concierne sus dimensiones cognitiva, activa, social, afectiva y espiritual, respectivamente. Su formulación es el producto de un largo proceso de análisis y reflexión, por parte de los integrantes de la Comisión mencionada, sobre el estado actual, las necesidades y evolución futura de la educación en el mundo. En él se constata la disparidad existente entre la evolución de la sociedad actual en el ámbito de la generación y organización del conocimiento, la economía, formas de organización social emergentes, y la educación que se imparte en el aula. El objetivo fundamental de los cuatro pilares, y del informe en su conjunto, es el de proponer un perfil de tipo de hombre que posibilite al educando el adaptarse a las demandas de formación permanente del mercado laboral, le capacite para la convivencia en sociedad y le ayude a alcanzar un estado de armonía interior, que en su conjunto le permitan desarrollar al máximo sus potencialidades humanas.

Blake,¹⁰ al referirse a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas, dice que educar es siempre una actividad transformadora. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno.

Una de las características principales de la computadora y las redes de telecomunicaciones, núcleo alrededor del cual se agrupan las NTI, es su grado de plasticidad como herramienta de búsqueda, organización y transmisión de grandes cantidades información, proceso considerado como clave para el acceso al conocimiento y a su producción. Lo anterior las convierte en medios ideales para abordar la complejidad en aumento del conocimiento actual, a través de la enseñanza de la ciencia y la tecnología, posibilitando al educando el desarrollo de habilidades básicas para hacer frente a la misma.

Las nuevas tecnologías de la información pueden ser consideradas como un conjunto de medios capaces de tratar, organizar y transmitir información a través del uso de un lenguaje binario. La mayor parte de las NTI se agrupan alrededor de dos medios: la computadora y las redes de telecomunicaciones.

A diferencia de los medios didácticos tradicionales, la computadora y las telecomunicaciones plantean una forma de aproximación a la información y al conocimiento basada en la exploración activa y la interacción entre el alumno y el objeto por aprender. Forma de aproximación, acorde con los métodos activos de enseñanza – aprendizaje introducidos por la reforma educativa en México.

¹⁰ Blake, Oscar J. (1997). La capacitación. Buenos Aires: Machi. P 49

La enseñanza y el aprendizaje, además de ser los contenidos esenciales de la Didáctica, son referencia obligada a la hora de fundamentar la virtual naturaleza educativa de los medios y las tecnologías de la comunicación, ya que estos medios son actores condicionantes de manera especial en los procesos educativos.

Cabero ¹¹ señala que las tecnologías de la comunicación provocan necesariamente consecuencias cuando se integran en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Así exigen una mayor preocupación por éste, ya que el uso de los medios demanda una atención especial a las rutas personales de aprendizaje, para llegar a la autoformación. Los nuevos medios demandan una nueva configuración del proceso didáctico y de la metodología. En cuanto a los contenidos, éstos no tienen que estar ya en manos exclusivamente del docente en el que el papel de los alumnos es el de meros receptores de información. Los nuevos medios audiovisuales e informáticos permiten la simultaneidad de acceso al saber, si bien el papel del docente sigue siendo esencial en la planificación de esas adquisiciones, en la orientación y motivación para su búsqueda y en las dinámicas de asentamiento y evaluación de los mismos.

Estos nuevos accesos al conocimiento implican también originales propuestas metodológicas para el aprendizaje, en cuanto que las estrategias tradicionales quedan obsoletas, requiriéndose nuevas fórmulas organizativas. Todo ello presupone un nuevo rol del profesor que ha de responsabilizarse del diseño de situaciones instruccionales para el alumno y se convierte en tutor del proceso didáctico. En suma, se produce un cambio en el modelo didáctico-comunicativo que pasa de ser básicamente unidireccional (el saber se encuentra en los libros o en el docente) a ser multidireccional, más abierto y flexible con diferentes puntos de información.

Considerar el proceso de enseñanza, en relación con las nuevas tecnologías, hace prestar especial atención a las condiciones en que tal enseñanza ha de llevarse a cabo para resultar efectiva -y no sólo informativa-. Para Zabalza ¹², esas condiciones pueden ser las siguientes:

¹¹ Cabero Almenara, Julio. (1995) "El ciberespacio: el no lugar como lugar educativo". II Congreso de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.

Cabero, J. (1994): "Nuevas tecnologías, comunicación y educación", *Revista Comunicar*, (Disponibles en <http://www.uib.es/depart/gte/cabero.html>.)

12 Zabalza, M. (1991): "Fundamentación de la Didáctica y del conocimiento didáctico", *Revista : Didáctica-Adaptación*. P 15.

- La cualificación pedagógica para optimizar los procesos y garantizar la calidad de lo que se enseña.

- La valía de los contenidos, en el sentido de su veracidad, su actualidad y su utilidad. Si bien la veracidad es siempre una aspiración, en términos puros, casi inalcanzable, una enseñanza de calidad, que pretenda ofrecer dimensiones humanistas, se ha de caracterizar por fomentar el sentido crítico ante la realidad. Por otro lado, en cuanto a la actualidad, ésta se entiende tanto como la transmisión de saberes novedosos, como especialmente el valor significativo que éstos tengan para el desarrollo individual y social de los educandos. Finalmente, en cuanto a la utilidad, se ha de garantizar el pragmatismo, a corto, medio y largo plazo que ha de tener toda actividad didáctica.

- La adaptación a los sujetos, en función de sus propias necesidades y demandas.

Por su parte, Rodríguez Neira¹³, concreta las funciones que pueden desempeñar las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza:

- Potenciación de la inteligencia y los sentidos, en cuanto que estos medios emplean sistemas multimediáticos en los que confluyen diferentes sentidos, capitaneados por el mundo icónico, siendo a su vez simultáneos y complementarios. Se trata de una propuesta multidimensional que si está bien construida, sin duda facilita la enseñanza y, por supuesto también, la adquisición de los conocimientos.

- Desvanecimiento de las fronteras y distancias, en cuanto que los nuevos medios telemáticos permiten la enseñanza superando el concepto del espacio e incluso del tiempo.

- Ampliación de la experiencia personal con otras experiencias, muchas de ellas mediadas y vicarias, pero que permiten el conocimiento por simulación, aunque también acrecientan la posibilidad, caso de no estar preparados con los suficientes filtros críticos, de la falsa apropiación e identificación de la construcción mediática de la realidad por la propia realidad.

- Desarrollo de nuevos sistemas de codificación y decodificación por la variedad de mensajes mediáticos en diferentes soportes sonoros, icónicos, audiovisuales, informáticos y telemáticos.

¹³ Rodríguez Neira, T (1996) " Modelos y medios" . *Revista Aula Abierta*, P12

- Nuevas relaciones entre emisores, receptores y mensajes, ya que éstas se hacen pluridimensionales, con constantes recursos de retroalimentación.

Con respecto a la introducción de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación en el proceso de aprendizaje, tenemos que ha modificado los procesos tradicionales de adquisición de saberes, actitudes y valores, llevando a concebir el aprendizaje como un proceso complejo en el que existen diferentes estructuras de mediación entre las que sobresale especialmente el propio aprendiz que es el que ha de filtrar los estímulos, organizarlos, procesarlos y asimilarlos para poder integrarlos y reaccionar a otros estímulos externos con ellos. Correa¹⁴ señala que no sólo se produce una mediación cognitiva, sino que también se interpone entre enseñanza y resultados del aprendizaje una mediación afectiva de tipo simbólico y relacional y que se hace necesario incidir en la importancia que adquiere el educando en su proceso de aprendizaje y la enorme trascendencia que esto supone en el campo de la integración curricular de las tecnologías de la comunicación, los educandos, dice, no aprenden por la mera seducción tecnológica de los aparatos, ni por su novedad, ni por su estela de futurismo, es necesario que construyan sus aprendizajes, para lo que las nuevas tecnologías, desde una adecuada orientación docente, pueden tener un papel relevante, si enseñamos a descubrir sus códigos y lenguajes y los convertimos en adecuados medios, que más que la hipnosis, fomenten el aprendizaje significativo.

Esta nueva configuración del aprendizaje supone también nuevas tareas para el docente, ya que las nuevas tecnologías han supuesto, en confluencia con otros factores, un reconcepto del papel didáctico del docente, o al menos un cambio del eje de articulación de su trabajo. En este sentido, cobra especial relevancia el enseñar a aprender a los educandos, más que la mera transmisión de contenidos, considerándose buen docente, no tanto el que enseña bien, sino el que provoca buenos aprendizajes en sus educandos aunque, como es lógico, estos dos principios no son contradictorios, sino casi consecuentes y uno suele llevar al otro, aunque no siempre y necesariamente.

Por otro lado, más que en el aprendizaje como producto final, se incide en la trascendencia del aprendizaje como proceso, esto es, en las estrategias de procesamiento de la información, adaptación a las situaciones de aprendizaje, control de las propias capacidades y afectos a través de los que el sujeto aprende. Así el profesor pasa de ser, en palabras de Correa, «el que enseña» (función mostrativa referida fundamentalmente a la organización y presentación de los estímulos), al que «facilita los aprendizajes», expresión ambigua pero que define mejor su nueva función, ya que frente a la irrupción de múltiples fuentes de

¹⁴ Correa, J.M. (1999): *Proyecto Docente: Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación*. San Sebastián, Universidad del País Vasco (documento policopiado).

información desorganizadas, más que nunca, se hace necesaria la reestructuración de todo ese saber para provocar aprendizajes .

A continuación se mencionan algunas formas de aproximación al conocimiento que caracterizan el uso de las NTI en la educación:

Modelado y simulación. Consiste en la abstracción de un conjunto de características a partir de un fenómeno o suceso de carácter real o imaginario y su posterior manipulación mediante la variación de una o más de las características abstraídas. La elaboración de modelos y su posterior simulación constituye una forma complementaria al método científico basado en la observación y la experimentación. Permite además representar, bajo forma de imágenes, animaciones, sonido y video, fenómenos complejos. Siguiendo el principio de interacción del alumno con el objeto de conocimiento.

Estructura en hipertexto de la información. Este tipo de estructura permite consultar, seleccionar y estructurar grandes cantidades de información de manera no lineal, rápida y eficiente. Esta característica de las nuevas tecnologías es particularmente importante en el entrenamiento del educando en la búsqueda, selección, organización y presentación de información.

Interacción y cooperación entre grupos de aprendizaje. Grupos de participantes distribuidos en diferentes localidades aprenden a través de la cooperación y la toma de decisiones en grupo y a distancia, en torno a un proyecto común. Esta forma de aprendizaje, basada en el supuesto de construcción social del conocimiento, favorece la comunicación oral y escrita, así como el acercamiento y la comprensión entre regiones, culturas y problemáticas humanas diversas.

Interacción con el entorno físico. Se puede interactuar con el medio a través del acoplamiento de redes de telecomunicaciones y computadoras con dispositivos sensores que permiten al educando interactuar con su entorno físico inmediato.

III. IV DESARROLLO DE HABILIDADES A PARTIR DEL USO DE NTI EN LA CAPACITACION BAJO LA MODALIDAD E-LEARNING

Los elementos antes expuestos, dan sustento a una propuesta a partir de la cual sea posible entablar una experiencia sistematizada en relación con el uso de las NTI en procesos formativos.

Dadas las formas de aproximación a la información y al conocimiento antes enunciadas, un modelo pedagógico de introducción de nuevas tecnologías en procesos de capacitación puede ser articulado a partir de las posibilidades que estas ofrecen en apoyo a los procesos de enseñanza – aprendizaje basados en la interacción del educando con el objeto de conocimiento, a través del desarrollo de habilidades, tanto en su dimensión de construcción individual como social.

La tecnología estando disponible, es una herramienta altamente viable en LC, el conocimiento de herramientas como la computadora y la red Internet es fundamental.

A través de la historia los grandes avances tecnológicos han tenido gran influencia en la sociedad, remplazando rápidamente tecnologías previas, en la actualidad la Web representa lo último en tecnología, de tal manera que trae consigo beneficios para los procesos de capacitación, que son los que aquí nos ocupan.

BENEFICIOS QUE OFRECE EL APRENDIZAJE EN LÍNEA

APRENDIZAJE PRESENCIAL	APRENDIZAJE EN LINEA	BENEFICIOS
Tiempo de trabajo destinado al aprendizaje	Aprendizaje en tiempos libres de cada persona	Sin interrupción del trabajo
A cargo de un Instructor	A cargo del participante, con apoyo de un tutor	Reducción del tiempo y costos del instructor
Se imparte en aula	No se requiere aula	Cero gasto por renta y/o mantenimiento de aulas
Traslado de las personas a la sede del evento	No requiere concentrar a las personas	Cero gasto de transportación, hospedaje y viáticos
Inversión y/o renta de instalaciones y equipo para el aprendizaje	Uso del equipo de cómputo empresarial, o el equipo de cómputo personal	Uso eficiente de los equipos de cómputo en las empresas y cero gasto en equipo para el aprendizaje
Responsabilidad compartida del instructor y la persona con respecto al aprendizaje	Mayor responsabilidad del auto-aprendizaje, con apoyo de un tutor	Incremento de la eficiencia del aprendizaje
Edición de manuales para el instructor y la persona	Uso del mismo material para quien aprende y para el tutor, y no es impreso	Eliminación del costo de impresión o compra de materiales
Manejo de cintas de sonido, vídeo y equipo para su uso	Los sonidos, videos y textos se incorporan en multimedia	Eliminación de costos de estos equipos y su mantenimiento
Actualización de cursos lenta y costosa	Ágil actualización de contenidos y habilitación inmediata	Cero costo de nuevos materiales y ágil habilitación de nuevos contenidos
Tiempo destinado a la evaluación, así como el evaluador	Se realiza como una evaluación, con excepción de la evaluación para la certificación especial.	Ahorro de tiempo y costos en recursos destinados a la evaluación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

E-learning se refiere al uso de las tecnologías de la información (internet, Intranet, video, CD-Rom y Broadcast) para proveer un amplio despliegue de soluciones que mejoren el conocimiento y el desempeño. Esta basado en tres criterios:

1.-E-learning está vinculado en redes, las cuales lo hacen capaz de actualización instantánea, almacenamiento y recuperación, distribución e intercambio de instrucción o información.

2.- Es enviado a un usuario final vía computador, usando tecnología de información.

3.-Se enfoca en la más amplia visión del aprendizaje, va mas allá de los paradigmas tradicionales de la capacitación.

E-learning es una forma de aprendizaje a distancia, al ingresar cada uno de los participantes se incorpora a una comunidad de aprendizaje que se conecta entre si y con información por medio de una computadora. Los participantes siguen el proceso de aprendizaje desde su domicilio o lugar de trabajo , con ayuda de materiales didácticos disponibles a través de la red.

Los cursos de e-learning permiten a cada participante una modalidad sin restricciones de horarios. A cualquier hora se pueden enviar y recibir mensajes e intercambiar información con el facilitador.

Para acceder cada participante debe contar con una clave de identificación y una contraseña. Estos datos son necesarios para que el sistema reconozca al participante y para mantener la confidencialidad de la información. De ahí tenemos que e-learning presenta ventajas de uso en procesos de capacitación , entre los que resaltan:

- Capacitación sin límites de horarios, ni distancias.
- Capacitación adecuada a los destinatarios.
- Máximo aprovechamiento del tiempo y los recursos.

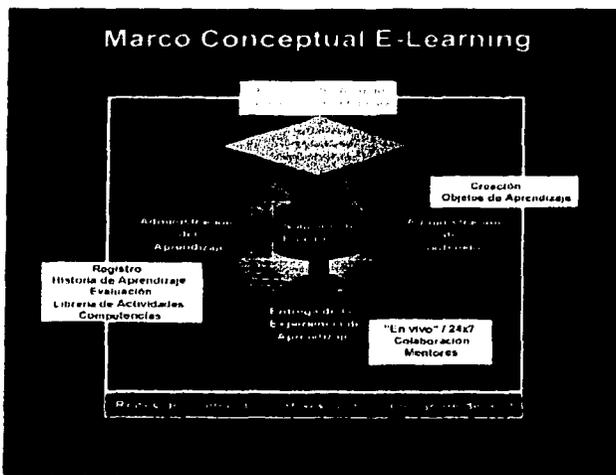
BENEFICIOS DE E-LEARNING EN PROCESOS DE CAPACITACIÓN

- 1.- El e-learning baja los costos
A pesar de las apariencias externas, e-learning resulta, en relación a los costos, el modo más efectivo de impartir (capacitación, entrenamiento o información). Además disminuye los gastos de viaje, aminora significativamente la necesidad de infraestructura tipo salón de clases/ instructor.
- 2.- Los mensajes son coherentes o a la medida, dependiendo de las necesidades
Cada participante recibe el mismo contenido, presentado en la misma forma. Cuando sea necesario, los programas pueden diseñarse a la medida para diferentes necesidades de aprendizaje o distintos grupos de personas.
- 3.- El contenido es oportuno y confiable
Por estar habilitado en la Web, el e-learning puede actualizarse instantáneamente, haciendo la información más exacta y útil por un periodo mas largo.
- 4.- Aprender es 24/ 7
Los participantes pueden tener acceso al e-learning desde cualquier parte a cualquier hora.
- 5.- No se requiere tiempo de preparación del usuario.
Con tantos millones de personas ya en la Web y con la tecnología del browser, aprender a acceder al e-learning se vuelve con rapidez un asunto sencillo.
- 6.- Universalidad
El e-learning está habilitado para la Web y toma ventaja de los protocolos universales de internet y de los browser. La preocupación sobre las diferencias de plataformas y los sistemas operativos está desvaneciéndose rápidamente. En la Web cada uno puede recibir virtualmente el mismo material, de virtualmente el mismo modo.
- 7.-Crea comunidad
La Web permite a la gente construir comunidades de práctica duraderas, donde ellos pueden unirse para intercambiar información y puntos de vista después de que el programa termine. Esto constituye un tremendo motivador para el aprendizaje organizacional.
- 8.- Escalabilidad
Las soluciones en e-learning son altamente escalables. Los programas pueden mover desde 10 participantes hasta 100 e incluso 100,000 con poco esfuerzo o incremento en los costos (mientras la infraestructura sea adecuada)



E-learning contempla básicamente dos tecnologías de ofrecimiento de contenido que proveen la base de sus programas; la tecnología de envío programado y la tecnología de envío en demanda. La tecnología de envío programado es la que lleva a cabo sus presentaciones en forma fija en tiempo y lugar. Sus variantes son: Multicast, laboratorios y salones virtuales y la tecnología de envío de demanda es aquella que esta disponible en el momento que la necesidad de capacitación se requiere. Esta incluye: contenido en demanda, discos compactos interactivos y laboratorios remotos.

Resumiendo lo anterior tenemos el marco conceptual de e-learning



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

IV. I PROYECTO DE CREACIÓN DE AVA (AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAJE)

JUSTIFICACIÓN

En el rubro de capacitación, las empresas se han visto impactadas por el uso de las NTI (Nuevas Tecnologías de Información), posibilitando así la capacitación a sus empleados, e-learning (Aprendizaje en línea), incorpora la educación a distancia y virtual con un fundamento en la Web, se presenta como una alternativa viable que logra hacer más eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje y combatir algunos de los obstáculos de la capacitación tradicional (tiempos, costos, traslados etc.)

Es importante hacer mención que el presente proyecto, permitirá a los participantes involucrarse en la experiencia de ser y actuar como un estudiante o docente/ facilitador a distancia, que requiere poner en ejercicio sus habilidades personales para aplicar diversas estrategias cognitivas para la apropiación de nuevos conocimientos y el uso de la tecnologías de información y comunicación para el aprendizaje y la enseñanza , respectivamente.

Entendiendo la educación a distancia como la modalidad educativa que es flexible en tiempo y en espacio, permitiendo el acceso a la educación a personas con intereses comunes, en razón de que ofrece estudios formales y no formales sin estar sujetos a horarios regulares y adquirir, además de la información y conocimientos, la posibilidad permanente de actualizarse, gracias al uso combinado de medios que llevan a establecer vínculos de comunicación e interacción entre los agentes involucrados en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

La estrategia e-learning que conlleva este proyecto es más que el uso de la tecnología misma o el contenido que involucra, se encamina hacia la construcción de una cultura de aprendizaje que de soporte a los cambios que vive LC.

Este proceso nos lleva como apunta Rosenberg¹⁵ hacia un modo de ver el aprendizaje como algo que es mucho mas que la instrucción formal hacia uno que vea el aprendizaje en un contexto organizacional más amplio como el crecimiento de capital intelectual de la empresa y las habilidades para altos desempeños individuales y organizacionales.

¹⁵ Rosenberg, Marck. (2002) *E-learning Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Colombia :Mc Graw Hill. P 69

Las personas que ocupan puestos a nivel gerencial son parte clave en el proceso de cambio antes mencionado, los empleados deben asimilar y socializar basta cantidad de información de procedimientos, de nuevos productos del mercado, de la competencia etc., por lo que las habilidades comunicativas que posean son de suma importancia para el desarrollo y crecimiento organizacional de LC.

Tradicionalmente se realizan Seminarios, Convenciones, Talleres u otros eventos de capacitación a los que asisten los ocupantes de puestos de mandos medios y gerenciales incluyendo a filiales y franquicias, éstos se llevan a cabo 2 o 3 veces al año y se capacita sobre las últimas tendencias del giro y se plantean nuevos retos, últimamente esto resulta más difícil y costoso, por lo que la propuesta de aprovechar las ventajas competitivas que ofrece internet utilizando estrategias de capacitación y entrenamiento en – línea, resulta oportuna y se prevé generará ahorros importantes en costos y ofrecerá grandes ventajas en la comodidad de los destinatarios.

Considero pertinente la creación de un AVA cuyos propósitos sean:

- Propiciar que los gerentes de LC se conviertan en actores de cambio con habilidades comunicativas y modos de trabajo innovadores en los que se utilicen tecnologías de vanguardia.
- Fomentar ambientes de aprendizaje interactivos y asincrónicos, donde el instructor de capacitación se encuentre comprometido con el aprendizaje de los participantes y cumpla un papel como asesor y facilitador.

Los AVA trascienden el aula tradicional considerando que crear un ambiente virtual de aprendizaje no es trasladar la docencia de un aula física a una virtual, ni cambiar el gis y el pizarrón por un medio electrónico, o concentrar el contenido de un curso en un texto que se lea en un monitor de computadora. Requiere que los docentes o instructores participen en la elaboración de los materiales, conozcan todos los recursos tecnológicos disponibles, así como las ventajas y limitaciones de éstos para poder relacionarlos con los objetivos, los contenidos, las estrategias y actividades de aprendizaje y la evaluación. Y es que como apunta Zambrana¹⁶, en una mezcla de componentes de la interfase como textos, gráficos, sonidos, animación y video, o los vínculos electrónicos, no tienen sentido sin las dimensiones pedagógicas que el diseñador del ambiente puede darles. Sin embargo, esto solo forma parte del contenido que se encuentra en el entorno del conocimiento. El ambiente de aprendizaje se logra ya en el proceso, cuando participantes y facilitadores así como los materiales y recursos de información se encuentran interactuando.

Para crear un AVA se requiere de los siguientes elementos:

Usuarios. Principalmente **alumnos/ participantes y facilitadores**, pero también se considera a todas aquellas instancias que demanden una oferta educativa.

Currícula. Si bien un AVA no tiene sentido sin los actores educativos, tampoco lo tiene si carece de un sustento, que en este caso es Curso de capacitación en habilidades de comunicación para directores y gerentes de LC.

Especialistas. Su participación en AVA es previa al proceso de aprendizaje, ya que son los encargados de diseñar, desarrollar y materializar todos los contenidos educativos que se utilizarán en el AVA. Por ello se plantea un grupo multidisciplinario que se integre por:

- El docente / instructor de capacitación/ facilitador especialista en el contenido (Comunicólogo)
- El pedagogo que apoye en el diseño de las estrategias didácticas y en las actividades de aprendizaje
- Para un uso integral de la tecnología que responda adecuadamente a los objetivos, estrategias y actividades del proceso de aprendizaje, se requiere de un conocedor de la tecnología educativa, entendida como la aplicación de procedimientos organizados, con un enfoque de sistemas, en donde intervienen personas, significados y la utilización de

¹⁶ Zambrana, Blanco et. al. (1998) Tecnologías de la información en la educación, España: Anaya. P 34.

- medios tecnológicos para concebir, implantar y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje
- El diseñador gráfico que participe en la imagen motivadora de los contenidos y recursos del AVA
 - En la medida de lo posible considerar la participación de un corrector de estilo, para garantizar la calidad ortográfica y gramática de los contenidos.

Sistema- informático- educativo. El lugar donde se ponen los contenidos y los recursos del AVA es un sistema informático educativo. Son las plataformas que administran los contenidos, la interacción entre los actores educativos, la gestión administrativa, es decir, permiten hacer desde la inscripción de los participantes, la gestión administrativa del facilitador, pasando por la interactividad con foros, chats y listas de discusión.

Infraestructura tecnológica. Finalmente se requiere de una infraestructura tecnológica para soportar los sistemas informático educativos, para que los usuarios tengan acceso a los mismos, se requiere de una infraestructura de redes y todo lo que implica: fibra óptica, servidores y equipos satelitales; los usuarios requieren de acceso a un equipo de cómputo conectado a la red de internet, ya sea desde su casa, oficina o a través de los ya famosos cibercafés. Cabe mencionar que en LC se cuenta con esta infraestructura y con un sitio en la Web.

Como ambiente de aprendizaje, el AVA propuesto, se conforma por un conjunto de entornos de interacción a saber:

Entorno de conocimiento: Referido a los contenidos del AVA, es decir, es el curso en línea. En este entorno trabajarán los especialistas en la materia y se presentarán además los contenidos, recursos que lo enriquecen considerablemente como pueden ser : videos educativos, bibliotecas digitales, sitios web y software educativo.

Entorno de colaboración: Aquí se llevará a cabo la retroalimentación y la interacción entre los participantes y el facilitador, de participante a participante e incluso de facilitadores a facilitadores. La dinámica que se genere en torno es un trabajo que se da en forma sincrónica, ya sea por videoconferencia o por chat, o bien en forma asincrónica por correo electrónico, foros de discusión o listas de distribución.

Evidentemente esta dinámica la propicia y fomenta el facilitador a través de las actividades de aprendizaje, que se consideran tareas de investigación, reflexión y análisis y en algunos casos de experimentación. Es por ello que se considera este entorno es determinante para la evaluación de los participantes.

Entorno de asesoría: Esta dirigido a una actividad más personalizada de participante a facilitador, se maneja principalmente por correo electrónico (asincrónico) aunque el facilitador puede programar sesiones sincrónicas por chat o videoconferencia con cada uno de los participantes.

Entorno de experimentación: Son los laboratorios virtuales, se manejan principalmente como simuladores, así como recursos de realidad virtual o software educativo con animaciones. Es un entorno que puede complementar los contenidos, pero que no necesariamente se incluye, es decir, no puede haber un AVA sin el entorno de conocimiento o de colaboración, pero en los casos donde no sea necesaria la experimentación se puede prescindir de ésta.

Entorno de gestión: Muy importante para los participantes y para los facilitadores, ya que se necesita llevar a cabo trámites administrativos como en cualquier curso presencial, dar seguimiento al aprendizaje y extender la acreditación correspondiente.

Dado lo anterior, un acercamiento a la definición de AVA puede ser:

Un Ambiente Virtual de Aprendizaje es el conjunto de entornos de interacción, sincrónica y asincrónica, donde con base a un programa, se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de un sistema informático-educativo.

De ahí tenemos que se propone la creación de un AVA en el sitio Web de LC para el curso de Habilidades Comunicativas de gerentes de LC cuyas fases considerando los elementos antes expuestos sean:

Fase I. PLANEACIÓN

En esta fase se define el programa a desarrollar, los destinatarios, los objetivos y los recursos materiales necesarios así como los recursos humanos que trabajarán en el diseño y desarrollo de los contenidos y en la operación del AVA.

Fase II DISEÑO, DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DEL CURSO EN LINEA

En esta fase se prepara el entorno de conocimiento en la que participará un equipo multidisciplinario de trabajo.

En un primer momento, es importante un binomio docente-pedagogo. Si bien el facilitador/ instructor de capacitación o docente (los términos han sido usados indistintamente) desarrollará la información por ser experto en la disciplina del conocimiento, se cuenta con la asesoría del pedagogo en el diseño del curso, en el marco de referencia, las intenciones educativas y en los componentes del diseño, como la clarificación de los objetivos, los contenidos, las estrategias de

enseñanza-aprendizaje y la propuesta de evaluación y acreditación. Una vez concluida esta etapa, se incorporarán el resto de los integrantes del equipo multidisciplinario, necesarios para su desarrollo y producción como son el diseñador gráfico y el programador.

Fase III OPERACIÓN

En esta fase convergen todos los entornos del AVA, con la dinámica de registro, los actores educativos que interactuarán, el trabajo con los materiales y recursos, el proceso de evaluación y al término la acreditación. Para lograr esto es necesario tener los contenidos (curso en línea de Habilidades Comunicativas) accesibles al facilitador y a los participantes, a través de un sistema informático-educativo y contar con el soporte técnico que asegure el acceso a los materiales y recursos.

Fase IV EVALUACIÓN

En esta fase la evaluación educativa es una forma específica de conocer la realidad y relacionarse con ella para tratar de favorecer cambios optimizadores.

La evaluación que se sugiere sería, luego de la creación del AVA y la puesta en marcha del curso de Habilidades Comunicativas de directores y gerentes de LC, es del programa, partiendo del análisis de la estructura, secuenciación y contenidos, orientada a determinar si la capacitación que se brindó fue eficiente. Si se lograron los objetivos, si se realizó en los términos en que se planificó, si fue realmente útil al usuario, si su coste fue razonable y si no provoco efectos no deseados.

De tal suerte que los objetivos de dicha evaluación sean:

- Proporcionar información que oriente los procesos de actuación ayudando a optimizar la eficacia del proceso de capacitación y,
- Orientar los procesos de continuidad del programa.

En dicho proceso de creación del AVA, esta intervención pedagógica se remite por cuestiones de tiempo a la Fase I Planeación y a elementos de la fase II Diseño, desarrollo y producción del curso on-line, en tanto que el alcance pretendido fue luego del análisis de necesidades de capacitación en habilidades comunicativas, la definición del contenido del programa del curso en habilidades comunicativas de gerentes de LC; en lo que respecta a la fase II, la intervención se orientó a la elaboración de un manual que sirva de orientación respecto de las funciones del facilitador on-line; entendiéndose por manual un libro o folleto en el

que figura lo más sustancial de una materia¹⁷. El manual se elige dadas sus características :

- ✓ Esta dirigido a un cierto público que esta interesado o dedicado a este tipo de información
- ✓ Es específico sobre un tema
- ✓ Su importancia radica en que el conocimiento esta explicado y resumido para una aplicación rápida y eficaz que los lectores deben adquirir.

¹⁷ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado Reader's Digest Tomo 7. pág 2326.

IV. II PROPUESTA DE CONTENIDO PARA EL PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACION DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA DIRECTORES Y GERENTES DE LC.

Se plantea que el presente programa de situé en la página Web de LC , identificándolo con secciones, las cuales tengan diferentes elementos o símbolos que ayuden a navegar dentro de la página, llamadas frames.

En el frame central o principal, se mostrará el desarrollo de los contenidos, la descripción de las actividades de aprendizaje a realizar y el texto de las lecturas para cada módulo.

En el desarrollo del texto se encontrarán palabras subrayadas que permitirán realizar ligas al interior de la página, mediante ventanas adicionales en las que se incluyan: la explicación de las estrategias, al calendario, entre otras.

También contendrá algunos botones o iconos en el frame de la izquierda, que se activaran o no dependiendo del sitio de la página donde se encuentre. Algunos de ellos estarán disponibles permanentemente como el acceso al correo electrónico del asesor, al espacio de dudas, al café, a la metodología y a los contenidos temáticos del curso, por ejemplo. Para activar cada botón, solamente es necesario dar clic en cualquiera de ellos para que se despliegue la información que contienen.

Los iconos que contendrá la página serán los siguientes:



Página principal



Introducción al curso



Contenidos temáticos



Objetivos del curso



Metodología



Actividades de aprendizaje



 Estrategias de aprendizaje

 Asesorías

 Calendario

 Inscripción

 Foros de discusión

 Café

 Dudas

 Bibliografía complementaria

 Ayuda del Web Master

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

El curso en línea que se ofrecerá en LC, está planificado y diseñado para dar a conocer a los participantes elementos que contribuyan a mejorar sus habilidades comunicativas.

Los contenidos han sido especificados luego de una detección de necesidades de intervención en el ámbito comunicativo de LC. Y que han puesto de manifiesto que es necesario desarrollar la capacidad de los directores y gerentes de LC para que éstos se comuniquen efectivamente con las demás personas dentro de los ámbitos personal, familiar, social y profesional, pues de ello depende el resultado deseado de toda acción comunicativa.

La expresión oral efectiva puede aprenderse, del mismo modo que otras habilidades, a través de la reflexión sobre las inquietudes personales, y de la práctica constante de formas comunicativas poco utilizadas. El proceso de comunicación entre seres humanos es sumamente complejo porque nadie observa el mundo de la misma manera, las diferencias raciales, económicas, de edad, de sexo e ideológicas son el núcleo de los principales problemas que aquejan al ser humano. Con tales diferencias no es extraño que éstos se agudicen, incluso los personales pues en el fondo problemas cotidianos contienen el mismo conflicto sólo que en menor escala.

El respeto y la comprensión a las ideas de los otros es la habilidad menos desarrollada por el hombre contemporáneo, y es el detonador de los retrocesos y estancamientos de todas las actividades productivas dentro de las instituciones sociales. No existe alguna organización pública o privada, individual o colectiva, familiar o académica que no cimiente su éxito en el aprendizaje que se adquiere a través del accionar comunicativo de sus miembros. Cuando externamos las diferencias e igualdades lo hacemos a través de nuestro cuerpo, lenguaje y emoción, pues estos son los portadores de nuestra comunicación.

El proceso de comunicación se manifiesta de forma completa en niveles distintos; comunicación interpersonal, comunicación colectiva y comunicación virtual.

- 1) La comunicación interpersonal describe la forma en que compartimos nuestra forma de observar, contextualizar y experimentar nuestra realidad con algunas de las personas que se encuentran cercanas a nuestras actividades.
- 2) La comunicación colectiva radica su importancia en la capacidad para compartir pensamientos y emociones a un público numeroso y en ocasiones desconocido.
- 3) La comunicación virtual es el resultado del aumento generalizado en el uso de la tecnología de comunicación, la cual al carecer de retroalimentación sincrónica requiere del desarrollo de ciertas habilidades específicas.

Cada ocasión que decidimos comunicarnos con los demás, estamos decidiendo cómo se construye el presente y el futuro de nuestra vida. Una acción equivocada o acertada ocasionará una puerta abierta o una puerta cerrada, y es esta la diferencia entre esperar a que el mundo suceda sin tener conciencia de sus resultados, o controlar el resultado que se desea obtener.



CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. La comunicación oral

1.1 Importancia de la comunicación oral

1.2 Comunicación, expresión y lenguaje

1.3 Naturaleza social de la comunicación

1.4 Componentes y modelos del proceso de comunicación

1.5 Características de la comunicación oral y escrita

2. El papel y responsabilidad del comunicador

2.1 Roles, contextos y formas de comunicación

2.2 Niveles de lenguaje y significación

2.3 Funciones del comunicador

2.4 Saber escuchar activamente

2.5 Ética del comunicador

3. Las habilidades del comunicador eficaz

3.1 Conocimiento de uno mismo

3.2 Habilidades verbales

3.3 Habilidades vocales

3.4 Habilidades visuales

3.5 Imagen, personalidad y prestancia

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4. La comunicación oral interpersonal

4.1 Características de la comunicación oral cara a cara

4.2 Propósitos de la conversación

4.3 Tipos de mensajes y retroalimentación

4.4 Actitudes y comunicación no verbal

5. La estrategia de comunicación oral

5.1 Concepto de Estrategia

5.2 Estructura de la estrategia de com. oral

5.3 Estructura del proceso de comunicación

5.4 Planeación, organización e interacción en el proceso de comunicación

6. Comunicación oral en público (informativa)

6.1 Estrategia de comunicación oral en público

6.2 Propósitos del orador y análisis del público

6.3 Discurso informativo

6.4 Organización y estructura del mensaje

6.5 Presentaciones efectivas

7. Comunicación oral grupal

7.1 Estrategia de comunicación oral en grupos

7.2 Funciones y tipos de mensajes

7.3 Actitudes y comunicación no verbal

7.4 Formatos de comunicación oral en grupos

8. Comunicación oral en público (persuasiva)

8.1 Estrategia de comunicación oral persuasiva

8.2 Propósitos y análisis del público

8.3 Ética en la comunicación persuasiva

8.4 Tipos de discursos persuasivos

8.5 Contexto de argumentación



OBJETIVOS DEL CURSO

- A.** Desarrollar actividades atendiendo un problema de comunicación real, a fin de desarrollar los conocimientos, las habilidades y las destrezas para mejorar el diseño y la ejecución de las acciones comunicativas orales.
- B.** Generar propuestas narrativas creativas y funcionales mediante el uso de los recursos personales y del contexto.
- C.** Diseñar espacios emocionales que promuevan el trabajo y aprendizaje grupal para desarrollar una actitud de esfuerzo, participación, respeto y asesoría en el grupo.
- D.** Actuar propositivamente para mejorar la realidad del ciclo comunicativo en LC.

 **METODOLOGIA**

El curso de habilidades de comunicación para directores y gerentes de LC fue planeado y diseñado para ser implementado a través de la modalidad e-learning, por lo tanto, los contenidos y la estrategia pedagógica corresponden al proceso de aprendizaje no presencial que el participante pondrá en acción durante el estudio de los diferentes temas.

Para propiciar el proceso de aprendizaje y la interacción comunicacional, se sugiere el uso combinado de medios y recursos tecnológicos, así como el diseño de actividades de aprendizaje que propicien que el participante construya, progresivamente, el conocimiento; al asesor le permitirán cumplir su función de facilitador y orientador de los procesos de aprendizaje.

La estrategia pedagógica para el estudio del curso en línea estará conformada de la siguiente manera:

La primera sesión de trabajo será el punto de encuentro comunicacional entre los participantes y el asesor. El propósito es dar la bienvenida al curso, ofrecer un panorama general sobre los contenidos temáticos, los objetivos de aprendizaje a cubrir por los participantes.

Los contenidos temáticos se encontrarán en la página Web que será diseñada especialmente para el curso (AVA), y podrán ser consultados cada vez que sea necesario. También en la página se encontrarán las actividades de aprendizaje, tanto individuales como grupales, en cada una de ellas se tendrá que aplicar la estrategia de aprendizaje que permitan el procesamiento de los textos y su comprensión. Además de encontrar una introducción o presentación al tema, se incluirán una serie de lecturas que ofrezcan elementos teóricos de diferentes autores y perspectivas, para una mejor comprensión de la temática.

Se han plantearán foros de discusión en donde se podrá comentar, opinar, intercambiar ideas o puntos de vista y profundizar en los contenidos con sus compañeros. La realización de estos encuentros será tanto en forma diferida como en tiempo real, en ellos, el asesor realizará la función de mediador y orientador del proceso de comunicación e interacción que se genere en los diferentes foros.

Finalmente habrá una sesión de cierre del curso en línea, en donde se despejen sus dudas y se realicen comentarios respecto a las temáticas abordadas durante el mismo.



ASESORIAS DURANTE EL CURSO

Las asesorías dentro de los sistemas a distancia, juegan un importante papel para establecer un constante diálogo entre el asesor y los participantes, los participantes entre sí, y los participantes con especialistas invitados para apoyar las diferentes temáticas. es entonces que el apoyo de los medios resulta indispensable para generar ambientes propicios para el aprendizaje.

Para este curso el principal medio de comunicación para la asesoría será la computadora, a través de su recurso de correo electrónico. El diseño del curso responde a un modelo a distancia, en donde el proceso de análisis y reflexión, interacción y discusión serán fundamentales para el estudio de los temas , por lo que la función del asesor como orientador y facilitador del proceso será una pieza clave dentro de la modalidad.

IV. III MANUAL DE FUNCIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL FACILITADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ON-LINE.

Introducción

Bienvenido al equipo de colaboradores de LC.

El presente contiene las funciones del facilitador de cursos de capacitación on-line, esta metodología ha sido adoptada recientemente en LC, por lo que planteamos éste como una fuente de información que te servirá como marco de referencia para desempeñar tus funciones.

Además contiene una serie de recomendaciones que han sido emitidas por quienes han tenido la experiencia de ser facilitadores on-line.

En espera de que lo aquí expuesto te sea de utilidad, agradecemos de antemano tu esfuerzo por contribuir a fortalecer la capacitación en LC.

ATT. Departamento de Recursos Humanos

Categorías de las funciones

La comunicación, entre participantes y facilitadores, en procesos formativos de capacitación mediada por la computadora presenta características distintas a la generada en un salón de clases tradicional, por lo que las funciones del facilitador en línea difieren en algunos aspectos de las de sus colegas de cursos presenciales; a continuación se describen los principales aportes de la literatura en este campo. A nivel general, Forsyth (1990) clasifica las funciones del docente en dos grandes categorías: las orientadas hacia las actividades o tareas (relacionadas con el contenido), y las socio-emocionales o de apoyo a los individuos y al grupo (interpersonales). La mayoría de los aprendizajes involucra los dos tipos de interacción, por lo que el sistema utilizado para la enseñanza en línea debe ser conducente y facilitador de ambos.

Mason (1991) identifica tres categorías de funciones que los maestros en línea deben realizar: organizacional, social e intelectual. Paulsen (1998; 1995) propone una cuarta categoría, la de evaluación, y Berge (1995, 1996) incluye la función de apoyo técnico del maestro, aunque señala que no necesariamente todas las funciones son responsabilidad de una sola persona. Hiemstra (1994) y Hiemstra y Sisco (1990), entre otros, definen los roles del facilitador de manera general, considerando que la efectividad de los esfuerzos instruccionales depende de la interacción de varios factores: la naturaleza del contenido, la tecnología utilizada, la calidad de la experiencia de aprendizaje y la habilidad del docente para responder a las diferencias entre los participantes. Así, con base en esos factores

proponen diversas funciones como las de tutoría, de evaluación y de apoyo al destinatario en la responsabilidad de su propio aprendizaje.

Los primeros autores (Paulsen, 1998, 1995; Berge, 1996, 1995; Mason, 1991) describen las categorías de las funciones del facilitador en línea de la siguiente manera:

Organizacional:

Las funciones de procedimientos, administrativas y de liderazgo. Estas incluyen la instrumentación de la agenda del curso: los objetivos generales y de las actividades de aprendizaje, el calendario, las reglas de procedimiento y las normas para la toma de decisiones. El manejo de las interacciones con una dirección y liderazgo fuertes se considera de gran relevancia para el éxito de un curso en línea.

Intelectual:

Las funciones pedagógicas relacionadas con las tareas, de moderación y tutoriales. Es el rol de facilitador educativo; involucra la manera en que el maestro plantea las preguntas y comentarios para enfocar las respuestas de los destinatarios hacia el objeto de estudio.

Social:

La creación de un ambiente social conducente al aprendizaje es una función fundamental del maestro en línea. Esto incluye la promoción de las interacciones interpersonales, el desarrollo de la cohesión del grupo, el mantenimiento del grupo como unidad, y el apoyo al grupo para el trabajo hacia objetivos comunes.

Técnico:

Berge (1995, 1996) incluye las funciones de apoyo técnico, en el sentido de que el facilitador debe hacer sentir a los participantes cómodos con el sistema y los programas utilizados.

Evaluación.

Paulsen (1998) añade esta categoría a las tres básicas propuestas por Mason (1991) por considerar que dentro de la docencia en línea esta función requiere atención especial dado que, a diferencia de la docencia tradicional, en esta modalidad la evaluación de los aprendizajes le requiere más tiempo (de preparación, revisión continua y calificación). Sin embargo sólo señala, por un lado, la importancia de las herramientas de evaluación, y por el otro, de las autoevaluaciones, las evaluaciones de los participantes y de los mismos maestros.

Recomendaciones

Entre otros, Mason (1991), Paulsen (1995; 1998) y Berge (1995; 1996) sugieren recomendaciones específicas para cada función como apoyo al facilitador en línea. Asimismo, Harasim et al (1995), Green (1998), Easley (1992), Andrusyszyn y Pritchard (1996) presentan sugerencias generales para la conducción exitosa de un curso en línea; la mayoría de las recomendaciones están basadas en experiencias personales en contextos específicos, por lo que pueden o no ser relevantes para los docentes en otros contextos. A continuación se presentan las recomendaciones por función:

- Ⓒ PEDAGÓGICA
- Ⓒ SOCIAL
- Ⓒ ORGANIZACIONAL
- Ⓒ TÉCNICA

© PEDAGÓGICA:

Mantener la mayor flexibilidad posible

Más que presentar una agenda muy elaborada al inicio del curso y mostrar un proceso complejo para los participantes, se sugiere seguir el ritmo de la conversación al tiempo de guiarla hacia el contenido del curso. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

Adoptar un estilo no autoritario

Evitar la figura autoritaria cuando se enseña en línea, especialmente con participantes adultos. (Berge, 1996). Mantener un estilo amigable (Harasim et al, 1995).

Ser objetivo

Antes de hacer generalizaciones hacia el grupo sobre una contribución específica, considerar el tono y contenido de la aportación, los conocimientos, habilidades y actitudes del autor o autora mostrados a través de otras colaboraciones, y el tiempo de la contribución en relación al hilo de la discusión. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

No esperar demasiado

Los maestros en línea deben contentarse si dos o tres puntos críticos, bien articulados, son comunicados en un momento específico de la discusión. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

No confiar en materiales que no estén en línea

Presentar todas las lecturas y actividades en línea para que la discusión permanezca autocontenida. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

Promover las conversaciones privadas tanto como las grupales

Diseñar oportunidades para conversaciones entre dos o más participantes cuyos intereses por el contenido puedan ser similares. (Berge, 1996).

Encontrar hilos unificadores

Enlazar varios hilos de la discusión en un resumen para incitar su estudio a mayor profundidad. Referirse a los participantes por su nombre; no es conveniente responder a cada participante de manera individual sino hacerlo en forma grupal. (Berge, 1996; Paulsen, 1998)

Requerir respuestas

Solicitar comentarios específicos de los estudiantes con relación a temas relevantes a su formación (Paulsen, 1998) y designar el tiempo para la respuesta, por ejemplo: para mañana. (Berge, 1996).

No dar conferencias

La experiencia sugiere que los comentarios largos y elaborados traen como resultado el silencio de los interlocutores. Se recomienda utilizar comentarios abiertos, ejemplos e hilación lógica de las aportaciones para incitar comentarios y

otros puntos de vista. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989; Harasim et al., 1995).

- **Invitar visitantes expertos**

Se pueden unir a la discusión para responder a las preguntas de los estudiantes o invitar estos a que pregunten. (Berge, 1996; Paulsen, 1998).

- **Utilizar tareas sencillas**

Los trabajos grupales son apropiados para este medio, pero un diseño muy complicado dificulta su logro (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

- **Convertir el material en relevante para los participantes**

Desarrollar preguntas y actividades que tengan relación con las experiencias de los estudiantes y con eventos actuales ((Berge, 1996; Paulsen, 1998).

- **Presentar opiniones encontradas**

Exponer perspectivas contrarias, direcciones diferentes u opiniones encontradas para debate y crítica por los participantes (Berge, 1996; Paulsen, 1998).

- **Solicitar contribuciones regulares**

Para mantener el diálogo activo es necesario exhortar a los participantes a que accesen el sistema por lo menos dos veces por semana. En algunos sistemas el participante no tiene acceso a las respuestas de sus compañeros hasta que ha colaborado con la suya. (Berge, 1996; Paulsen, 1998).

- **Resumir la discusión**

Cuando una discusión es muy larga resulta conveniente presentar resúmenes ocasionalmente. (Paulsen, 1998; Easley, 1992)

- **Escribir comentarios de enlace periódicos**

Resumir el estado de la discusión cada una o dos semanas como forma de enfocar la discusión. (Paulsen, 1998; Feenberg, 1989)

@SOCIAL::

- **Reforzar y modelar comportamientos apropiados**

Para promover la cortesía y la interacción es conveniente, por ejemplo, agradecer los comentarios efectivos en línea. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989; Easley, 1992).

- **No ignorar los comportamientos inapropiados**

Solicitar, en privado, cambios en los comportamientos negativos y referir a los participantes a las normas de comportamiento esperado escritas y presentadas con anterioridad. (Berge, 1996). Con tacto, solicitar al grupo ser más considerado hacia los comentarios de los otros (Paulsen 1998; Easley, 1992).

Facilitar la interacción

El sentido de participación interactiva se promueve utilizando técnicas de presentación personal adecuadas, formando diadas, y a través de algunas actividades que faciliten la discusión informal entre los participantes (Berge, 1996).

Resguardar la discusión

Algunos participantes pueden sentir temor al ridículo en público; ser amable al aceptar sus comentarios y resolver las excepciones en privado. (Berge, 1996).

Ser considerado

Responder a cada contribución en privado o nombrar a los autores de los comentarios en la discusión grupal. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989; Harasim et al., 1995).

Solicitar metacomentarios

Invitar a los participantes a que expresen sus sentimientos sobre el curso en línea. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

Aceptar a los observadores

Reconocer que habrá observadores que no participan con comentarios. Algunas personas aprenden escuchando las aportaciones de otros. Darles la bienvenida y reconocer su presencia. (Berge, 1996).

Cuidar el uso del humor y el sarcasmo

Es muy difícil mostrar la intención y el tono en las comunicaciones basadas en texto, a menos de que se conozca muy bien a los estudiantes. (Berge, 1996).

© ORGANIZACIONAL

Ser claro

Iniciar con un comentario abierto que defina el tópico de la discusión y las expectativas iniciales del moderador; continuar clarificando el tema y las expectativas en el transcurso de la discusión. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989; Harasim et al., 1995).

Promover la participación

Animar a los participantes para que se dirijan a sus compañeros y al facilitador. (Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

Dinamizar la participación cuando decae

Solicitar comentarios y respuestas directas hacia los temas de discusión. (Paulsen, 1998; Eisely, 1992).

Cuidar la proporción de las aportaciones

Como regla general, docentes o moderadores deben contribuir entre un cuarto y un medio al material total en línea. (Berge, 1996; Paulsen, 1996; Feenberg, 1989).

Leer las aportaciones a diario

No dejar que muchos participantes se atrasen. (Paulsen, 1998; Feenberg, 1989). Si hay estudiantes que no hayan accedido el sistema por una semana o más, llamar por teléfono. (Harasim et al., 1995).

Definir liderazgo en los procedimientos

El facilitador en línea debe iniciar los procedimientos y eliminar los procedimientos de discusión frustrantes. Cambiar lo que no funciona y no dejar que el objetivo de la discusión no se cumpla. (Berge, 1996; Paulsen, 1998; Feenberg, 1989).

Calcular el tiempo de preparación

La preparación de materiales en línea requiere a veces más tiempo del anticipado; considerar los tiempos de preparación de manera sobrada. (Berge, 1996).

Impartir materias con las que se tiene experiencia

Evitar dar un curso en línea por primera vez, elegir uno que ya se haya impartido con anterioridad. (Berge, 1996)

@TECNICA:

Utilizar apoyo técnico

Proveer entrenamiento para los participantes en línea novatos; cuando esto no sea posible, solicitar que se les otorgue a través del correo electrónico y/o teléfono. Asimismo, antes de iniciar el curso, conocer al personal de apoyo técnico para las dudas o problemas técnicos del curso que el facilitador no pudiera resolver, si se presentan. (Berge, 1996; Hiemstra, 1994).

Dar retroalimentación -

Contestar las dudas técnicas de los participantes. (Berge, 1996; Hiemstra, 1994).

Desarrollar una guía de estudio

Una guía de estudio o cuaderno de trabajo que considere tanto el contenido como los problemas técnicos más comunes es importante para el éxito de un curso en línea. Puede servir de base para las discusiones, presentar información introductoria, describir las actividades y los materiales de estudio, así como los componentes y procedimientos del curso. (Berge, 1996; Hiemstra, 1994; Moore, 1997).

Dar tiempo para aprender a usar el sistema

Los participantes novatos necesitan aprender a usar los programas y familiarizarse con la tecnología antes de participar activamente en el curso. (Berge, 1996).

Diseñar procedimientos para la retroalimentación

Diseñar normas y estándares para la retroalimentación en línea sobre el trabajo de los participantes. Definir al inicio como se manejarán las correcciones. (Berge, 1996).

Promover el aprendizaje de pares

Animar a los participantes novatos en el uso del sistema para trabajar con estudiantes experimentados. (Berge, 1996).

Limitar la extensión de las aportaciones

Las contribuciones individuales no deben exceder de dos pantallas ya que entre más largas, más difíciles de leer, lo que las vuelve tediosas y obstaculizan la discusión. Cuando se requieran textos largos, deben enviarse por separado, por correo electrónico. (Berge, 1996).

Moderar las instrucciones

Es importante no excederse en las instrucciones, y no diseñar estructuras excesivas. (Berge, 1996).

Las recomendaciones anteriores, provienen, en su mayoría, de la literatura anglosajona y son muy valiosas en cuanto a que son producto de años de experiencia impartiendo cursos en línea. Sin embargo, Ferrández¹⁸ plantea: "... Esta calidad (docente) sólo será real si este maestro sabe lo máximo sobre las posibilidades, el funcionamiento, la estructura, etc. del medio; sabe hacerlo funcionar adecuadamente (punto clave en la Didáctica); sabe estar entre esos medios y es capaz de hacer más saber sobre el medio, es decir, no pierde su capacidad innovadora y aporta nuevas formas de hacer o nuevos conceptos sobre el trabajo académico. Su supervivencia profesional depende de esta relación de múltiple saber respecto al y con el medio."

¹⁸ Ferrández, A., 1995, El formador en el espacio formativo de las redes. Trabajo presentado en EDUTEC 95, Universidad de Barcelona, España. <http://www.uib.es/depart/gte/ferrandez.html>

CONCLUSIONES

El estudio de caso presentado, se realizó en base a la identificación de una problemática, de ninguna manera agota la problemática abordada y sus posibilidades de solución, pero sí ofrece una propuesta de intervención pertinente.

Estudios que involucran a los medios de comunicación e información desde hace tiempo son considerados estudios vigentes y oportunos, de tal manera que involucrar a las NT disponibles, en profusión hoy por hoy es remitirse a proyectos de "innovación".

Ofrecer una alternativa educacional al interior de LC con las características de un AVA con el que se da respuesta a una necesidad específica conlleva a que exista un mejor desempeño de los empleados, que estos puedan adquirir y reforzar habilidades encaminadas a un mejor desempeño de su rol y por ende a una mayor productividad y competitividad de LC.

Los adelantos tecnológicos no son ajenos y menos aún para las empresas que desean como es el caso de LC, participar en el nuevo contexto internacional, así que su utilización en la capacitación, será un gran factor de cambio al considerar que el uso de la tecnología tiene sentido cuando se logran modificar los hábitos y las actitudes y a esto se le puede sacar provecho, y se logra con procesos formativos que consideren el factor humano.

Los planteamientos expuestos para que las nuevas tecnologías puedan aportar las posibilidades que se han ido apuntado a lo largo del estudio de caso, supone que deben darse una serie de modificaciones y prioridades, que van desde la creación y potenciación del proyecto, con la inversión económica que exige, hasta la reflexión de la concepción global del proceso de capacitación en el cual nos vamos a mover, los roles que pueden desempeñar las personas que en él participan, y el significado y trascendencia atribuidos a los contenidos.

Uno de los primeros cambios deben darse en el rol que el facilitador de cursos de capacitación tiende a desempeñar. Seguimos trabajando con una concepción y modelo unidireccional de la enseñanza donde el conocimiento tiende a ser depositado en el instructor que es quien lo administra y transfiere a los educandos, y normalmente en dosis previamente establecida por otras instancias. Por el contrario necesitamos llegar a otro tipo de instructor más facilitador del aprendizaje y diseñador de situaciones mediadas para que el aprendizaje llegue a producirse, y donde las habilidades para el asesoramiento y diagnóstico de los educandos, sean más significativas que las de depositario de conocimientos y saberes.

Los elementos expuestos, pretenden ser una propuesta a partir de la cual sea posible entablar una reflexión sistematizada en relación con el uso de las NTI en educación. La tecnología estando disponible, urge pasar de la etapa de diseño experimental en el uso de las NTI con fines didácticos a fin de poder generar modelos pedagógicos. Estos últimos deberán permitirnos fundamentar la práctica

educativa correspondiente. Para ello, el conocimiento de herramientas como la computadora y la red Internet, en cuanto a sus características y posibilidades como herramientas, es fundamental. La propuesta pretende ir en ese sentido. Un modelo pedagógico de uso de las NTI deberá tomar en consideración la manera como los medios utilizados circunscriben y condicionan la forma en que el educando aprende y el docente enseña.

GLOSARIO

Actitudes

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo

Aptitud

Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

C-D ROM

Disco que trabaja con rayo láser y que tiene alta capacidad de almacenamiento.

Competente

Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Competencias

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Competencia laboral

Es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados por el sector productivo.

Conocimiento

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Computador, ra

f. Ordenador, máquina electrónica que trata automáticamente la información y que ejecuta procesos lógicos a gran velocidad.

Comeo electrónico

Programa de computadora para enviar y recibir documentos, imágenes, etc. (e-mail)

Cualidades

Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Educación a distancia

Una forma de aprendizaje y enseñanza deliberados, planificados y estructurados que se llevan a cabo en ambientes en los cuales las personas que buscan el conocimiento están físicamente separadas en espacio y/o tiempo del profesor la comunicación entre ambos debe ser hecha por algún medio de tipo impreso, electrónico etc.

Empresa

f. Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos: una empresa vitivinícola.

Estrategia

Significa el planeamiento conjunto de las directrices a seguir en cada una de las fases del proceso, guarda estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr con la planificación concreta.

Formación

Es la formación del hombre por medio de una influencia exterior consciente o inconsciente o por un estímulo que si bien proviene de algo es el individuo mismo, suscita en él una voluntad de desarrollo autónomo conforme a su propia ley. La formación ha de conducir al desarrollo ponderado de todas las facultades específicas del mismo, pero ese desarrollo debe además hacerse a través de la propia ejercitación del educando.

Habilidades/destrezas

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

HTTP

Protocolo de transporte de hipertexto usado en internet

Internet

f. **INFORM.** Red informática de comunicación internacional que permite el intercambio de todo tipo de información entre sus usuarios. El nombre proviene del acrónimo de las palabras inglesas International Network (red internacional).

Lenguaje binario

Es lo mismo que lenguaje de máquina

Lenguaje de máquina

Lenguaje de más bajo nivel, es el único que comprende el computador.

Mediación

Acción de un elemento o agente que sirve de intermediario entre dos.

Módem

Modulador y demodulador de señales analógicas y digitales

Nuevas tecnologías

Se refiere a los multimedia, la televisión por cable y satélite, al CD-ROM, esencialmente las computadoras y los programas informáticos que permiten el acceso a redes.

Puesto de trabajo

Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

Programa

Conjunto de instrucciones para una computadora

Realidad virtual

Realidad simulada, proyecta a l usuario en un espacio tridimensional

Red

Dos o mas computadoras conectadas entre sí.

Redes informáticas

Conjunto de ordenadores conectados entre sí.

Redes de área local y/ o Intranet

Conjunto de ordenadores conectados entre si por cables

Redes de área extendida

Conjunto de ordenadores conectados entre si por línea telefónica, fibra óptica. Satélites, puede conectarse con otra red y dar origen así a redes mayores.

Telemática

Concepto que surgió de la unión de las palabras telecomunicación e informática, se refiere a la transmisión de datos a través de las redes informáticas.

Vídeo

1. Técnica para grabar cintas de imagen y sonido (videocasetes) por métodos electromagnéticos que se sirve de una cámara, un magnetoscopio y un televisor.
2. Aparato para grabar y reproducir videocasetes: se llama también magnetoscopio.
3. Filmación obtenida mediante este sistema

W.W.W.

Siglas de World Wide Web, la red de redes internacional.¹⁹

¹⁹ Fuentes: Conocer (Disponible en <http://www.conocer.org.mx/>)

(Diccionario de español en <http://traduccion.union.es/buena.htm>)

BIBLIOGRAFIA

- Alles,Martha. (2002). ***Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*** . Argentina: Granica.
- Blake, Oscar J. (1997). ***La capacitación***. Buenos Aires: Machi.
- Bussines Design Associates. (1991). ***Conversaciones para la acción y conversaciones para posibilidades***, México : Addison-Wesley .
- Burbules T. Y Callister. (2002) . ***Educación: Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información***. Argentina: Granica.
- Coll, C.(1987) . ***Psicología y Curriculum***. Barcelona: Laia.
- De Green, K. B . (1998). ***La organización adaptable*** .México: Trillas.
- Delors Jaques (Coordinador) (1997) . ***La educación encierra un tesoro***. México: Correo de la UNESCO.
- Escamilla de los Santos J. Gpe. (1998) .***Selección y uso de tecnología educativa***. México: Trillas.
- Feenberg, A., (1989). ***The written world: On the theory and practice of moderating educational computer confernces***. New York: Pergamon Press.
- Flores, Fernando. (1994) . ***Creando organizaciones para el futuro***. Chile : Dolmen.
- Freedman, Alan. (1996). ***Diccionario de Computación*** , Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Gagné, R. y Briggs, L(1990). ***La planificación de la enseñanza***. México: Trillas.
- Gore, Ernesto. (1996) . ***La educación en la empresa***. Argentina: Granica .
- Harasim, L.(1989). ***On-line education: A new domain***. New York: Pergamon Press.
- Harasim, L.(1990). ***Online education: An environment for collaboration and intellectual amplification***. New York: Praeger
- Harasim, L., Hiltz, R., Teles, L. y Turoff, M.(1995). ***Learning networks: A field guide to teaching and learning online*** . New York: Pergamon Press.

Harasim, L., Hiltz, R., Teles, L. y Turoff, M.(1995). **Learning networks: A field guide to teaching and learning online** . New York: Pergamon Press.

Hiemstra, R. y Sisco, B. (1990). **Individualizing instruction: Making learning personal, empowering and successful**. San Francisco: Jossey-Bass.

Kreps, Gary.(1990). **Organizational Communication**. New York: Longman.

López Campos Jordi e Isaura Leal Fernández . (2002) .**Aprendiendo a planificar la formación**. Barcelona : Paidós

Reader's Digest . (1999) . Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.

Robbins, Stepehn P. (1995) . **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.

Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez.(1991). **Administración de la Capacitación**.México: Mac Graw-Hill

Rosenberg, Marck. (2002). **E-learning Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital**. Colombia :Mc Graw Hill.

Rueda Beltrán y F. Díaz Barriga (2002). **Perspectivas para la evaluación y análisis de la docencia**. México : Paidós.

Siliceo Alfonso. (1990) .**Capacitación y Desarrollo de Personal**. México : Llimusa.

Tena, Adolfo.(1980).**Capacitación y adiestramiento**. México: Coparmex,

Werther, William y Keith Davis.(1990). **Administración de personal y recursos humanos**. México: Mcgraw-Hill.

Zambrana, Blanco et.al. (1998) .**Tecnologías de la información en la educación**. España: Anaya.

HEMEROGRAFIA

Correa, J.M. (1999). " *Proyecto Docente: Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación.*" San Sebastián, Universidad del País Vasco (documento policopiado).

Moreno Bonett A. (1998) " *Educación Continua: una estrategia de vinculación con el sector productivo*" . **Revista de Vinculación Empresa – Educación Superior,1 (5)** 3-26.

Prieto Castillo. (sff) . " *Introducción a la comunicación educativa*". Mecanorama. ILCE

Rodríguez Neira, T (1996) " Modelos y medios" . **Revista Aula Abierta.**

Santoyo S. (1985) " En torno al concepto de interacción" . **Revista Perfiles Educativos, 27-28.**

Zabalza, M (1991) "Fundamentación de la Didáctica y del conocimiento didáctico" **Revista Didáctica-Adaptación.**

SITIOS EN INTERNET

Adell Segura, Jordi. (1994) "La Internet: posibilidades y limitaciones". **Jornada. La Comunidad Valenciana ante la Nueva Sociedad de la Información: ciencia, tecnología y Empresa.** (Disponible en: <http://nti.educa.rcanaria.es/adultos/modulos/formación/Curso/Adell-internet.htm>.)

Ahern, T.C. y Repman J., 1994, The Effects of Technology on Online Education, *Journal of Research on Computing in Education*, 26(4), pp. 537-546.
Andrusyszyn, M. y Pritchard, M., 1996, Instructor's guide to computer-mediated conferencing. The NODE technologies for learning. Disponible en: (<http://node.on.ca/fil/conference/fieldnotes>)

Aliaga Abad, Francisco. "En Redados. Aplicaciones y experiencias de Internet en España con interés educativo". **Revista de la Sociedad Española de Pedagogía** (Disponible en: <http://nti.educa.rcanaria.es/adultos/modulos/formación/Curso/aliaga.htm>.)

Andarde Horacio, (1996) " La comunicación positiva y el entorno organizacional. **Revista electrónica Razón y Palabra, No. 4** (Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx>)

Berge, Z.L., 1996, The role of the online instructor / facilitator. Disponible en: (http://star.ucc.nau.edu/~mauri/moderate/teach_online.html)

Buitrón Morales Naehyelli. (2002) "Hacia un nuevo perfil del educando y del educador en la comunicación" **Revista electrónica Razón y Palabra, No. 28** (Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx>)

Cabero Almenara, Julio. (1995) "El ciberespacio: el no lugar como lugar educativo". II Congreso de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.
Cabero, J. (1994): "Nuevas tecnologías, comunicación y educación", **Revista Comunicar**,(Disponibles en <http://www.uib.es/depart/gte/cabero.html>.)

Conocer; " Análisis ocupacional y funcional del trabajo" ; (Disponible en: www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

De la Guardia Carlos, et. al. (1996). "Hacia una nueva comunicación" .**Revista electrónica Razón y Palabra, No. 3,** (Disponible en :<http://www.razonypalabra.org.mx>)

Diccionario de español (Disponible en: <http://tradu.scig.uniovi.es/busca.html>)

Eisley, M.E., 1992, Guidelines for conducting instructional discussions on a computer conference, DEOSNEWS Vol 2, No 1. Disponible en: (<http://www.ed.psu.edu/ACSDE>)

Estebanell Minguell, Meritxell y Josefina Ferrés Font. (1995) "¿Las nuevas tecnologías exigen un nuevo perfil del maestro?". **II Congreso de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para la Educación.** Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España. (Disponible en: <http://www.uib.es/depart/qte/esfe.html>)

Ferrández, A., 1995, El formador en el espacio formativo de las redes. Trabajo presentado en EDUTECH 95, Universidad de Barcelona, España. Disponible en: (<http://www.uib.es/depart/qte/ferrandez.html>)

Graminga, M., "Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas" (Disponible en : <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>)

Green, L., 1998, Online Conferencing: Lessons Learned, Office of Learning Technologies, Human Resources Development, Canada. Disponible en: (<http://olt-bta.hrdc-drhc.gc.ca>)

Hiemstra, R., 1994, Computerized distance education: The role for facilitators, The MPAEA Journal of Adult Education, 22(2), pp. 11-23. Disponible en: (<http://www-distance.syr.edu/mpaea.html>)

Mason, R., 1991, Moderating educational computer conferencing. DEOSNEWS 1(19). Disponible en: (<http://www.ed.psu.edu/ACSDE>)

Paulsen, M.F., 1995, Moderating educational computer conferences. En: Z.L. Berge y M.P. Collins (eds) Computer mediated communication and the online classroom. Volume 3: Distance Learning, Hampton Press, Cresskill, N.J. pp. 81-90. Disponible en: (http://www.nettskolen.com/fag_art/20/moderating.html)

Paulsen, M.F., 1998, The Online Report on Pedagogical Techniques for Computer-Mediated Communication. Disponible en: (<http://home.nettskolen.nki.no/~morten/cmcped/litrev.html>)

Seymour Papert (Coordinador), proyecto "*The School of Future*", (Disponible en internet en : www.media.mit.edu.)

_____. (1995) "La navegación hipertextual en el World-Wide Web: implicaciones para el diseño de materiales educativos". ***II Congreso de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para la Educación***. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España. (Disponible en: <http://nti.uji.es/docs/nti/edutec95.html>.)

Anexo 1

Organigrama de LC

Anexo 2

Instrumentos de investigación aplicados

Nota: No se presenta el contenido completo, dado que es información confidencial del Departamento de Recursos Humanos de LC.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN
 SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR:
 COMUNICACIÓN EN EL AULA

MEDICION DEL CLIMA LABORAL

DEPARTAMENTO _____

ANTIGÜEDAD _____

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos si es que aplican, colocando una X en el cuadro que corresponda. Cada una de las respuestas ayudará a conocer y en su caso mejorar el clima laboral de nuestro grupo, se lo mas honesto posible, la encuesta es anónima.

NO APLICA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	ALGUNAS VECES	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------	-----------------------	------------	---------------	--------------------------

1.-.....

<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>				
---	---	---	---	---

NO APLICA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	ALGUNAS VECES	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------	-----------------------	------------	---------------	--------------------------

2.-.....

<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>				
---	---	---	---	---

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN
SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR:
COMUNICACIÓN EN EL AULA

EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE DIRECTORES Y GERENTES

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

La presente evaluación tiene como propósito analizar la actuación del empleado en el desempeño de su puesto, mediante la revisión de una serie de competencias. Cada una de éstas deberá ser evaluada individualmente, utilizando los grados de evaluación descritos a continuación, mismos que deben mostrar cual ha sido la actuación del evaluado durante todo el período de revisión.

CALIFICACIÓN

GRADOS DE EVALUACIÓN

- | | |
|---|---|
| 6 | EXCELENTE: El empleado desempeña sus funciones excepcionalmente y logra resultados excelentes. Su desempeño es superior a lo que se espera de su puesto. Únicamente empleados excepcionales alcanzan este nivel. |
| 5 | MUY BUENO: El empleado desarrolla sus actividades en función de los mayores requerimientos de su puesto. Su contribución y resultados son sobresalientes en términos de calidad, cantidad, consistencia, cumplimiento etc. |
| 4 | BUENO: El empleado cumple con las asignaciones y requerimientos que demanda el puesto. |
| 3 | REGULAR: El empleado muestra resultados inferiores a los que demanda su puesto. En ocasiones requiere supervisión. |
| 2 | DEFICIENTE: El empleado muestra resultados por debajo de lo esperado en su puesto. Existen discrepancias entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. |
| 1 | INACEPTABLE: El empleado no cumple con las asignaciones y requerimientos que se exige de su puesto. Resultados no satisfactorios. |

Haga una apreciación del desempeño del empleado basándose en cada uno de los factores que se enuncian a continuación. Marque con una X el número de la escala que corresponda a la calificación a otorgar, de acuerdo a los Grados de Evaluación antes descritos.

1. HABILIDADES TECNICAS	Peso Relativo	1	2	3	4	5	6	Calificación Ponderada
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
	1.00	CALIFICACIÓN TOTAL						

2. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Peso Relativo	1	2	3	4	5	6	Calificación Ponderada
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
.....	0.125							
	1.00	CALIFICACIÓN TOTAL						

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	Peso Relativo	1	2	3	4	5	6	Calificación Ponderada
Tiene capacidad para escuchar y comprender	0.125							
Tiene capacidad para motivar	0.125							
Tiene habilidades para la negociación	0.125							
Posee habilidad para comunicarse de forma oral y escrita	0.125							
Posee habilidad para delegar actividades	0.125							
Tiene habilidad para evaluar problemas personales	0.125							
Esta orientado al servicio	0.125							
Son buenas las relaciones con sus compañeros	0.125							
	1.00	CALIFICACIÓN TOTAL						

4. AREAS DE MEJORA

Después de comentar con el evaluado cada concepto, relacione aquellos puntos débiles a mejorar

PUNTOS A

MEJORAR: _____

5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

5.2 Indique a continuación las metas compromisos u objetivos a cumplir en el próximo periodo de evaluación: _____

6. REQUIERE CAPACITACION

SI () NO ()

¿ EN QUE AREAS ?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluado por: _____

Firma: _____ **Fecha:** _____

COMENTARIOS DEL EVALUADO

Expresa su opinión sobre la presente evaluación, sus acuerdos o desacuerdos.

Firma del Evaluado: _____ **Fecha:** _____

Mi firma indica que he leído y discutido con mi evaluador todas las secciones de esta evaluación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABLA PARA CALIFICACION

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33		
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33		
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33		
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN
 SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR:
 COMUNICACIÓN EN EL AULA

INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PROBLEMAS

ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS, CONFLICTOS.

Dentro de cada organización existe un sinnúmero de problemas, carencias, conflictos que entorpecen su trabajo, por favor complete la siguiente tabla con los problemas que existen en su trabajo.

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

¿Cuál es el problema, carencia, conflicto? Explique brevemente.	
¿En dónde se genera el problema, carencia, conflicto? (Qué áreas o personas lo generan)	
¿Este problema, carencia, conflicto a quien más le afecta? (Persona, cargo, área)	
¿Por qué cree usted que se genera este problema, carencia, conflicto?	
¿Cómo cree usted que afecta este problema, carencia, conflicto a la empresa? (Consecuencias)	
Que nota le pone al problema (7 gran problema y 1 problema mínimo)	

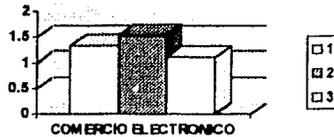
**ANÁLISIS CON
FUENTE DE ORIGEN**

Anexo 3

Gráficas

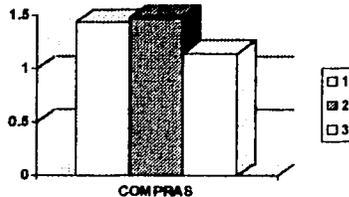
DIR. DE COMERCIO ELECTRONICO

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4	1.32
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4.62	1.52
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	3.37	1.1
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	3.95 = 7.7



DIRECTOR DE COMPRAS

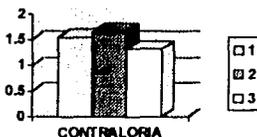
FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4.37	1.44
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4.5	1.48
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	3.5	1.15
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	4.07 = 8.02



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

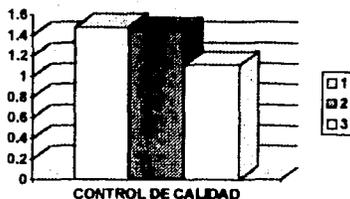
DIR. DE CONTRALORIA

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACION PONDERADA	EVALUACION PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4.75	1.56
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	5	1.65
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	4	1.32
	1.00	EVALUACION GENERAL	4,53 = 8.9



GTE. DE CONTROL DE CALIDAD

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACION PONDERADA	EVALUACION PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4.5	1.48
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4.37	1.44
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	3.37	1.11
	1.00	EVALUACION GENERAL	5.66 = 7.94



**TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN**

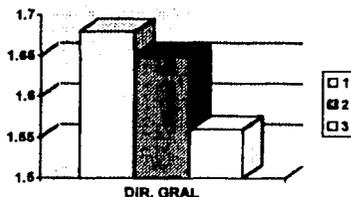
GTE. DE CREDITO Y COBRANZA

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	5	1.85
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4	1.32
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	3.5	1.15
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	5.78 = 8.12



DIR. GRAL

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	5.12	1.68
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	5	1.65
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	4.75	1.58
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	4.89 = 9.6



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

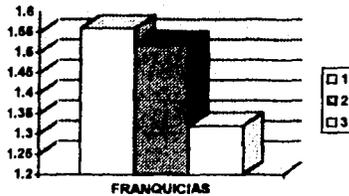
GTE. DE DISEÑO Y PUBLICIDAD

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4.62	1.52
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4.37	1.44
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	4	1.32
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	4.28 = 8.4



DIR. DE FRANQUICIAS

FACTORES DE EVALUACION	PESO RELATIVO GENERAL	CALIFICACIÓN PONDERADA	EVALUACIÓN PONDERADA
1.-HABILIDADES TECNICAS	0.33	4.75	1.56
2.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	0.33	4.62	1.52
3.-HABILIDADES EN LAS RELACIONES HUMANAS	0.33	4	1.32
	1.00	EVALUACIÓN GENERAL	4.4 = 8.08



TESIS CON
FOLLA DE ORIGEN