



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

“LA LABOR DEL INSTRUCTOR EN CAPACITACIÓN
COMO ÁREA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO”

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

YAZMÍN CRUZ XAXOCOTECO

ASESORA: DRA. MA. CONCEPCIÓN BARRÓN TIRADO



CIUDAD UNIVERSITARIA

OCTUBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*Al ser más extraordinario,
a la luz de mi vida,
al motor que me impulsa a vivir día a día,
a quien nunca me ha dejado sola.*

*Mi fuente inagotable de inspiración y amor;
por ser quien es, por darme la vida
y regalarme todo lo que soy.*

A DIOS

A lo más valioso de mi vida...

*A la mujer que más admiro;
por llevarme de la mano a ser quien soy hoy,
con todo el amor y la dulzura;
porque no deja de dar todo sin esperar nada,
por su amor y entrega.*

¡Te Amo Mamita hermosa!

*Al hombre valiente y entregado,
que supo romper esquemas,
por ser un ejemplo invaluable en mi vida,
Por su amor.*

¡Papá te Amo!

Itz

*Por tu incondicionalidad,
por estar siempre en el momento justo,
con todo el amor y la entrega.*

Ceci

*Eres un gran ejemplo para mí,
gracias por exigirme y confiar siempre en mí.
Por alentarme,
y estar siempre conmigo.*

Kevin David

*Porque llegaste cuando menos te esperaba,
y cuando más te necesitaba,
por tu amor, tu ternura y tu alegría.*

¡Haces mis días más felices!

Tías y Tíos

Laura, Magis, Flor, Toña, Jorge y Oswaldo

*Han llegado en justo momento.
Son ejemplo de vida para mí.
Por sus consejos, apoyo y cariño.*

Abuelos

Raymundo y Socorro

*Por enriquecer mi vida en la infancia;
Son pieza fundamental de lo que soy hoy.
¡Gracias por cada momento!*

Abuelita Félix

*Por darle la vida a mi Mamá,
por ser un ejemplo de lucha,
por transmitirme ese sentimiento,
tan característico de la familia.*

Primos adorados
Lore, Uriel, Paco, Pepe, Brandon y Oswaldín

*Gracias por sus abrazos, sonrisas,
por el amor que me dan siempre.
¡Aprendo mucho de cada uno!*

Yolanda Torres Vega

*Por ser mi amiga,
en el verdadero significado de lo que esta maravillosa palabra implica.
Eres el reflejo de la extraordinaria mujer que está a tu lado, tu Mamá.*

Lidia Esquivel Vázquez
Jacqueline Pérez Alcantar

*Por permitirme ser su amiga,
y regalarme momentos que enriquecen mi vida.*

Miriam Marlen Morales
Ángel Moisés Guerrero Perea
Juan Carlos Olvera Arévalo
Arturo Rodríguez Partida

*Por compartir valiosos momentos conmigo.
Por su constante motivación para alcanzar esta meta.*

Wendohyn Márquez Porras

*Eres un regalo de la vida,
te agradezco por ser quien eres
y a tu lado está alguien muy especial como tú, Armando.
¡Gracias por ser mi Amigis!*

Erick Hernández Muñoz

*Por tu transparencia y tu ternura.
Eres una persona muy especial.
Un verdadero Amigis.*

Alejandro Delgado Caballero

*Por tu sencillez y humildad.
Por tus invaluable aportaciones en mi vida profesional y personal.
Por ser mi amigo.*

Giovanna Escobar Mota
Norma Vázquez Vázquez
Lorena Figueroa Galán
Francisco Martínez Preciado

*¡He aprendido mucho de ustedes!
Cada uno a su manera muy particular,
por compartirse conmigo tal y como son.*

*A los niños de los Centros Preescolares
que visité en Puebla y Yucatán*

*Fueron motivación e ilusión en mi vida,
por sus muestras de cariño,
tan espontáneas e invaluables.*

Dra. Ma. Concepción Barrón Tirado.

*Por apoyarme para alcanzar esta meta,
por su valioso tiempo,
por sus constantes palabras de motivación,
por su ejemplo.
¡He aprendido mucho de su admirable persona!*

*Lic. Ruth Ivonne García Delgado
Mtra. Claudia Bataller Sala
Lic. Hilda Patricia Zurita Gutiérrez
Lic. Margarita Soto Medina*

*Por dedicar su tiempo a la revisión de este trabajo,
por sus valiosas observaciones.*

*Familia González Martínez
(Dany, Adriana y Grey)*

*Por la plena confianza en mí,
por compartir sabios y hermosos momentos.
por el apoyo, más aún por dejarme aprender de ustedes.*

José Luis Cerda Sánchez

*Aunque fue breve el tiempo que compartimos,
Aprendí mucho de ti.
Por cada consejo y por el apoyo
que me hizo crecer profesionalmente.*

Universidad Nacional Autónoma de México

*Por lo que esta institución representa.
Es un verdadero orgullo pertenecer a la Máxima Casa de Estudios,
y tener el sello Azul y Oro.*

Desarrollo Estratégico Humano S.C.

*Por darme la oportunidad para desarrollarme profesionalmente,
por la información que me proporcionaron para la realización de este informe.*

*Con todo mi amor y cariño.
¡Tanto mundo, tanto espacio y coincidir!*

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
Desarrollo Estratégico Humano S.C. (DESHU)	
1.1 Antecedentes de la Capacitación en nuestro país	2
1.2 Marco Jurídico de la Capacitación.....	4
1.3 Creación de Desarrollo Estratégico Humano S.C	7
1.4 Visión y Misión de Desarrollo Estratégico Humano S.C.....	8
1.5 Valores.....	8
1.6 Estructura Orgánica.....	9
1.7 Funciones de las Áreas	9
1.8 Gerencia de Proyectos Especiales.....	11
CAPÍTULO 2	13
Fundamento Teórico del Área de Desarrollo de la Actividad Profesional	
2.1 El aprendizaje en el proceso de capacitación	19
2.2 La educación de adultos.....	27
2.3 Las características del aprendizaje de un adulto.....	28
2.4 La motivación en el aprendizaje	31
2.5 Modelo andragógico activo para adultos	32
2.6 ¿Cómo se puede lograr un cambio en un adulto?.....	33
2.7 Elaboración de cursos	34
2.8 Elaboración de objetivos de instrucción	35
2.9 Redacción de objetivos.....	36
2.10 Los niveles taxonómicos de los objetivos.....	37
2.11 Contenido temático del curso.	38
2.12 El tiempo: factor importante.....	39
2.13 Técnicas de enseñanza aprendizaje	41
2.14 Apoyos didácticos.....	42
2.15 Evaluación del curso.....	42
2.16 Informe de resultados	43
CAPÍTULO 3	44
Actividades Desempeñadas como Instructor (Diseño, Desarrollo y Evaluación del Curso Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo)	
3.1 Descripción del puesto	44
3.2 Elaboración de la propuesta.....	45
3.3 Creación y desarrollo del curso	50
3.3.1 Manual del participante.....	50
3.3.2 Logística y entrega de materiales.....	108
3.3.3 Informe de resultados	152

CAPÍTULO 4	174
Análisis de la Actividad Profesional Desarrollada	
4.1 La aportación y aplicación de los aprendizajes de la Licenciatura en Pedagogía en el área de capacitación.....	174
4.2 Reflexión del quehacer pedagógico de la Actividad Profesional Desarrollada.....	176
4.3 Retos y desafíos del pedagogo en el área de capacitación	178
CONCLUSIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	185

PRESENTACIÓN

El presente Informe Académico de Actividad Profesional, contiene las actividades que desempeñé en Desarrollo Estratégico Humano S.C. (DESHU) como coordinadora de capacitación de la Gerencia de Proyectos Especiales, a través del Curso: 'Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo'.

El Informe está dividido en cuatro capítulos; cada uno de ellos detalla los temas presentes en la actividad profesional del pedagogo como instructor en capacitación.

Dentro del primer capítulo se ubican: los antecedentes históricos, el marco jurídico de la capacitación en nuestro país y por último una descripción de la empresa en la cual laboré.

En el segundo capítulo se detalla el fundamento teórico de las actividades desarrolladas en DESHU, así mismo los factores que intervienen en la ejecución e impartición de un curso.

El tercero es una recapitulación de los anteriores, en su modo práctico a través del Curso: 'Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo', se ilustra en este apartado las actividades que realiza un pedagogo para elaborar, ejecutar y finalizar un curso.

Por último en el cuarto capítulo hago un análisis de la actividad profesional, que desarrollé en DESHU, así como los retos y desafíos del profesional de la pedagogía en capacitación.

La idea principal que me llevó a elaborar este informe es dar a conocer la importancia que tiene el pedagogo dentro de esta área, y ejemplificar la manera en la que intervenimos, con el propósito de dar a conocer a los interesados las actividades que podemos realizar, ya que tenemos la preparación para desarrollarlas eficientemente.

CAPÍTULO 1

Desarrollo Estratégico Humano, S.C. (DESHU)

*Cierra la fábrica. Cierra las oficinas.
Alquila un auditorio
y lleva todo el personal allí,
durante tres días. Involucra a todos
en el cambio revolucionario.*

Joseph y Jimmie Boyett

1.1 Antecedentes de la Capacitación en nuestro país.

Antes de comenzar propiamente con el origen de la capacitación en México, hay que entender que la capacitación va ligada con la idea de la educación permanente, la cual ubica a la educación como un proceso vital, y que va encaminada a dotar a los adultos de habilidades en el mejor de los casos; es aquí en donde la capacitación laboral interviene; esta considera la vida social y económica, la evolución de la familia, de la sociedad, de las necesidades individuales y colectivas de aquellos que ya han cumplido con la obligación escolar. Aquí el adulto ya no se trata como un alumno, sino como un hombre que frente a situaciones nuevas, dificultades, proyectos se dice: *“Necesito algo más. Necesito armarme para poder enfrentar estas nuevas situaciones, para poder resolver esto que me preocupa.”*¹. Es por ello que dentro de este marco la capacitación laboral ocupa un lugar importante y es parte del proceso de educación de adultos, en distintos órdenes, que podemos observar en el ámbito público y empresarial.

Entonces al ser la capacitación un proceso de actualización, preparación, entrenamiento e instrucción; éste se encuentra ubicado en nuestro país desde la época prehispánica, pues en ella se observan majestuosos monumentos arquitectónicos como la pirámide de Kukulcán en Chichén Itzá, tales monumentos permiten suponer que para su construcción se tuvo que movilizar un gran número de personas con diferentes oficios, las cuales fue necesario dirigir y capacitar.

¹ Pain Abraham; (1996). *Capacitación Laboral*. Formación de formadores. Carrera de especialización de postgrado. Los documentos 4. Universidad de Buenos Aires. Pág. 22.

Sin embargo en la época colonial se encuentran las 'Ordenanzas de Minería' en 1783, estas *"...nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas."*² Como se puede observar en este momento histórico la capacitación es vista como el proceso de formación de las habilidades que se necesitan para desempeñar adecuadamente el oficio del trabajo en las minas.

Más tarde en 1835 al fundarse el Gran Círculo de Obreros en México; que tenía entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

Posteriormente, al finalizar el siglo XIX y a principios del XX, en México acontecen hechos que dieron lugar a movimientos; como lo fue la Revolución Mexicana que dio lugar a la idea del 'derecho al trabajo', que establecía un sistema más justo en la relación entre los obreros y los patrones. Es así como los sistemas jurídicos enfocaron sus ideas en la redacción de la Constitución de 1917 esta estableció desde su inicio el derecho del trabajador a recibir capacitación.

Sin embargo cabe mencionar, que uno de los sucesos más destacados para consolidar la importancia de la capacitación en nuestro país fue lo acontecido en el año de 1931 *"...en la Ley Federal del trabajo se retoma en contrato del aprendiz que obliga al patrón a la enseñanza de un arte u oficio y a una retribución a cambio de servicios personales; y es en 1932 cuando Luis Enrique Erro define el concepto escuela politécnica que fundamenta la definición actual de los Centros de Capacitación según la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo."*³

Un momento histórico que no se puede excluir, es la industrialización del trabajo, cambió las formas de organización y los modos de producción por ende *"...el hombre fue perdiendo los conocimientos que poseía debido a la generación de cambios dentro del proceso de trabajo dentro de un sistema de producción capitalista."*⁴

² Granados Jaime; (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. Segunda Edición. Trillas. México. Pág. 215.

³ Secretaría de Educación Pública; (1992). Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, *Que es la dirección general de centros de capacitación*. México. Pág. 5.

⁴ Barrera Sánchez, R; (1996). *Capacitación: una opción más de desarrollo profesional para el licenciado en Pedagogía*. Tesis. UNAM. ENEP Aragón. México. Pág. 28.

Así mismo este nuevo proceso de trabajo requería de los trabajadores una labor más precisa y exacta debido a las nuevas herramientas de que se disponía; esto fue una causa real para crear los mecanismos y así brindar capacitación y adiestramiento todo ello con el fin de que los trabajadores realicen con eficiencia su labor.

1.2 Marco Jurídico de la Capacitación

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La actualización de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con vigencia del presente año establece en su artículo 123: *“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley (...)”*.

Y en su apartado XIII señala:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación;(...)”.⁵

Ley Federal del Trabajo

Dentro de esta Ley se encuentran inscritos algunos artículos que hablan del proceso de capacitación que se gesta en las empresas, los cuales tienen como finalidad vigilar que el proceso se ejecute como se estipula dentro de esta Ley. A continuación menciono los artículos los cuales ayudarán a comprender este informe.

⁵ Reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 9 de enero de 1978. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de Octubre de 1986.

Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

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

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

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y (...)

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el artículo 44 de dicha ley: *“La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.”*

1.3 Creación de Desarrollo Estratégico Humano S.C.

Desarrollo Estratégico Humano S.C. (DESHU) fue creado por un grupo de pedagogos, psicólogos y mercadólogos jóvenes que deciden estudiar su mercado laboral y a partir de ello llegan a la siguiente conclusión: *“Sí hay mercado para la capacitación pero sin embargo las organizaciones la ven como un gasto y no como una inversión, debido a que no se generan resultados, y además es considerada aburrida, pasiva, inútil, repetitiva y desgastante.”*

Así es como en el año 2001 surge el Proyecto Desarrollo Estratégico Humano S.C. una empresa dedicada a la capacitación y consultoría; que a través del estudio de diferentes técnicas y corrientes pedagógicas creó un modelo pedagógico de alto impacto; que dio como resultado una capacitación activa, útil, aplicable, rentable y ofrezca soluciones reales a las organizaciones del nuevo milenio. En tan solo tres años DESHU cuenta con 15 colaboradores y ha brindado sus servicios a más de 25 empresas ganándose un lugar en el mercado.

1.4 Visión y Misión de Desarrollo Estratégico Humano S.C.

Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional, reconocida en el mercado por la calidad y excelencia en nuestros productos y servicios, adaptables y aplicables a las necesidades organizacionales; así como por nuestras técnicas de instrucción y capacitación empresarial.

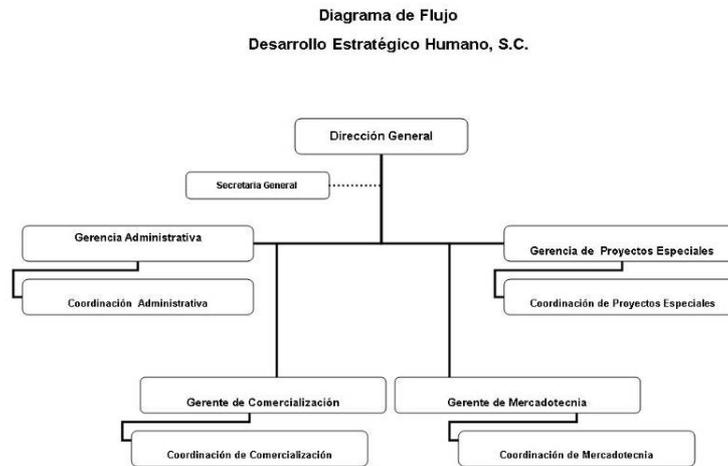
Misión

Somos una empresa conformada por un equipo creativo y comprometido con el desarrollo del ser humano, que brinda soluciones empresariales a las necesidades de capacitación, a través de nuestros productos y servicios altamente competitivos y rentables para su empresa.

1.5 Valores

- Respeto
- Justicia
- Lealtad
- Compromiso

1.6 Estructura Orgánica



1.7 Funciones de las Áreas

A continuación se muestran los objetivos de cada área que compone a Desarrollo Estratégico Humano, S.C.

Objetivo de la Gerencia de Proyectos Especiales:

Diseñar y ejecutar los cursos de capacitación solicitados, en donde se contengan las herramientas pedagógicas idóneas y adecuadas a cada uno.

Sus funciones:

- Diseño y desarrollo del ciclo de conferencias empresariales.
- Contar con 5 Instructores externos.
- Diseño y desarrollo de un acervo de módulos.
- Diseño y desarrollo de 4 cursos abiertos: Formación de Instructores, Desarrollo Secretarial, Ventas y Habilidades Gerenciales.
- Habilitar la agenda en Outlook para generar el envío de correos masivos de cumpleaños.
- Habilitar un sistema que registre el seguimiento del desempeño de los Instructores de DESHU.

Objetivo de la Gerencia de Comercialización:

Brindar atención personalizada a los clientes y manejo de cartera de nuevos prospectos.

Sus funciones:

- Seguimiento de Clientes.
- Actualización de Cartera.
- Visitas
- Entrevistas

Objetivo de la Gerencia de Administrativa:

Proveer de los recursos necesarios que se soliciten en DESHU.

Sus funciones:

- Brindar materiales a la empresa.
- Contratación de personal.
- Facturación y pagos.
- Contabilidad.

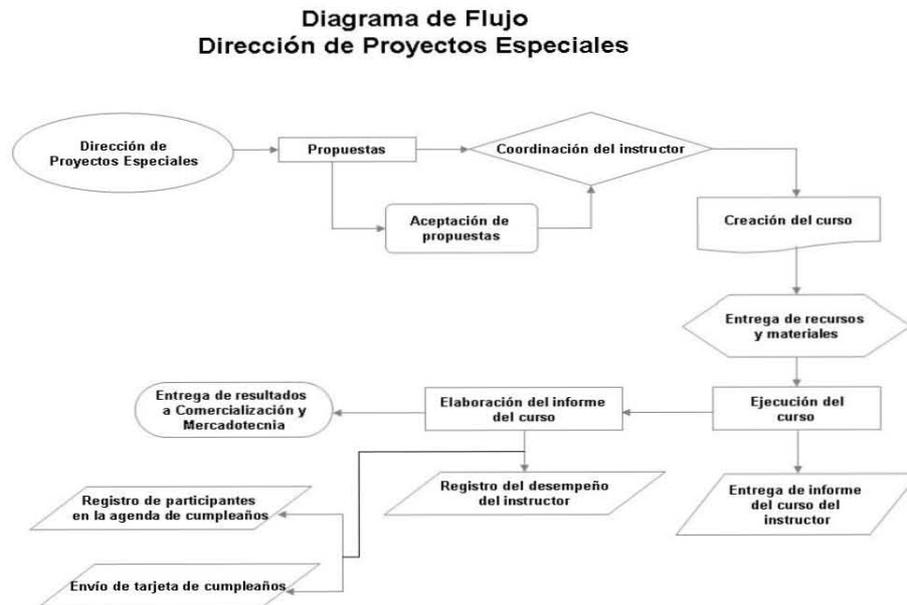
Objetivo de la Gerencia de Mercadotecnia:

Innovar la venta del producto de forma creativa y dinámica.

Sus funciones:

- Creación de nuevos productos.
- Comercialización del producto.
- Estrategias de venta.

1.8 Gerencia de Proyectos Especiales



Elaborado por Desarrollo Estratégico Humano S.C

La Gerencia de Proyectos Especiales es un área que se desprende de la Dirección de General de Desarrollo Estratégico Humano S.C. También dentro de esta Gerencia se encuentra la Coordinación del área, la cual yo coordino.

Dentro de estos la Coordinación de Proyectos Especiales, tiene a cargo organizar, elaborar, ejecutar y evaluar; asumiendo así la responsabilidad de llevar a cabo en su totalidad los objetivos genéricos. Para obtener un mejor resultado la Gerencia de Proyectos Especiales designa a un coordinador por cada objetivo.

Por tal motivo, las funciones que desempeñé como Coordinadora de Proyectos Especiales, son los relacionados con el objetivo número dos; el cual se conoce en la empresa como Coordinación del Cuerpo de Instructores y las actividades que desarrollé dentro de esta coordinación son:

- a) Elaboración de propuestas: Este es el primer paso de ejecución de un curso, el cual consiste en elaborar un temario en donde contenga los requerimientos que solicita el cliente; es decir desglosar los temas que se abordarán en el curso.
- b) Coordinación del instructor: Una vez aceptado el curso; se procede a contactar al instructor que cubra el perfil para el curso, y una vez contratado se brindan los recursos didácticos (Dinámicas, material didáctico, guías didácticas, etc.); Así como la logística.
- c) Creación y desarrollo del curso: Aquí es donde se manejan las estrategias y técnicas pedagógicas para la impartición del curso. (Manuales, presentación de power point, recursos didácticos, etc.)
- d) Ejecución del curso: En este punto desarrollé dos aspectos: 1) Vigilar que se realicen las actividades marcadas en la guía didáctica y 2) Como instructor. En este último se tienen que armar las estrategias y técnicas pedagógicas para que se logren los objetivos del curso, pero también para que se genere a través de ellas un aprendizaje significativo a lo largo de las sesiones.
- e) Informe de resultados: Siguiendo esta secuencia, en este paso se realiza un reporte que consta de un análisis del grupo, beneficios otorgados y propuestas de acción. Cabe mencionar que en este informe utilice la aplicación de la estadística para evaluar de forma cuantitativa y cualitativa.

Para llevar a cabo estas actividades es indispensable contar con un bagaje teórico, para poder comprender mejor el proceso de capacitación, pero sobretodo entenderlo y ejecutar el curso de la mejor manera posible. A continuación mencionaré el conocimiento teórico adquirido en mi preparación académica en el cual me basé para desempeñarme como una buena profesional de la pedagogía en Desarrollo Estratégico Humano, S.C.

CAPÍTULO 2

Fundamento Teórico del Área de Desarrollo de la Actividad Profesional

*Si planificas por un año, siembra trigo;
si planificas por una década, planta árboles;
si planificas por una vida, entrena y educa hombres.*

Kwan-Tzu

Durante muchos años el concepto de Pedagogía se ha tomado tan sólo como la definición que proporciona un diccionario como por ejemplo: *“Ciencia que estudia la metodología y las técnicas que se aplican a la enseñanza y la educación, especialmente la infantil”*⁶; Sin embargo esta es una definición muy reducida; ya que el profesional de la pedagogía interviene en todo proceso educativo, es decir desde edades muy tempranas, hasta la edad adulta.

La capacitación es parte de la educación que se brinda a los adultos; con el fin de que el adulto asimile nuevas tecnologías, conocimientos, técnicas; etc. que cambian vertiginosamente; de tal forma que puedan desempeñarse eficientemente y productivamente en sus puestos de trabajo.

Sin embargo, es importante mencionar en lo que se refiere a la productividad que hay dos tipos como nos indica Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991).

Un tipo de productividad tiene que ver con, el operador que acciona rutinariamente o habitualmente las operaciones en una máquina; el segundo tipo de productividad es el que tiene que ver con la creatividad y el ingenio del trabajador en el momento de ejecutar su labor y que busca siempre la eficiencia y un mejor rendimiento.

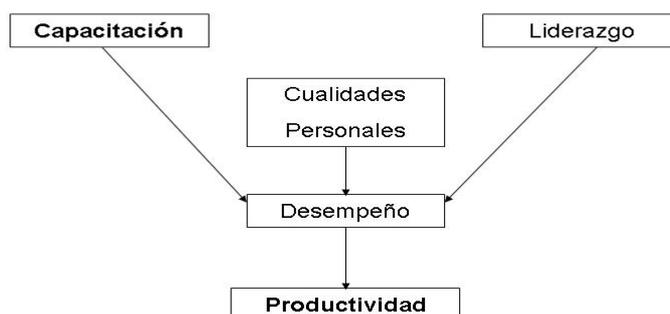
Por ende, podemos decir que existe un evidente vínculo entre productividad⁷ y capacitación; ya que como sabemos en una organización es indispensable que se

⁶ Pascual Foronda, E; (2006). *Pequeño Larousse Ilustrado*. México. Pág. 778.

⁷ Compartiendo el segundo termino que se menciona de productividad.

mantenga un nivel de productividad, esto significa tener un buen resultado de su capital humano, y del cumplimiento de objetivos y de las propias metas de la empresa.

A continuación muestro el cuadro de Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991) que describen muy bien lo dicho anteriormente.



En México, a pesar de que existen leyes federales que promueven y norman la capacitación, es aún vista por la mayoría de las organizaciones como un gasto y no como una inversión; en 1976-1982 durante el sexenio del entonces presidente Luis Echeverría, *“...se quiso remediar por decreto la descomunal deficiencia, y ahí tenemos la capacitación obligatoria, controlada y vigilada minuciosamente por la autoridad civil.”*⁸; es decir la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Más tarde el gobierno mexicano en su afán de dar importancia a la capacitación; en el sexenio del *“...Licenciado José López Portillo, al momento presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, expresó en la ceremonia de la lectura de su III Informe de Gobierno ante el Congreso de la Unión:*

No obstante, vivimos una etapa de desarrollo en la que se manifiesta una absurda paradoja; hay demanda de empleo no satisfecha y, a la vez, en todas las actividades como la pesca, marina, servicios especializados y oficios

⁸ Rodríguez Estrada, M y Austria Torres, H; (1991). *Formación de instructores*. Serie Capacitación Efectiva. Mc Graw Hill. México. Pág. 6.

industriales hay demanda de trabajo calificado, que tampoco se satisface la clave para descifrarla es la capacitación.⁹

Actualmente la capacitación, lejos de ser una obligación legal se ha convertido en los últimos años en un elemento con bastante importancia dentro de las organizaciones, permite en cierta medida su supervivencia en el mercado empresarial; esto a través de la ejecución de los programas de capacitación en las organizaciones, lo que les permite acceder a el registro internacional de calidad ISO-9000, y se posicionen en un nivel básico de competencia.

Como menciona Mendoza Núñez (1998): *“La sobrevivencia organizacional en estos tiempos turbulentos y de feroz competencia por el mercado, tanto interna como extranjera, está íntimamente vinculada a los niveles de conocimiento, habilidad y maestría que posee, en un momento dado, su fuerza laboral. Dichos niveles de preparación, que posibilitan enfrentar con éxito los retos actuales, no se logran con sistemas obsoletos de capacitación y desarrollo de recursos humanos ni con métodos estereotipados.”*

En la búsqueda por encontrar nuevas propuestas para abordar la capacitación investigadores como: Rodríguez Betanzos (2001); a través de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS) realizó un estudio de caso por medio del método Delphi, es una herramienta que analiza el tema de la capacitación en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), dentro de este estudio se establecieron conclusiones bastantes interesantes y novedosas, del cómo se debe de abordar en la actualidad la capacitación.

(En este estudio se mencionan algunas características que fallan en los programas de capacitación, las cuales fueron dichas por los participantes y son las siguientes:)

- *Los programas de capacitación carecen de un diagnóstico efectivo de necesidades del empresario de la MYPE, así como de un seguimiento posterior que evalúe los resultados de la capacitación instrumentada.*
- *La oferta de capacitación por parte de los organismos privados, se basa en cursos y no en programas integrales, razón suficiente para explicar por qué no dejan metodologías ni sistemas implantados en la empresa.*

⁹ Beyer Esparza, J.E; (1982). *Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo*. Ensayos para la consolidación de un sistema. Emiprés, México. Pág. 34.

- *No son oportunos y diríamos que la mayoría de los empresarios de la MYPE desconocen la variedad de programas diseñados para ellos, lo cual refleja que los cursos tienen cobertura en nuestro país de acceso limitado y poco efectivo.*
- *La Capacitación carece, de programas orientados, específicamente, a satisfacer las necesidades de los empresarios de la MYPE en México, su lenguaje refleja su falta de sensibilidad y desconocimiento del entorno en el que está inserta la MYPE, lo que disminuye sus posibilidades de impactar positivamente en el desarrollo de habilidades de los empresarios y trabajadores.*
- *En la actualidad, no son los más adecuados al tamaño y sector económico de la MYPE ni se cuenta con las instalaciones o personal capacitado para aplicar metodologías acordes con las necesidades y experiencias particulares del empresario.*

Así mismo, en este estudio los participantes consideraron que en los programas de capacitación debieran contener algunas características que considero importantes mencionar:

- *Que se realicen investigaciones, por parte de los organismos involucrados, que les permitan identificar empresas en sectores comunes que comparten problemas similares con el objeto de ofrecerlos programas integrales de capacitación a un costo razonable.*
- *Que los capacitadores vean a los programas como procesos formativos, estrechamente relacionados con los aspectos técnicos operativos de la MYPE, así como el tipo de tecnología, maquinaria, recursos humanos y cultura organizacional con los que cuenta.*
- *Que se le permita al empresario determinar cuáles son sus necesidades de capacitación o que el instructor proponga un programa fundamentado en un proceso vivencial, a través de una estancia corta en la empresa.*
- *Que se consideren cuatro aspectos en un programa integral de capacitación: apoyo para sobrevivir, fomentar su desarrollo y mejoramiento continuo, propiciar su adaptación a un mercado competitivo y por último, orientar a la MYPE en su internacionalización.*

Es importante también indicar algunas propuestas que fueron señaladas en este estudio por los participantes son las siguientes:

- *Diseñar programas de capacitación que partan de un diagnóstico para atacar los problemas fundamentales de la MYPE mexicana y que se realicen evaluaciones posteriores a la implementación de la capacitación.*
- *Investigar casos de capacitación exitosos, analizarlos en un contexto particular y difundirlos entre los empresarios con el objeto de reproducirlos si se cree conveniente.*
- *Vincular a todos los programas de capacitación a través de un consejo donde el sector académico y empresarial pudieran marcar el rumbo.*
- *Desarrollar programas intensivos y sistemáticos de intercambio de experiencias y visitas a empresas exitosas en la localidad y preparar un menú de técnicas concretas que necesita la MYPE mexicanas.*
- *Ofrecer capacitación y consultoría de la mano adecuada a las necesidades particulares del empresario interesado, una capacitación que se dirija de forma paulatina a toda la organización.*

De tal manera que siguiendo esta dirección Mendoza Núñez (1998) nos invita también, a crear nuevos programas de capacitación, a través de herramientas y estrategias novedosas; con lo cual el pedagogo puede lograr un verdadero aprendizaje, es por ello que nosotros como pedagogos tenemos una realidad compleja, pero al mismo tiempo contamos con las herramientas para salir airoso de este gran reto.

Para comenzar a sumergirnos en este reto hay que iniciar por entender ¿Qué es la capacitación? comenzamos con el origen de este término; pues bien *capacitar-capacitación* vienen de las palabras *capaz* y *capacidad* del verbo latino *cápere, captum*, que significa recibir o dar cabida, esto es de acuerdo a su etimología. Para Chiavenato (1997) la capacitación, *“Es un proceso que tiene como fin el de equipar a la gente con actitudes, habilidades y conocimientos específicos para que puedan cumplir las responsabilidades asignadas. La capacitación es parte del proceso de educación del individuo y como tal le puede ser formalmente inculcada al individuo, antes y durante, su ingreso a la vida laboral.”*

Podemos complementar la definición anterior con esta que nos presenta Sánchez Barrera (1996): *“La Capacitación forma parte de la Educación no formal; debido a que se ve a ésta como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que se permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición, ya que de esta manera es dotado de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral de país, para producir más (...)”*.

Y para lograr que la capacitación logre su objetivo, debe contar con un elemento fundamental que es el *instructor*, Su origen etimológico viene del latín *in* y *strúere*, que proviene de la familia *con-strúere*, *de-strúere*, principalmente estas palabras se refieren a la actividad de un maestro que *provee, forma, construye* algo en el estudiante; sí se aplica esta concepción en el profesional de la pedagogía (en el mejor de los casos) que se encarga de elaborar el programa y éste necesita ser *“...dinámico y fructuoso, exige la presencia de instructores competentes. También se necesitan instalaciones, materiales didácticos, equipos varios y personal, conocimientos especializados, pero sin instructores plenamente calificados en el arte de la enseñanza, ningún programa de capacitación alcanzará éxito total.”*¹⁰

Y bien nos dice Homer (1966); *“...un instructor logra éxito en la medida en que posibilita en sus alumnos el aprendizaje de aquello que necesitan saber.”*. Para este autor hay seis pasos básicos que debe poseer un instructor:

1. *Competencia en la materia que se enseña.*
2. *Dominio de las técnicas de la instrucción.*
3. *Poder creador y habilidad para encontrar recursos.*
4. *Hábito de la valoración.*
5. *Deseo de enseñar.*
6. *Capacidad para formar buenas relaciones personales.*

Y como menciona Rodríguez Betanzos (2001): *“La instrucción en el trabajo debe proporcionarse de acuerdo con la realidad y el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores, a través de un marco flexible donde el aprendizaje dependa de la capacidad*

¹⁰ Homer C; (1966). *El instructor y su tarea*. Normas básicas para el adiestramiento técnico. Troquel. Argentina. Pág. 11.

individual, el tiempo disponible de las empresas y la sencillez de las personas que capacitan; para lo cual es importante que se concentre, fortalezca y facilite la vinculación, concertación y coordinación entre el sector público y privado que proporciona la capacitación a las empresas.”.

De tal manera que se puede decir, que el instructor tiene tres características principales las cuales son: 1) El dominio de la teoría y práctica de una o varias temáticas, 2) La transmisión de sus conocimientos, y por último elegir buenas metodologías de enseñanza.

Es por ello que quienes nos dedicamos a la actividad de instructor debemos tener presentes y actuar en base a conceptos clave, como los que describiré a continuación y que me han ayudado de sobremanera en la actividad que desempeñe en Desarrollo Estratégico Humano, S.C.

2.1 El aprendizaje en el proceso de capacitación

La relación que existe entre el aprendizaje y la capacitación radica en tomar en cuenta las características psico-sociales de la persona adulta para orientar el aprendizaje, es decir lo que se pretende enseñar, al elaborar un programa de capacitación es necesario basarnos en: la actividad cotidiana del trabajador, la convivencia con los compañeros de trabajo y por último la experiencia previa de cada trabajador.

Aunque parezca obvio decir que el aprendizaje de un adulto es muy diferente al de un niño, es importante tomar en cuenta esta diferencia en el momento de comenzar con la labor de instrucción, ya que la experiencia que posee la persona adulta le dota de una gran fuente de conocimiento y sabiduría; además de capacidades específicas de aprendizaje.

Para desarrollar una buena labor en el momento de la capacitación es necesario comenzar a describir las funciones del instructor, en este el papel que toma el profesional de la pedagogía, para desempeñar en su totalidad un curso.

Es decir, que para hacer frente a este desafío, los instructores tenemos que ser más eficaces en el campo en el cual nos decidamos a trabajar, además de adquirir las habilidades propias para desarrollar todo el proceso de un curso.

En mi experiencia el elemento fundamental del que debemos partir es el '*aprendizaje*' el cuál tiene un origen latino *apprehéndere* este se refiere básicamente a '*atrapar algo*', y al tomar esto como base el término aprendizaje se define como: el proceso individual que se da a través de una experiencia y genera un cambio, es por ello que se considera que el aprendizaje se da a lo largo de toda la vida.

Nosotros como pedagogos tenemos una gran responsabilidad por buscar estrategias y habilidades educativas que permitan a los participantes interesarse en asistir a un curso, pero también encontrar una motivación personal, que le inspire a aprender algo valioso para él.

Es por ello que el aprendizaje, es un concepto que ha sido estudiado por varias disciplinas; sin embargo el estudio científico de este término lo realizan principalmente los psicólogos. Y nosotros como profesionales de la educación, hemos aceptado que la Psicología de la Educación es la ciencia fundamental sobre la cual se elaboran y fundamentan; los estudios y comprensión del aprendizaje, ya que parten del concepto que se tiene del hombre.

En esta idea de estudiar el aprendizaje surge la preocupación teórica caracterizada por construir aplicaciones sistemáticas que dieran unidad a los fenómenos del aprendizaje, aunque estos primeros intentos no satisfacían en su totalidad los requerimientos del rigor científico, por lo que entre 1950 y 1960 se da un giro en los estudios de las teorías del aprendizaje.¹¹

Fue en los años cincuenta cuando se realizan los primeros estudios sobre el aprendizaje de la persona adulta, y las conclusiones a las que se llegaron en ese entonces no eran las más alentadoras, como por ejemplo el psicólogo Wechsler llegó a la idea de que la inteligencia declinaba con la edad y afirmo que no deberíamos confundir entre la sabiduría que posee un adulto con su habilidad intelectual. Otro caso fue el famoso Psicólogo Jean Piaget, él se enfoco en el estudio del desarrollo de los años de infancia y adolescencia, olvidándose del cualquier desarrollo que se pudiera producir después, es decir en la adultez.

¹¹ En cuanto a los estudios que proporcionaron Piaget y Vigostki con el Constructivismo.

Y por varias décadas más se olvidaron de estudiar el proceso de aprendizaje del adulto, y no fue hasta finales de los años ochenta que se comenzó a voltear la mirada a la educación que se estaba impartiendo a las personas adultas, y en los estudios que se comenzaron a hacer se tomaron en cuenta aspectos que antes habían sido olvidados como los aspectos culturales y sociales. Algunos de los estudios que apoyaban esta idea fueron los aportados por Shaie y sus test longitudinales estos abrieron la posibilidad a pensar que la inteligencia con la edad aumentaba; también *“...las aportaciones de Cattell y Horn (1971) en este sentido fueron clave. Diferenciaron entre inteligencia fluida y cristalizada, poniendo un énfasis cualitativo en la diferenciación entre la inteligencia desarrollada en la infancia y adolescencia y la desarrollada en la adultez. Estos autores establecieron que la inteligencia fluida está ligada a la base fisiológica y a su (hasta ahora) inevitable deterioro con la edad; la cristalizada aparece ligada a la experiencia en el propio entorno sociocultural y, por tanto, puede ir creciendo indefinidamente a lo largo de la vida.”*¹²

En esta búsqueda por encontrar las bases del aprendizaje del adulto, y de cierta manera contradecir lo escrito antes, es decir los planteamientos de autores como: Piaget con sus operaciones formales y por su parte Vygostky dio los conceptos científicos y Simon trajo los procesos de solución de problemas en áreas simbólicas; a estas tres aportaciones Scriber las engloba en lo que el denomina como pensamiento teórico. Su contraparte es el pensamiento práctico *“...es definido como aquel modo de pensar que se desarrolla en actividades globales con la finalidad de llevar a cabo tales actividades sin que se diferencie el trabajo intelectual del manual.”*¹³

Un factor importante que tomaron los estudiosos para abordar el tema del aprendizaje en las personas adultas fue el cambio del trabajo manual al trabajo industrial. Debido a este cambio el lugar de trabajo se fue a las fábricas por lo que surgió una comunicación más impersonal; es decir no tan familiar como era antes. Estos cambios trajeron como consecuencia que en esta creciente industrialización y en la forma de organización se tenga una fuerte necesidad educativa que tienen que brindar a sus trabajadores; por tanto se requieren programas eficaces de aprendizaje que respondan a estas necesidades.

¹² Filelle Guiu G. y Soler Gallart M; (2002). *Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones*. En: Pedagogía Laboral. Ariel Educación. España. Pág.151.

¹³ Scribner S; (1984). *Studying working intelligence*, en B. Rogoff y L. Lave (eds.) *Everyday cognition Its development in social context*. Harvard University Press, Cambridge. Págs. 9-40.

Debido a esta circunstancia es necesario encontrar un modelo de aprendizaje que encaje en esta necesidad, en donde se incluya diferentes sectores sociales. *“Sin olvidar las relaciones de poder entre los sujetos en las diferentes organizaciones y en la sociedad, se trata de conceptualizar la posibilidad de un modelo de educación de personas adultas basado en los procesos de entendimiento entre las personas que integran las organizaciones. El modelo dialógico trata de responder a estas exigencias.*

El modelo dialógico se basa en una concepción dinámica del desarrollo de la persona adulta (Flecha y Ruiz, 2000) En la práctica muchas personas han participado en los procesos de formación sin que la edad sea un obstáculo para aprender. Hacen falta expectativas positivas alrededor de la educación, partir de la inteligencia cultural y de que todas las personas motivadas para aprender. Vale la pena destacar que la necesidad de aprender continuamente y de actualizar los conocimientos se percibe como algo constante y patente entre las personas adultas, no como una forma de remediar carencias pasadas sino como un requisito de la actual sociedad de la información. Las personas adultas son conscientes de sus necesidades educativas y de aquello que se requiere para participar de forma competente dentro del mercado laboral.”¹⁴

En este modelo se toman muy en cuenta las necesidades personales de los trabajadores, esto facilita que en las empresas identifiquen cual es la motivación de sus trabajadores y así orienten sus objetivos organizacionales, para permitir el desarrollo personal del trabajador durante su actividad laboral, esto trae como consecuencia mejores resultados y eficiencia en su desempeño; también incluye la reflexión por parte del equipo de trabajo.

¹⁴ Filelle Guiu G. y Soler Gallart M; (2002). *Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones*. En: Pedagogía Laboral. Ariel Educación. España. Pág.160.

El siguiente cuadro nos muestra los factores que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, de: Filille Guiu y Soler Gallart (2002).

Factores facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje	
PARTIR DE	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de aprendizaje - Capacidades y competencias - Motivaciones e intereses - Conocimiento del contexto
UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologías interactivas - Habilidades comunicativas - La red informacional

Filelle Guiu G. y Soler Gallart M; (2002). *Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones*. En: Pedagogía Laboral. Ariel Educación. España. Pág.160.

Las autoras mencionan que estos factores nos ayudan a responder las preguntas <qué> refiriéndose a los contenidos, procedimientos y a las actitudes y el <cómo> tiene que ver con la organización y la metodología, además del trabajo cooperativo en el momento del proceso de enseñanza.

A continuación los principios recomendados por el modelo dialógico.

- *Diálogo igualitario*

Se refiere que todas las voces que están implicadas en una organización tienen que tomarse en cuenta en el momento de tomar decisiones; seguir este principio en el momento del proceso enseñanza aprendizaje, es que cada trabajador se siente tomado en cuenta e incluido lo cual permite un acercamiento íntimo al mundo laboral, partiendo de la vida diaria del trabajador. En pocas palabras genera una motivación personal en el trabajador que se ve reflejado en su desempeño diario en su trabajo.

- *Inteligencia cultural*

Este principio es muy interesante porque contempla que los trabajadores tienen la posibilidad de desarrollar competencias, a través de la interacción entre compañeros, es decir de la transferencia cultural que promueva a través de mutuo intercambio experiencias tangibles de aprendizaje, está a su vez origina comunicación y creatividad. Todo en consecuencia del intercambio de ideas.

- *Dimensión instrumental*

Principalmente se refiere a que por medio de la reflexión conjunta, se puede llegar a nuevas soluciones a los conflictos que se presentan en el ámbito laboral, es decir que este análisis es un instrumento eficaz para crear conjuntamente resoluciones creativas.

- *Solidaridad*

Este principio fomenta básicamente los lazos de colaboración y compañerismo, que permite que la productividad en la empresa aumente. Debido a la buena relación entre los miembros, produce autoconfianza durante un proceso colectivo de aprendizaje.

- *Transformación*

La transformación se efectúa en la empresa cuando, se dan y se fortalecen cotidianamente los puntos anteriormente descritos, creando buenas expectativas laborales de las cuales el trabajador se siente parte y contribuye para que se realicen.

- *Creación de sentido*

Esto se refiere cuando el trabajador da sentido a sus acciones, para lograr los objetivos individuales, pero sin olvidar los organizacionales. Actúa para obtener ambos.

- *Igualdad de diferencias*

La igualdad es la clave para intervenir de forma plural en la intervención educativa; el modelo dialógico manifiesta que al contemplar la diversidad de personas, se superan los prejuicios sociales y culturales. El proceso se puede dar más exitoso al sentirse cada miembro de la empresa importante y participe no sólo del proceso educativo, si no más aún del organizacional.

Actualmente, los estudios sobre el aprendizaje se pueden clasificar de acuerdo con Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991) en cuatro aspectos básicos:

1. Conocimientos
2. Habilidades
3. Actitudes
4. Conductas

Sin embargo hay que considerar que un principio básico del aprendizaje es la motivación, ya que el aprendizaje deber ser significativo, es decir, responder a las tendencias del sujeto. Albert Einstein observó juciosamente que *“Los avances reales en el conocimiento, se dan en personas que hacen lo que les gusta hacer.”*

*“La situación ideal es que el sujeto mismo fije los objetivos; o que, por lo menos, lo que ha de aprender responda a sus objetivos.”*¹⁵

Es decir que en un grupo, es casi nulo que los participantes aprendan en un ambiente en donde prevalezca el autoritarismo, pues no se genera confianza ni tampoco se despierta el interés; es por tal motivo que el instructor en un curso debe promover un clima libre y democrático, cuando en un grupo esto prevalece se “da y se recibe”, no sólo se da.

Para que esta interacción se logre, Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991) proponen algunas leyes que se pueden dar o llevar a cabo dentro de un grupo, al cual se esta capacitando, las leyes son las siguientes:

¹⁵ Rodríguez Estrada, M y Austria Torres, H; (1991). *Formación de instructores*. Serie Capacitación Efectiva. Mc Graw Hill. México. Pág. 17.

- *Ley del efecto*

El individuo tiende a repetir las respuestas que son satisfactorias y agradables y a evitar las desagradables. Ambos reforzamientos, el positivo y el negativo, son factores de aprendizaje aun independientemente de todo propósito educativo.

- *Ley de la pluralidad*

Cuantos más sentidos se involucran en la percepción de un objeto cualquiera, tanto más amplia y consistente es la percepción.

Es decir, que es mejor emplear más de un sentido cuando se instruye para obtener mejores resultados de aprendizaje en los participantes.

- *Ley de la intensidad*

Una experiencia fuerte y dramática se graba más que una débil. Cuanto más impactante sea la vivencia o experiencia, significará y se grabará más.

- *Ley de la novedad*

Lo insólito se graba mejor que lo rutinario o aburrido. Impacta en el momento de instruir efectuar algo increíble o poco usual en la sesión, esto se recuerda mejor.

- *Ley de la prioridad*

Las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de la conciencia y suelen ser más duraderas. Debe entonces ponerse todo el empeño en que sean positivas.

- *Ley de la resistencia al cambio*

Los aprendizajes que implican cambios en la organización de la propia personalidad son percibidos como amenazantes y son difíciles de consolidar. Es preciso manejarlos de modo de minimizar tales resistencias. Esta ley vale para los individuos, para los grupos y para las instituciones.

- *Ley del ejercicio*

Cuanto más se repite y se practica lo aprendido, tanto más se arraiga el aprendizaje. La repetición es un reforzador de primera clase.

- *Ley del desuso*

Un conocimiento aprendido pero no evocado en mucho tiempo, una habilidad aprendida, pero no utilizada, se pierden y pueden llegar a la extinción, hasta el punto de necesitar ser reaprendidos de nuevo.

- *Ley de la transferencia*

Un determinado aprendizaje se aplica al aprendizaje de cosas análogas o parecidas. Por ejemplo, hasta cierto punto, saber pilotear una avioneta, facilita el pilotear un avión comercial; saber hablar francés, facilita el aprender la lengua latina que es madre de las lenguas romances.

2.2 La educación de adultos

La *Andragogía* es el término para designar la educación de los adultos, es importante citar que la *Pedagogía* difiere de la primera porque existe una diferencia de asimilación, motivación, atención, actitudes, memorización, reacciones; de lo que se brinda en el proceso de aprendizaje de un niño a un adulto. Aunque sabemos que la capacidad de aprendizaje en el adulto no es muy diferente a la de un niño, la diferencia entre ambos consiste en que la experiencia educativa en un adulto por lo general esta encaminada a que incorpore elementos teóricos incorporados básicamente en su área de trabajo para ponerlos en práctica y transformar su contexto laboral logrando alcanzar los resultados de la organización.

Es importante conocer porque el aprendizaje no debe ser uniforme para todos, la respuesta es sencilla, y tiene que ver con un aprendizaje efectivo en donde para alcanzarlo intervienen diversos factores, como la edad.

Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991) ilustra muy bien la diferencia entre el aprendizaje de un niño y el de un adulto e aquí algunas características de cada uno.

Niño	Adulto
Estudia lo que el sistema escolar impone.	Estudia por gusto.
Su motivación se encamina a la idea de "salir adelante"	La motivación por aprender es: para ser mejor en determinada actividad a desempeñar o por el deseo simple de conocer.
La idea de tiempo, es sinónimo de extenso.	Su idea de tiempo es sinónimo de corto, lo cual le da un sentido de urgencia.
Su experiencia es limitada.	Su experiencia es amplia, se puede hablar de cierta sabiduría.
Se ve al que enseña como figura de autoridad.	Se ve al que capacita como un prestador de servicios, por lo que el adulto tiende a exigir, criticar y analizar.
Su nivel de atención es débil.	Su nivel de atención implica concentración.
El aprendizaje, se toma como adquisición de conocimientos.	El aprendizaje implica un cambio, a través de la reflexión.
Es maleable y dócil.	Fuerte resistencia al cambio.

2.3 Las características del aprendizaje de un adulto

1. La inteligencia y la capacidad de aprender del adulto en general no disminuyen con el aumento de edad.
2. Las capacidades mentales del adulto, utilizadas en una actividad especializada continúan desarrollándose.
3. Al transcurrir la edad de un adulto se da por lo general una descompensación en áreas como: la salud, energía del organismo, la confianza en sí mismo y la motivación.
4. Los conceptos, valores, opiniones, actitudes, creencias y hábitos adquieren mayor firmeza y rigidez con la edad; por ello es difícil en el adulto cambiar viejos hábitos de trabajo, así como las forma de pensar.
5. Los intereses de los adultos son más estables; pero tienen la inquietud por conocer nuevas cosas.

6. La eficiencia práctica de los adultos, no depende sólo de la potencialidad intelectual, sino también de su motivación y de su experiencia.

Y como menciona Pinto Villatoro (1992): *“El instructor de empresa debe ser un facilitador del aprendizaje de adultos; por tanto, debe conocer suficientemente el comportamiento de los trabajadores (...) lejos de considerar la mente adulta como un recipiente en el que deposite sus enseñanzas, debe aprovechar todos los conocimientos y las experiencias que los participantes poseen para lograr: a) enriquecer la temática ; b) vincular los conceptos con la realidad; y c) propiciar mayor atención e interés a las aportaciones de cada uno de los participantes.”*

También Pinto Villatoro (1992) maneja algunos puntos que son importantes rescatar, para considerarlos en el momento de instruir adultos. Los factores son los siguientes:

a) Capacidad para aprender

En ocasiones se piensa que entre más edad se tiene, resulta más difícil aprender y si bien es cierto que con el tiempo se van debilitando nuestros sentidos y destreza física; sin embargo pese a estas desventajas los conocimientos y experiencias se siguen acumulando, y esto permite que los adultos aprendan más por gusto que por aprobar un examen. Durante la edad madura el aprendizaje es más reflexivo, pues se analizan las experiencias pasadas con las nuevas, para integrar nuevos aprendizajes, y desarrollarlos en su vida laboral y personal.

b) Autoestima

Al adulto le desagrada que lo traten como un escolar y más aún que le corrijan en público, esto lo hace sentir incomodo y agredido, y afectará de sobremanera su participación en la sesión; a él le gusta que la mayoría del grupo tenga una buena impresión sobre su persona. Y cuando haya de corregir o hacer notar un error, el instructor debe hacerlo con mucho cuidado para evitar susceptibilidades.

c) Beneficios

Generalmente un curso de capacitación representa para la mayoría de los asistentes una pérdida de tiempo; ya que significa para ellos mayor esfuerzo pues tienen que cumplir con las actividades cotidianas de su puesto de trabajo y con las del curso. Es por ello que el instructor debe manifestar constantemente los beneficios que obtendrá y que son aplicables para desarrollarse no sólo profesionalmente, sino también en su vida personal.

d) Prestigio y seguridad

El adulto se interesa mucho por mantener estabilidad e independencia, esto le da seguridad y prestigio. De tal manera que si el adulto percibe que los objetivos son difíciles de alcanzar, probablemente sea renuente en asistir al curso, por temor a fracasar. Por tal motivo los objetivos deben redactarse adecuadamente para que por si mismos proyecten accesibilidad, y cuando se den a conocer en sesión, es importante integrar las opiniones de los participantes, esto hace que se sientan más comprometidos.

e) Juicio Crítico

Por el cúmulo de experiencias de las cuales esta dotado el adulto, durante el curso esta muy reflexivo acerca de lo que escucha por parte del instructor y lo coteja con sus conocimientos previos, y efectúa su propio juicio. Debido a esta característica el instructor debe mostrarse flexible, no autoritario, y mantener una relación amena con los participantes, para que fluya bien el curso.

f) Diferencias individuales

También un aspecto que se debe tomar en cuenta y estar muy pendiente, son las diferencias individuales de los participantes que integran el grupo. Por eso, es importante que al inicio del curso, el instructor conozca un poco su forma de ser, así como de sus expectativas y observar constantemente sus actitudes, ya que esto permite al instructor saber cómo hay que estimularlos, y saber lo que de forma individual pueden aportar al curso y a su vez superar diferencias.

2.4 La motivación en el aprendizaje

Durante un curso el instructor a parte de transmitir conocimientos, tiene una tarea importantísima que es la de estimular a los participantes, para lograr un aprendizaje y por ende los objetivos planeados. Sin embargo esto no es tan fácil, pues sí depende del instructor, pero más del individuo.

Es por ello, que los adultos de forma personal tienen que tener un motivo para querer asistir al curso que va responder casi siempre a una necesidad; y de acuerdo con la teoría de la motivación de Dollard y Millar, *“El impulso es fundamental para la motivación, ya que es un estímulo que hace que se realice una acción.”*

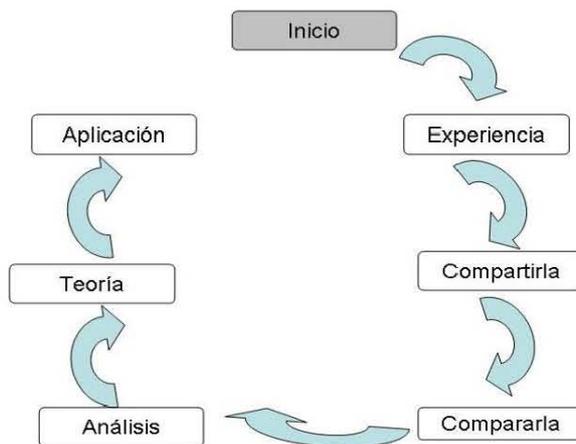
Hay dos tipos de impulsos: los innatos¹⁶ y los adquiridos¹⁷ estos dos tienen relación entre sí, y por tal razón los adultos encuentran motivos por aprender, como por ejemplo: actualizarse para desempeñar mejor su trabajo, relacionarse con otras personas, aumentar sus ingresos, pero principalmente por mantener su empleo.

Para conservar un buen nivel de motivación en el grupo es recomendable, propiciar actividades que permitan mucha participación, ejercicios que sean muy vivenciales, utilizando problemáticas reales a las que se enfrentan cotidianamente, esto hace que se muestren más interesados, para lo que el instructor debe también ejemplificar o relatar problemáticas de su persona relacionadas al tema, esto hace que los participantes tengan empatía por el instructor y se genere un buen ambiente de aprendizaje, y por último resumir y sintetizar la información proporcionada para mostrarles cuanto han avanzado y además como estrategia de aprendizaje.

¹⁶ Hambre, sed, ansiedad, miedo, sexo; etc.

¹⁷ Las necesidades sociales.

2.5 Modelo andragógico activo para adultos



Este modelo describe el círculo del aprendizaje significativo en adultos bajo una metodología andragógica en el trabajo. Esta forma de aprendizaje tiene inicio a partir del concepto de la *experiencia*, en virtud de que un adulto tiene un cúmulo de vivencias durante su vida que le han marcado cierta forma de conducirse y de actuar a través de las diferentes etapas de su vida. Pueden ser experiencias malas o buenas, adecuadas o inadecuadas, es decir duales, pero válidas al fin y al cabo por quién las ha vivido, estas indudablemente repercuten significativamente en la manera en la cual el adulto tomará el proceso de aprendizaje.

También esta experiencia deberá ser compartida a otros con objeto de su interacción, tenga puntos de referencia y pueda ser comparada, realizando un análisis más profundo que permita la apertura al marco teórico significativo. Esta teoría al ser aplicada por el adulto, le permitirá valorar su utilidad con su experiencia pasada, modificándola, adaptándola o combinándola bajo una nueva estructura mental, y cuando existe una modificación de conducta en un individuo, en un tiempo bastante rápido y en una forma más o menos permanente, podemos decir que se ha efectuado un aprendizaje.

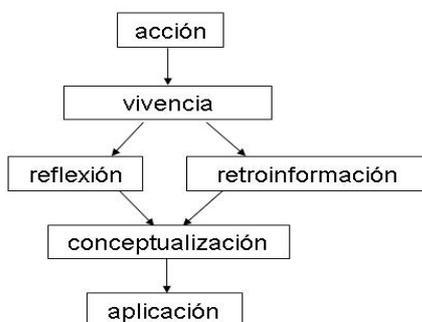
2.6 ¿Cómo se puede lograr un cambio en un adulto?

Principalmente un cambio en un adulto se realiza cuando la persona amplía su panorama, es decir cuando se reeduca.

Para Rodríguez Estrada y Austria Torres (1991) los adultos en los cursos de capacitación pasan generalmente por estas etapas:

- a) *Despreocupación, seguridad, optimismo*; sienten que no están en la etapa escolar y que todo esta bien, se sienten tranquilos.
- b) *Malestar*: cuando durante el curso se mueven fibras sensibles, se desconciertan ante la información que están recibiendo.
- c) *Realismo con esperanza*: analiza que el cambio que puede dar le traerá beneficios y que tienen la posibilidad de realizarlo; es decir que esta en sus manos lograrlo.
- d) *Satisfacción*: al visualizar el cambio y lo que este trae consigo.

Sin embargo, esto se logra básicamente a través de sesiones vivenciales en complemento con la teoría; también tiene mucho que ver que el instructor tome en cuenta desde el inicio como hasta el final las inquietudes de los participantes, ya que estos normalmente y más al principio están preocupados cuestionándose por aspectos como: el propósito del curso, la verdadera intención del instructor, por la comunicación que se dará no sólo con el instructor sino con sus compañeros, si se va involucrar, la honestidad, la confianza, y la reacción de los implicados en el curso y de los que no están; es por ello que es un proceso difícil de asimilar y que lo dibuja bien Rodríguez Estrada y Austria Torres.



2.7 Elaboración de cursos

Pinto Villatoro (1992) nos dice: *“...en el proceso de planeación de la instrucción, la parte más laboriosa es la elaboración de cursos. Estos deben sustentarse en una correcta Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), ya que un curso siempre debe estar dirigido a la prevención o solución de un problema o a la satisfacción de una necesidad.*

*Para que un curso de instrucción sea realmente efectivo debe planearse cuidadosamente, definiendo claramente los objetivos y determinando los procedimientos más adecuados, así como el establecimiento del orden en que deben ser utilizados los materiales didácticos y sobre todo la distribución del tiempo en que deben llevarse a cabo las actividades, con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los resultados previstos de la manera más eficiente y eficaz. ”.*¹⁸

Menciona Pinto Villatoro, que para diseñar un curso es necesario tomar ciertos criterios, que los describe perfectamente en el siguiente cuadro:

¹⁸ Pinto Villatoro R; (1992). *Saber enseñar*. Manual de entrenamiento para instructores de empresa. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. Primera Reimpresión. México. Pág. 31.

CRITERIOS DE DISEÑO	
Características de los participantes	Edad Sexo Escolaridad Trabajo que desempeñan Grado de motivación Número de participantes Antigüedad en la empresa y en el puesto
Niveles jerárquicos	Operativo Mandos intermedios Administrativos Gerencial Técnico
Objetivos y grado de profundidad	Cognoscitivos Psicomotores Afectivos
Características laborales	Condiciones de trabajo Otras causas del problema que originó el curso
Condiciones de tiempo	Jornadas de trabajo Periodos de descanso Horarios de estudio y prácticas
Condiciones materiales	Maquinaria y equipo Espacios Recursos didácticos

Pinto Villatoro R; (1992). *Saber enseñar*. Manual de entrenamiento para instructores de empresa. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. Primera Reimpresión México. Pág. 32.

2.8 Elaboración de objetivos de instrucción

El primer paso para la elaboración de un curso es determinar hacia donde van a ir encaminados los esfuerzos, y para iniciar hay que contestar esta pregunta *¿Para qué se impartirá el curso?*, al responderla de inmediato surgen los objetivos de la instrucción.

“Un objetivo de instrucción es la descripción específica de la conducta que se espera del participante al finalizar la experiencia de un curso determinado.”¹⁹

Los objetivos de instrucción, son pieza fundamental para estructurar y programar de manera adecuada las actividades que se realizarán en el curso, y a su vez elegir: la amplitud del contenido, las técnicas de instrucción y los materiales didácticos apropiados, para que al finalizar se evalúen los resultados obtenidos. También los objetivos van encaminados a que los participantes conozcan: lo que se pretende del curso, captar su atención y lo que se llevarán de forma personal. Sin embargo, para que esto se de, es necesario que los objetivos sean redactados de manera minuciosa, clara y precisa.

2.9 Redacción de objetivos

Al comenzar a escribir los objetivos para la planeación del curso, hay que enfocarse en la conducta que se desea alcanzar de los participantes al finalizar su capacitación; de tal manera que para redactar objetivos que impliquen conducta, es necesario tomar en cuenta las actitudes, conocimientos y tareas que se pretenden alcanzar, y que han sido solicitadas por la empresa que requiere el servicio y en algunos casos por los propios empleados.

“En la redacción de los objetivos se incluyen cuatro elementos básicos:

- *Presentación,*
- *Formas de conducta,*
- *Condiciones de operación y*
- *Nivel de eficiencia²⁰*

La presentación se refiere básicamente a dar a conocer lo que se intenta lograr al finalizar el curso, es también involucrar al participante, que lo sienta propio, darle un sentido de pertenencia, para que de esa manera por iniciativa propia se comprometa con el curso.

¹⁹ Pinto Villatoro, R; (1992). Ibidem. Pág. 34

²⁰ Álvarez M; Bonfil Ma.; etc. (1976). *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. ARMO. Cuarta Edición. México. Pág.26.

Las formas de conducta tienen que ver con lo se pretende observar en el participante como cierta comprobación de que se han alcanzado los objetivos, éste va ligado también a las condiciones de operación; es decir a las situaciones concretas en las cuales se observan claramente las manifestaciones de conducta. El nivel de eficiencia tiene que ver con la precisión y calidad al realizar, ejecutar y explicar lo aprendido.

2.10 Los niveles taxonómicos de los objetivos

“La taxonomía constituye el esquema de clasificación de las conductas esperadas en los participantes, a partir de determinados criterios, y consiste en organizar los objetivos en un orden jerárquico para que se facilite la especificación de las conductas deseadas, producto del proceso enseñanza-aprendizaje.

La taxonomía de los objetivos, según Benjamín Bloom, está dividida en tres áreas o dominios: cognoscitivo, afectivo y psicomotor, que corresponden a tres grandes campos: pensar, sentir y actuar.”*²¹

En lo que se refiere al área cognoscitiva, se integran todas las conductas que tienen que ver con el proceso intelectual y mental²², éstas van desde emitir juicios hasta la resolución de problemas lógicos. En este rubro se desarrolla y se manifiesta la creatividad.

En cuanto al ámbito afectivo, se puede ubicar claramente lo relativo a las expresiones humanas como: actitudes, emociones y valores; dentro de estas manifestaciones las categorías que se encuentran son: la recepción, respuestas, valorización, organización y caracterización. En esta área el instructor tiene una labor bastante compleja, ya que trabajar con emociones implica hacerlo de manera más personal, que requeriría de más tiempo con el que no se cuenta, por tanto tiene que manejarse con bastante naturalidad y apertura para hacer rapport con el grupo en general y obtener mejores resultados conjuntos.

²¹ Pinto Villatoro, R; (1992). Ibidem. Pág. 36.

²² En estos procesos se manifiestan los siguientes niveles de profundidad y complejidad del aprendizaje: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

* Bloom, Benjamín; (1973). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Ateneo, Buenos Aires.

El dominio psicomotor integra las habilidades físicas y neuromusculares que incluyen estos aspectos: respuestas guiadas, continuidad de respuesta, operación mínima, mecanización y respuesta compleja.

Utilizar estas áreas taxonómicas en la redacción de objetivos, ayuda a ubicar el área a trabajar en el curso y desarrollarla con más precisión.

Al tener presente lo anterior cabe señalar que hay tres tipos de objetivos principales que el instructor tiene que elaborar y alcanzar estos son:

1) Objetivos generales: *“Son los propósitos que se formulan para todo el plan de capacitación y de ellos se desprenden las actividades a realizar; deben ser congruentes con las políticas y filosofía de la empresa y estar dirigidos a satisfacer las necesidades o creencias localizadas en la fase de determinación de necesidades.”*²³

2) Objetivos terminales: Los que se pretenden alcanzar al concluir un curso.

3) Objetivos específicos: Son los relativos a cada unidad o tema del curso y que se pretenden lograr.

2.11 Contenido temático del curso.

Al tener ya claro nuestro comienzo, en otras palabras los objetivos es necesario analizarlos cuidadosa y detalladamente, ya que esto nos permitirá con mayor facilidad no caer en el error de incluir temas innecesarios y excluir temas importantes. Pero en esta elaboración de contenidos en ocasiones nos enfrentamos al problema de la organización de los temas, al pensar como será la secuencia más conveniente para los participantes, es decir que resulte atractiva, comprensible y útil para los participantes.

Pues bien, para que nuestros contenidos tengan una secuencia podemos acomodarlos ya sea de acuerdo con la naturaleza de la tarea o por lógica, de esta manera vamos desarrollando las unidades de instrucción del programa ya que iremos ordenando todos

²³ Pinto Villatoro, R; (1992). Ibidem. Pág. 35

los tópicos en grupos afines, ese “...conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituyen una totalidad, se llama unidad de instrucción.

En programas amplios de unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades, o por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión.”²⁴

Sin embargo, no hay que dejar de tener presente que es muy útil para elaborar los contenidos, realizar sencillas entrevistas que nos permiten sondear carencias que pueden ser abordadas, atendidas ó bien para aclarar conceptos e inquietudes que puedan surgir durante el curso, esto permite estar más preparado para cualquier situación imprevista.

2.12 El tiempo: factor importante

El tiempo es importantísimo para obtener buenos resultados durante un curso, pues se debe de aprovechar y planear cada segundo para lograr los objetivos. Siguiendo esta lógica hay que enfocar nuestra atención en los objetivos más prioritarios y establecer las actividades pertinentes para reforzar los aprendizajes de manera práctica, lo cual tiene que ver con elegir adecuadamente las técnicas y métodos de instrucción; por ello es indispensable organizar bien nuestros tiempos e incluso en esta organización mantener un margen de tiempo reservado para prevenir cualquier contratiempo.

Para que un instructor pueda obtener un buen aprovechamiento del tiempo, cuenta con un recurso que es la Guía Didáctica, “...es una especie de mapa donde se especifican, paso a paso, todas las actividades tanto del instructor como de los participantes. Esta guía es la herramienta más útil para el instructor, pues evita todas las improvisaciones y desviaciones en el curso con la descripción de cada una de las actividades que se han de

²⁴ Álvarez M; Bonfil Ma.; etc. (1976). *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. ARMO. Cuarta Edición. México. Pág.71.

llevar a cabo, así como los tiempos asignados a cada una y los métodos, técnicas y recursos didácticos que ha de utilizar.

A continuación se presenta una lista de los puntos que contiene una guía de instrucción:

- *Título y número de la sesión*
- *Tiempo total de duración de la sesión*
- *Tiempo de duración estimado para cada actividad*
- *Objetivo específico*
- *Tema y subtemas*
- *Áreas de aprendizaje*
- *Nivel taxonómico de aprendizaje*
- *Técnicas por emplear*
- *Materiales didácticos para el instructor*
- *Materiales de trabajo y/o lecturas para los participantes*
- *Actividades del instructor*
- *Actividades del grupo*
- *Actividades de evaluación”²⁵*

Es importante señalar que éstos son algunos puntos que pueden tomarse en cuenta, y que dependiendo de la forma de trabajo de cada instructor, se pueden anexar o quitar aspectos que faciliten la capacitación, pues finalmente esto no es más que una guía flexible y adaptable.

Un elemento que es indispensable para estructurar la guía, es el manual del curso; este contiene la información que se va abordar a lo largo de las sesiones incluye:

- *Introducción*
- *Objetivos generales*
- *Objetivos específicos*
- *Objetivos terminales*
- *Expectativas del curso*
- *Índice*

²⁵ Pinto Villatoro, R; (1992). Op.cit. Págs. 69 -70.

- Desarrollo de los temas
- Bibliografía

Este manual se entrega a los participantes al inicio del curso y sirve como referencia para ir desarrollando los temas, así como recapitular lo abordado.

2.13 Técnicas de enseñanza aprendizaje

Las técnicas de enseñanza aprendizaje son recursos didácticos no sólo comprobados científicamente sino también por medio de la experiencia, ésta última es la que permite que las personas activen sus motivaciones tanto internas como las externas, de tal manera que ayuda a tener buenos resultados a nivel grupal. Sin embargo la aplicación de una técnica no es garantía de éxito.

“Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Deben ser vitalizadas por la creatividad de quien las maneje; su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, sensibilidad, donde la oportunidad, capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias del aquí y el ahora.

Las técnicas de enseñanza aprendizaje no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo.”²⁶

Es importante hacer mención que para elegir la técnica más adecuada, es necesario tomar en cuenta: los objetivos, experiencia del grupo, número de participantes, las instalaciones, las características del grupo a capacitar y por último la experiencia del instructor.

²⁶ Granados Jaime; (2001). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Segunda Edición. Trillas. México. Pág. 122.

2.14 Apoyos didácticos

Los apoyos didácticos en el momento de impartir un curso son de vital importancia, ya que si bien se cuenta con la comunicación oral, se puede hacer uso de otros sentidos y así optimizar la recepción de la información, esto a través del uso de otros recursos didácticos, todo ello con la intención de que los participantes se involucren más, y entiendan mejor y de manera diferente lo que se desea transmitir.

Algunas ventajas que menciona Granados (1999), al emplear los apoyos didácticos son:

- *Concretan las ideas.*
- *Tienen poder de atracción.*
- *Mantienen el interés.*
- *Provocan emociones vivas.*
- *Graban con intensidad las imágenes en la memoria.*
- *Tienen poder de persuasión.*
- *Inducen a la acción.*
- *Son de valor universal.*
- *Aceleran el aprendizaje.*
- *Se adaptan a las necesidades de educación.*
- *Son variados.*
- *Modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos.*

2.15 Evaluación del curso

La evaluación es un proceso estructurado e intencional que permite obtener información que nos hace darnos cuenta si se han efectuado cambios en la persona, pero también nos ayuda a determinar cuales son las áreas de oportunidad que hay que atender y saber si se están alcanzando los objetivos planteados.

“Se dice que la evaluación es un proceso sistemático porque unifica o comprueba en el participante, el nivel inicial de conocimientos, los avances que presenta durante el curso, el grado de aprendizaje que logra al final del mismo y la efectividad en la práctica, como consecuencia del reforzamiento de las nuevas conductas adquiridas.

Dadas estas consideraciones, la evaluación debe efectuarse en cuatro diferentes momentos del proceso instruccional: antes, durante, al final y después del curso.” ²⁷

Sin embargo, es importante hacer mención que si bien es indispensable ejecutar la evaluación y conocer los resultados, hay que determinar que forma de evaluación es la más adecuada para el tipo de curso que se imparte, ya que no es lo mismo evaluar un curso tipo humanístico que uno técnico.

2.16 Informe de resultados

A través de la redacción del informe de resultados, se pretende dar cuenta a la empresa y al instructor de sus áreas de oportunidad; pero también es motivo de reflexión para los participantes, ya que en él se plasman las inquietudes y las fallas que se reflejaron a lo largo del curso.

El informe da pauta a que se realice el seguimiento del curso, para establecer mejoras prácticas en la empresa; es decir a través de los resultados y una vez explicados estos a los participantes se sugiere que ellos mismos propongan estrategias de mejora basadas en la evaluación que se obtuvo del curso.

Durante la exposición de este informe el instructor debe de estar presente, por cualquier duda ó aclaración que pudiera presentarse.

²⁷ Pinto Villatoro, R; (1992). Op.cit. Pág. 61.

CAPÍTULO 3

Actividades Desempeñadas como Instructor (Diseño, Desarrollo y Evaluación del Curso Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo)

*De todo hombre que conozco puedo aprender algo,
por que es mejor que yo en algo;
y puedo enseñarle algo,
por que soy mejor que él en algo.*

Benjamín Franklin.

En el presente capítulo describiré la experiencia profesional como pedagoga que adquirí en Desarrollo Estratégico Humano S.C. (DESHU), y esta fue encaminada al diseño, desarrollo y evaluación de los cursos que se brindan en el sector empresarial público y privado como Coordinadora de Proyectos Especiales y en forma más específica desglosaré a detalle el Curso de: 'Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo' impartido a la empresa Gas Metropolitano, S.A. de C.V.; es decir describiré e ilustraré cada paso para la ejecución efectiva del curso.

3.1 Descripción del puesto

Como mencioné en el capítulo 1, dentro de Desarrollo Estratégico Humano S.C. desempeñé el puesto de Coordinadora de Capacitación de la Gerencia de Proyectos Especiales. Mi participación en DESHU, fue trabajar conjuntamente con la Gerente del departamento al cual estaba inserta. El trabajo en dicho departamento comenzaba al recibir por parte de la Gerencia de Comercialización la solicitud de un curso; oportunamente se contactaba a la empresa, concretamente al Departamento de Capacitación o bien de Recursos Humanos, para establecer un diálogo a manera de entrevista con el responsable, con la finalidad de conocer el motivo por el cual se impartirá el curso.

A través de la información obtenida se comienza a elaborar una propuesta específica para la empresa, para poder satisfacer sus necesidades, por medio de un contenido pertinente a su necesidad.

3.2 Elaboración de la propuesta

La propuesta que elaboré para Gas Metropolitano, S.A. de C.V.; contiene un temario referente a Liderazgo dirigido a los gerentes de la empresa; la necesidad que manifestó la responsable del Departamento de Recursos Humanos, era en función de incentivar a sus Gerentes para que ellos a su vez motivaran a su equipo de trabajo, y que se sintieran identificados con la empresa; todo esto para incrementar su productividad.

PROPUESTA

Gas Metropolitano, S.A. de C.V.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
PROPUESTA

**Estimada
Lic. Arely Zamora Riojas
Presente**

Reciba un cordial saludo de parte del equipo de Desarrollo Estratégico Humano S.C., esperando se encuentre bien, a través de este documento le anexo la propuesta de acción para Gas Metropolitano, S.A. de C.V.; la cual se desglosa a continuación:

NOMBRE DEL CURSO: Habilidades para el Liderazgo Efectivo.

DURACIÓN: 20 horas.

FECHAS: 19, 26 de Noviembre y 3, 10, 17 de Diciembre del 2006.

HORARIOS: Sábados de 8:00 a 12:00 hrs.

DIRIGIDO A: Gerentes, Jefes y Supervisores de Gas Metropolitano.

No. PARTICIPANTES: 20

OBJETIVOS Y CONTENIDOS DEL CURSO

OBJETIVO GENERAL:

Propiciar en los participantes el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas que favorezcan el logro de objetivos de su empresa y mejoren su desempeño, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con sus funciones.



CONTENIDO:

1. VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO:

- 1.1 Imagen del futuro.
- 1.2 La visión personal.
- 1.3 La visión compartida.

2. MÉTODOS DE TRABAJO: LO QUE LA GENTE DEBE HACER:

- 2.1 Responsabilidades centrales del trabajo.
- 2.2 Establecimiento de objetivos.
- 2.3 Objetivos y desempeño.
- 2.4 Delegación.
- 2.5 Administración del tiempo.

3. COMO EJERCER E INFLUIR EL LIDERAZGO CREATIVO:

- 3.1 Administración & Liderazgo.
- 3.2 Las armas del liderazgo.
- 3.3 Liderazgo situacional.
- 3.4 Cómo se pierde y se gana el liderazgo.
- 3.5 Inteligencia emocional en las organizaciones.

4. COMUNICACIÓN EFECTIVA:

- 4.1 ¿Qué es comunicación?
- 4.2 Estilos de comunicación.
- 4.3 La comunicación en la empresa.
- 4.4 Saber comunicar.
- 4.5 Saber escuchar.
- 4.6 Saber preguntar.
- 4.7 Saber guardar silencio.
- 4.8 Saber dar órdenes.
- 4.9 Saber corregir.
- 4.10 Propósito de la comunicación en las organizaciones.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
PROPUESTA

5. SOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS:

- 5.1 Principales conflictos dentro de la organización.
- 5.2 Modelo de administración de los conflictos.
- 5.3 Alternativas de respuesta ante el conflicto.

Quedo a sus órdenes, en breve me comunico con usted para saber sus comentarios.

Sin más por el momento me despido.

Atentamente,
Yazmín Cruz Xaxocoteco
Coordinadora de Proyectos Especiales

3.3 Creación y desarrollo del curso

Una vez aceptada la propuesta por la Lic. Arely Zamora Riojas Jefa del Departamento de Recursos Humanos, se procedió a buscar a la persona idónea para impartir el curso. En este caso Desarrollo Estratégico Humano S.C. me da la oportunidad de participar como instructor en el Curso: 'Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo'.

Para desempeñar un buen papel fue necesario crear el desarrollo del curso, con la intervención de la Dirección de Proyectos Especiales se diseñó y se elaboró, de acuerdo a la propuesta de intervención.

El diseño y la elaboración consiste en:

- Manual del participante.
- Guía didáctica.
- Técnicas de Exposición (Presentación en Power Point).
- Material didáctico.

3.3.1 Manual del Participante

A continuación presento el manual que se elaboro para el Curso: 'Habilidades para el Liderazgo Efectivo', impartido en Gas Metropolitano, S.A. de C.V.

MANUAL

**Curso: Habilidades Gerenciales para el
Liderazgo Efectivo**



DESHU y **GAS METROPOLITANO** te dan la más cordial bienvenida al Curso-Taller 'Habilidades para el Liderazgo Efectivo'. Estamos seguros de poder contribuir a tu crecimiento y desarrollo, tomando como principio fundamental un compromiso hacia ti mismo y hacia la empresa que representas.



Nombre del participante: _____

HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO



OBJETIVO GENERAL

Propiciar en los participantes el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas, que favorezcan el logro de objetivos de su empresa y mejoren su desempeño mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con sus funciones.

INTRODUCCIÓN



Vivimos en una sociedad en la que todo se transforma y cambia a velocidad de vértigo. Es continua y evidente la evolución acelerada que se está produciendo en el ámbito organizativo de las empresas. Las técnicas y procesos directivos están en profunda transformación. Ya no sirven los modelos clásicos de autoridad para estimular y liderar a personas y grupos.

De ahí que la calidad del directivo sea hoy más que nunca un factor esencial en la renovación tecnológica, en la mejora de la competitividad y en la resolución de la problemática socio – laboral existente en nuestras empresas en la actualidad.

Los conocimientos que adquirimos hace tan sólo unos pocos años han quedado en gran medida obsoletos en los momentos actuales.

Ello nos lleva a que nuestros conocimientos deban ser permanentemente actualizados, dado que cada día tenemos ante nosotros nuevos retos profesionales a los que hacer frente.

En este contexto donde todo parece envejecer rápidamente, el gerente tiene la obligación de revisar periódicamente la realización de su cometido profesional y, en especial, en lo que afecta a la dirección de las personas que dirige.

Lo más difícil no es cambiar las técnicas, sino transformar las actitudes y mentalidades de las personas. Si las mentalidades no cambian, en general las técnicas serán rechazadas o mal utilizadas. Hoy en día no se pueden transformar procesos sin contar con la colaboración de quienes los tienen que ejecutar, o sea, el personal de las empresas.

ÍNDICE

1. VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO:

- 1.1 Imagen del futuro.
- 1.2 La visión personal.
- 1.3 La visión compartida.

2. MÉTODOS DE TRABAJO: LO QUE LA GENTE DEBE HACER:

- 2.1 Responsabilidades centrales del trabajo.
- 2.2 Establecimiento de objetivos.
- 2.3 Objetivos y desempeño.
- 2.4 Delegación.
- 2.5 Administración del tiempo.

3. COMO EJERCER E INFLUIR EL LIDERAZGO CREATIVO:

- 3.1 Administración & Liderazgo.
- 3.2 Las armas del liderazgo.
- 3.3 Liderazgo situacional.
- 3.4 Cómo se pierde y se gana el liderazgo.
- 3.5 Inteligencia emocional en las organizaciones.

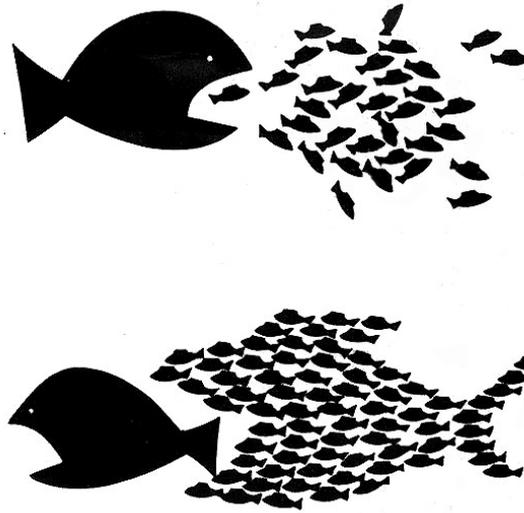
4. COMUNICACIÓN EFECTIVA:

- 4.1 ¿Qué es comunicación?
- 4.2 Estilos de comunicación.
- 4.3 La comunicación en la empresa.
- 4.4 Saber comunicar.
- 4.5 Saber escuchar.
- 4.6 Saber preguntar.
- 4.7 Saber guardar silencio.
- 4.8 Saber dar órdenes.
- 4.9 Saber corregir.
- 4.10 Propósito de la comunicación en las organizaciones.

5. SOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS:

- 5.1 Principales conflictos dentro de la organización.
- 5.2 Modelo de administración de los conflictos.
- 5.3 Alternativas de respuesta ante el conflicto.

MÓDULO 1



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Los participantes desarrollarán y compartirán una visión personal entre los miembros del equipo de trabajo.
- Identificarán la importancia y significado de contar con un interés en común como imagen del futuro equipo.

CONTENIDOS:

- 1.1 Imagen del futuro.
- 1.2 La visión personal.
- 1.3 La visión compartida.

1. VISIÓN: HACIA DONDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO

Una de las características de una persona efectiva es la creación y desarrollo de equipos de trabajo, y su óptimo desempeño dentro del mismo.



De los cambios que se viven hoy en día en las organizaciones encontramos que el rol del Gerente, ha pasado de ser un capataz del grupo, para convertirse en un Líder delegador en un proceso de equipo de trabajo.

En este sentido es importante considerar las diferencias entre un **grupo** y un **equipo**:

GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cada uno va a lo suyo. ○ Son independientes. ○ Responsabilidad individual. ○ Control individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen un objetivo común. ○ Son interdependientes. ○ Responsabilidad individual y colectiva. ○ Control individual y colectivo.



De acuerdo a las diferencias vistas entre grupo y equipo, podemos definir que un equipo es un conjunto de personas con conocimientos y habilidades complementarias, que se comprometen con un objetivo común y un modo de actuar, para lo cual realizan acciones específicas y asumen una mutua responsabilidad.

1.1. IMAGEN DEL FUTURO

Cuando nosotros deseamos pertenecer a un equipo ideal, nos referimos en primera instancia a crear un modelo mental de aquello que consideramos mejor dentro del ambiente laboral; esta idea se cristaliza en la siguiente frase:

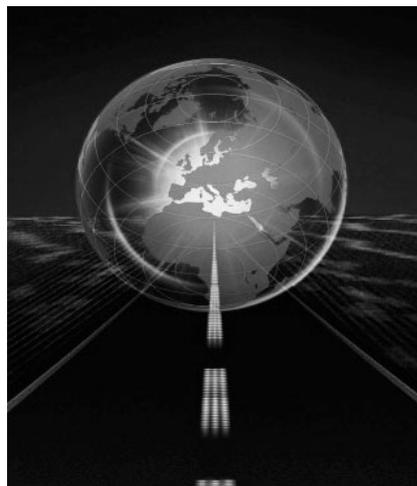
“Desarrollar un equipo, es crear una organización a la que las personas deseen pertenecer”.

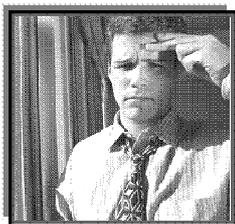
Este deseo surge de lo que nosotros queremos hacer para transformar el entorno que nos rodea, de convertirlo en un mejor lugar, a esto es lo que llamamos VISIÓN.

Esta visión de nuestro futuro imprime frecuentemente una guía y dirección a nuestras vidas y a nuestro trabajo. Y también, nos faculta y nos brinda la energía necesaria para lograr lo que pretendemos.

Cuando la visión llega a ser compartida por un número de personas constituye la base de un Equipo de Alto Desempeño. Para integrarnos como un Equipo de Alto Desempeño, son necesarios dos fundamentos:

1. Cada uno de los miembros de un equipo debe tener una visión personal, de lo que cada uno quiere ser y tener en el equipo.
2. El equipo debe de poseer una visión compartida, para lo cual deberá entender y manejar el principio de la atención creativa y los factores que interviene en la misma.





1.2 LA VISIÓN PERSONAL

"La visión es un retrato bien definido de un futuro deseado y se acompaña de un propósito".

Por ejemplo, una visión fue colocar a un hombre en la luna a final de la década de los años sesenta. El propósito fue, aportar el avance de la capacidad del hombre en cuanto a la exploración espacial.

No pasa nada hasta no haber una visión, y la visión sin propósito resulta inútil. Al hablar de tener una visión se hace referencia también, a un dominio personal, que es una disciplina de continuo enfoque y re-enfoque de lo que realmente se quiere ser, es decir, la visión.

Hay brechas inevitables entre la visión personal y la realidad actual. Usted puede desear estudiar una maestría o terminar sus estudios ahora inconclusos, por citar un ejemplo. Pero quizá carezca de tiempo o necesite aprender un nuevo idioma, las brechas nos desalientan, pero las brechas son en sí una fuente de fuerza, ya que proporciona tensión.

La tensión creativa es una fuerza que anima a las personas a ir detrás de su visión, sin embargo, los obstáculos naturales para el logro de ésta pueden llegar a mermar la capacidad de mantener la tensión. La tensión creativa no sólo se reduce acercándose a la visión. Si el ser humano tiene la capacidad de establecer una visión, también tiene la capacidad de cambiarla, y en particular de reducir la distancia entre lo que busca y el momento actual.

Sólo existen dos formas de resolver la tensión entre la realidad y la visión: O la visión jala o atrae la realidad, o, la realidad se encarga de derrumbar la visión (es decir, se reduce la visión). Desafortunadamente, es fácil entrar en la segunda solución, incluso aunque no lo hagamos conscientemente.

Cuando se cobra conciencia del tamaño de la brecha, con frecuencia se generan sensaciones de angustia o ansiedad. La tristeza, el desaliento, desesperanza o preocupación pueden aparecer fácilmente y hacernos creer que son inherentes al proceso creativo de esforzarnos por alcanzar nuestra visión personal.

Es importante entonces comprender que la tensión creativa no es una tensión emocional. La tensión creativa no es en si misma una emoción, es un empuje o fuerza que entra en juego cuando reconocemos que hay una diferencia entre nuestra visión y la realidad actual.

1.3 LA VISIÓN COMPARTIDA

"La visión es una energía y vitalidad en el corazón de la gente, es una verdadera motivación hacia el logro y poder de realización".

La visión compartida se constituye a partir de las visiones personales. De ahí la importancia de fomentar el dominio personal y el fortalecimiento de las visiones personales. Recuerde, la única visión que motiva a una persona es la propia y en la medida en que la visión compartida incluya todas las visiones personales, se logrará un compromiso genuino.

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN COMPARTIDA

La elaboración de una visión compartida es un proceso que se inicia con una evaluación objetiva de la organización. Luego debe trazarse un plan para moverse hacia la siguiente etapa. En términos generales podemos distinguir los siguientes pasos:

Etapas de la construcción compartida

Imposición:

El líder conoce la visión y es necesario que la organización le siga.

Venta:

El líder requiere que la organización y su equipo de trabajo le comprendan la visión antes de continuar.

Verificación:

Es conocer las reacciones de la organización y su equipo de trabajo antes de continuar.

Consulta:

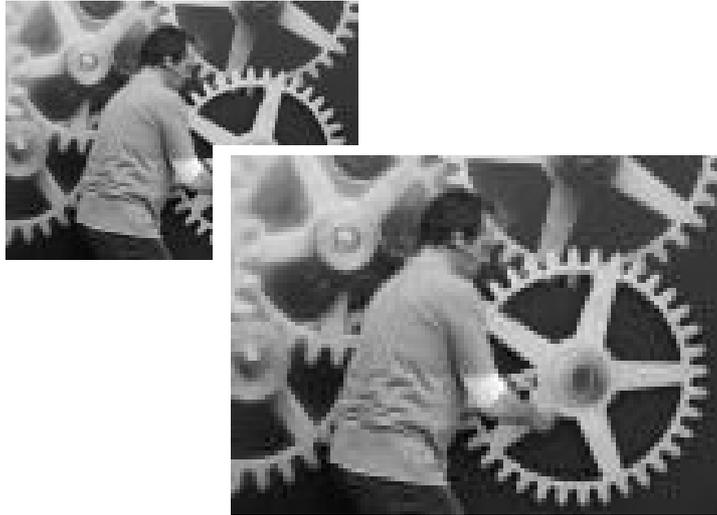
Se requiere de asesoramiento de la organización para continuar el proceso.

Creación conjunta:

El líder y los miembros de la organización, mediante un proceso de creación, construyen juntos una visión compartida.



MÓDULO 2



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Los participantes ubicarán el impacto y la importancia que tiene el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo.
- Reconocerán como la fijación de objetivos ayuda a la alineación de un equipo de trabajo.

CONTENIDOS:

- 2.1 Responsabilidades centrales del trabajo.
- 2.2 Establecimiento de objetivos.
- 2.3 Objetivos y desempeño.
- 2.4 Delegación.
- 2.5 Administración del tiempo.

2.1 RESPONSABILIDADES CENTRALES DE TRABAJO

Son las actividades que se completan en forma continua, las que en algunas ocasiones pueden pasar inadvertidas pero que si no se hacen, si influirán en el logro de los objetivos, y por lo tanto, del resultado final.

2.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En la evolución de la administración gerencial, se han hecho innumerables esfuerzos por proveer a los Gerentes de técnicas y herramientas que le faciliten el desarrollo de acciones productivas. Dentro de estos esfuerzos se encuentra la APO, Administración Por Objetivos, la cual fundamentalmente se compone por estos cuatro pasos:

1. Establecimiento de objetivos a lograr por un periodo de tiempo predeterminado.

- Información del superior al colaborador.
- El colaborador fija sus propios objetivos y los comunica para su análisis y aprobación.
- El colaborador los revisa y aprueba brindando apoyo al colaborador para su logro.



2. Los colaboradores trabajan para lograr los objetivos deseados.

3. Periódicamente el superior se reúne con los colaboradores para revisar avances y dar entrenamiento a sus colaboradores.

4. Los colaboradores son evaluados por el logro de sus resultados en un periodo de tiempo previamente acordado.

Este proceso se deberá llevar a cabo en “cascada” iniciando con el director General y llegando a cubrir los puestos con la gente que tiene a su cargo.

2.3 OBJETIVOS Y DESEMPEÑO

Los objetivos definen el resultado que deberá lograrse dentro de un período de tiempo bajo características excelentemente determinadas. Los objetivos ayudan a aclarar el *qué*, *cuándo* y *el cómo* se debe lograr algo.

Para logra el éxito, los objetivos individuales deberán enfocarse a desafiar, incentivar, estar alineados, respaldar la dirección y estrategia de la organización.

Modelo smart para la creación de objetivos

Los objetivos deben ser:

- **Específicos**
- **Agresivos** (pero posibles)
- **Medibles**
- **Relevantes**
- **Tiempo** (con límite de tiempo)

2.4 DELEGACIÓN

"La autoridad que delegue debe estar siempre en consonancia con la responsabilidad que se asigne."

Una de las opciones más eficientes que tiene un gerente para el logro de los objetivos y, al mismo tiempo, para el desarrollo de los colaboradores es la delegación. Es una forma de dirección y de optimización del tiempo.

Precisamente una de las opciones más adecuadas que tenemos para administrar el tiempo es la de delegar en nuestros colaboradores aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

El gerente que no practica la delegación, que quiere hacerlo o solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir estrés, no podrá nunca esperar dirigir proyectos de mayor nivel o importancia porque estará sumido en el más profundo activismo sin sentido.

Es bueno recordar que la misión del gerente es obtener resultado a través de su equipo de trabajo.

"Un buen líder es aquel que toma un trabajo, lo transforma en rutina, lo delega y vuelve a tomar otro".

¿QUÉ ES DELEGAR?

Delegar es confiar a un colaborador la realización de un trabajo marcándole unos objetivos pero dejándole libertad en la elección y empleo de medios.

Delegar es ceder parte de la propia área de actuación, entregando además de la tarea, el poder y la autoridad necesaria, los medios indispensables para su pleno cumplimiento, pero manteniendo la responsabilidad del resultado final.

Estamos hablando de que delegar es facultar y que de ningún modo se esta entregando participación. La diferencia entre delegar y participar es que la persona a la cual se delega se le faculta para decidir o realizar una tarea, mientras que dar participación es posibilitar a alguien a colaborar en la toma de decisiones.

PRINCIPALES CAUSAS POR LO QUE LA DELEGACIÓN FRACASA

La observación de los procesos de la delegación nos lleva a detectar con facilidad una serie de causas y circunstancias que llevan ineludiblemente al fracaso de la misma.

Causas principales:

- Falta de objetivos claros.
- No marcar correctamente el ámbito y los límites.
- Dar cosas por supuesto y no hablar.
- Falta de formación y entrenamiento necesario.
- Carencia de un sistema de información.
- Carencia de un sistema de medición y control.
- Desconfianza en la persona que se delega.
- Abandono.
- Ausencia de motivación por parte del delegador.
- No concesión del derecho de error.
- No asumir la responsabilidad delegada.

Causas por las que algunos jefes no delegan:

- Miedo a ceder poder.
- Sentimiento de imprescindible.
- Miedo a correr riesgos. Pagar culpas de otros.
- Falta de confianza en sí mismo o en los colaboradores.
- Falta de capacidad.

EN QUIÉN DELEGAR

Algunos líderes manifiestan que no pueden delegar por que no tiene colaboradores con la capacidad requerida para asumir la delegación, es posible que en algunos casos sea así, pero en la mayor parte de las ocasiones es más una **incapacidad** del directivo que una imposibilidad.

Tomando en cuenta algunas incapacidades de gerentes, vamos a presentar el perfil de las personas, que reúnen las mejores condiciones para una delegación. Son las siguientes:

- Quien tenga conocimiento suficiente de los hechos objeto de la delegación (quien sepa).
- Quien tenga la competencia profesional precisa para poder llevar a cabo (quien pueda).
- Quien tenga tiempo y posibilidades de realizar correctamente el cometido a desarrollar (quien pueda).

- Quien tenga la motivación suficiente para asumir la delegación esté demandando mayores iniciativas (quien quiera).

La delegación debe realizarse en un proceso de menos a más, según se vaya teniendo confianza en el colaborador y éste vaya comprobando que es capaz de alcanzar los objetivos establecidos

VENTAJAS QUE SE DERIVAN DE LA DELEGACIÓN

De la delegación se deriva tanto para el gerente como para el colaborador una serie de beneficios y ventajas.

Ventajas para el líder:

- Aligera su trabajo.
- Le permite centrarse en lo principal.
- Posibilita sus ausencias.
- Se gana polivalencia.
- Proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.
- Permite capacitar al colaborador.
- Ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.
- Disminuye la presión de trabajo.

Ventajas para el colaborador:

- Desarrollo de habilidades y conocimiento.
- Aumenta la motivación.
- Fomenta la iniciativa, la competencia y el sentido de responsabilidad.
- Hace el trabajo más satisfactorio.
- Desarrolla la autoconfianza.



2.5 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

¡El tiempo sigue! No hay forma de detenerlo o prolongarlo. Solamente hay determinadas horas durante el día. Aún cuando no podamos controlarlo, podemos controlar cómo hacer uso de él.



Debes hacerte responsable del tiempo que tengas. Esto quiere decir, darte cuenta tú mismo en el instante que se desperdicia. En cualquier momento necesitas preguntarte: ¿"Estoy haciendo un mejor uso de mi tiempo de acuerdo con las metas que me he propuesto"?

La idea es que el tiempo trabaje a favor tuyo, no en contra. Solamente cuentas con determinado tiempo para desempeñar tus funciones. El tiempo es un recurso precioso que se desvanece. Al contrario del dinero, no puedes conservarlo en un banco y verlo crecer. La única manera de "invertirlo" es utilizarlo sabiamente.

FACTORES TÍPICOS DE TIEMPO PERDIDO

- Buscar o volver a formar materiales mal colocados.
- Interrupción de visitas, compañeros de trabajo, teléfono, etc.
- Largos y/o frecuentes memos o cartas con temas insignificantes.
- Viajar de un lugar a otro.
- Hojear correspondencia no contestada, mensajes telefónicos o propagandas.
- Descansos.
- Explorar en Internet.
- Demoras.

DEMORAS - EL PROBLEMA NUMERO UNO

Mientras que todos los puntos mencionados representan un verdadero problema de tiempo, la demora es un problema que mundialmente es difícil de superar.

Para entender mejor el problema, vamos a ver lo que demoramos. La demora es una “protección” y una forma de evitar las operaciones. La gente encaja en la demora cuando:

- Quieren hacer a un lado algo que parece desagradable o amenazador (por ejemplo: prospectar clientes nuevos) o abrumador (por ejemplo: terminar una presentación larga).
- Piensan que “voy a fallar en esto”, o que “podría estar en apuros”. O “esto sería terrible”, o creer que “primero merezco un premio y después continuo con esto, (tal vez lo pierda)”.
- La prolongación de una tarea no grata pero importante. Esto crea mucha preocupación y poca ocupación.

La demora es un problema muy serio en el manejo de tiempo. Entre más se pospone una tarea o actividad, peor te puedes sentir. Ahora vamos a comentar algunas estrategias para el manejo efectivo de tu tiempo:

Estrategia #1. Comienza con fin en mente:

Conoce hoy que pasos vas a tomar para que te conduzcan a tus objetivos. El primer punto incluye una lista de “que hacer” y los planes de actividades, dándole prioridad a tus actividades.

Por ejemplo hay una pequeña lista de “que hacer” de un Asesor. Simplemente es una muestra de actividades al azar que deben ser cumplidas en ese día.

- Llamar: Juan Antonio.
- Preparar presentación de ventas.
- Programar comida con Gutiérrez.
- Recoger ropa tintorería.
- Llamar a prospectos actuales de este día.
- Ver a Altamirano para cierre de venta.

La siguiente tarea es priorizar los puntos de la lista, de acuerdo a la importancia para completarla. Este paso te ayuda a entender cómo distribuyes tu tiempo. Por ejemplo el cierre de venta y prospectar; deben cumplirse sin importar otra cosa. Por otro lado si no recoges la ropa de la tintorería no será el fin del mundo.

Estrategia # 2. Tiempo "A" contra tiempo"B":

Al adentrarte en la actividades de ventas, pronto reconocerás que hay diferentes porciones del día donde las personas son más fácilmente localizables y disponibles, y otras donde es mucho más difícil. Estos "bloques de tiempo" pueden ser excepcionales y continuos. Estos períodos de tiempo varían en los asesores; por lo tanto tu caso será único.

Claramente las porciones de tu día donde la gente esta más disponible, es el tiempo donde tú prefieres hacer citas. Entonces ése es tú tiempo "A"

Igualmente claro, las porciones del día donde la gente está menos localizable, es el tiempo donde tú preferirás hacer otras cosas, en lugar de estar haciendo citas, este tiempo es tu tiempo "B".

Durante el tiempo "A", tú siempre deberás comprometerte a:

1. Estar frente a prospectos o clientes.
2. Comprometiendo con una actividad que directamente te pondrá enfrente de un cliente o prospecto, ejemplo: llamar por teléfono.

El tiempo "B" es para todo lo de más.

Estrategia # 3. No te detengas:

Para crear tu propio impulso, debes formarte el hábito de mantener el flujo. ¡no te detengas!.

Estrategia # 4. Regálate una recompensa después de haber conseguido algo:

No te quieras premiar antes, ni te prometas terminar con la tarea después. Eso es una trampa. Mantén tus premios en línea de acuerdo con el nivel de logros; en otras palabras, no tomes el resto del día para descansar solamente por que hiciste una llamada.

Estrategia # 5. La técnica del salami:

Divide las tareas en pequeñas labores y después trabaja para cumplirlas.

Estrategia # 6. Protege tu tiempo:

Tu tiempo es un recurso valioso y limitado. Tú eres el único que puedes protegerlo. Desaprueba la política de la puerta abierta. Utiliza un letrero de “No molestar”. Maneja tus visitas y llamadas telefónicas. Permite que otros vean que estas ocupado. ¡Establece límites!

Estrategia # 7. El principio de Pareto:

El principio de Pareto establece que un pequeño número de casos es responsable de un gran porcentaje del efecto – normalmente de un 20% a un 80%.

Tú puedes aplicar esta proporción en una serie de formas. Por ejemplo:

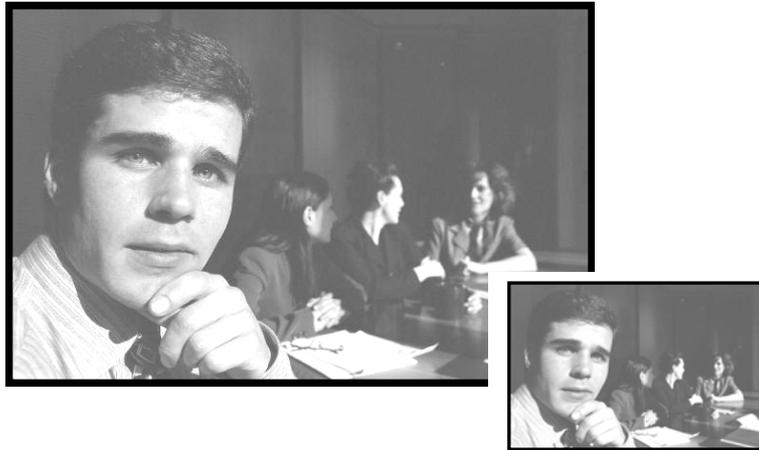


- Dentro de tú rutina diaria, 20% de los individuos causarán el 80% de tus dolores de cabeza.
- Dirigiéndote a un 20% de tus problemas, quedará solucionado el 80%.
- Con respecto a la Administración del tiempo, el 20 % de tu tiempo será gastado en un 80% en tus actividades más importantes.
- Con respecto a tu nivel de actividades generales, 20 % del total generara un 80% de tu producción.

Estrategia # 8. Programas citas geográficamente:

Programa citas en la misma área geográfica en forma consecutiva. No malgastes tiempo viajando de un lado a otro entre lugares lejanos.

MÓDULO 3



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Propiciar en los participantes el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas, que favorezcan el logro de objetivos de su empresa y mejoren su desempeño mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con sus funciones.

CONTENIDOS:

- 3.1 Administración & Liderazgo.
- 3.2 Las armas del liderazgo.
- 3.3 Liderazgo situacional.
- 3.4 Cómo se pierde y se gana el liderazgo.
- 3.5 Inteligencia emocional en las organizaciones.

3.1 ADMINISTRACIÓN & LIDERAZGO

"La administración no lleva a la gente a la batalla, el liderazgo sí."

Dentro de la complejidad administrativa de las empresas y de todas las funciones que se llevan a cabo (planeación, estrategias, planteamiento de objetivos y metas, presupuestos, factor humano, etc.) se desprenden las funciones y actividades del gerente y el líder.

El liderar dentro de la organización parte del establecimiento de direcciones, desarrollándose una visión que los lleve al cumplimiento de objetivos requeridos con el fin de lograr una visión.

Muchas de las organizaciones sólo se basan en la parte administrativa dándole poca importancia al liderazgo, aunque son sistemas totalmente diferentes, con procesos y características propias, ambos son esenciales para el crecimiento y mejora dentro de las organizaciones.

No sólo se puede hablar dentro de las organizaciones de los planes de trabajo, es decir, de la creación de una estructura y el conjunto de trabajos para la realización del plan, ni el llenado de puestos con personas, ni del diseño y control. La administración requiere, la manera de mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta a pesar del cambio y los obstáculos que se presenten, trabajando con las necesidades, valores, intereses y emociones humanos, haciendo más énfasis en el liderazgo.

Toda organización que está en vías de crecimiento necesita desarrollar sus habilidades y capacidades, pero sobre todo hacerle frente al cambio siendo la base de todo liderazgo.

El perfil del líder

Es posible que todos tengamos algún ideal respecto a un líder, no obstante tenemos que reconocer que el personal que se desarrolla en Gas Metropolitano tiene el potencial para suscitar la colaboración comprometida de su equipo de trabajo. Para ello debemos examinar y fomentar los atributos que todos reconocemos en un líder:

Definición

Líder es la persona:

- Que trabaja con su equipo e influye en él para alcanzar los propósitos que juntos pretenden.
- Cuya conducta representa la imagen misma de la empresa.
- Que no se conforma con el estado actual de las cosas y quiere mejorarlas.

Características de un líder

A continuación se enuncian algunas orientaciones que podrán guiar la actuación diaria, considerando que éstas son facultativas y no limitativas.

- Debe pertenecer al equipo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- El líder, no es el producto de sus rasgos individuales únicos (fenotipo), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa: el mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más leal, competitivo, etc.)
- El líder es el que organiza, vigila, dirige y motiva al equipo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Para lograr lo anterior, primero líder debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el equipo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderazgo.

Atributos de un líder

En resumen podemos considerar los siguientes atributos que se esperarían de un líder y preguntarnos si conocemos el significado de cada uno de ellos y, más importante aún, si estamos dispuestos a llevarlos a cabo:

- Integro.
- Motivador.
- Creativo.
- Confiable.
- Buscador del bien común.
- Gusta de trabajar en equipo.
- Comprometido.
- Responsable.



- Carismático.
- Emprendedor.
- Seguro.
- Mejora e innova constantemente.
- Alta vocación de servicio.
- Excelente comunicador.



Sería difícil establecer cuál de todos estos atributos es el más importante, lo que si se puede decir es que dependiendo de cada circunstancia (o situación), resaltará la importancia de cada uno de éstos.

Regulación vs. Innovación Obediencia vs. Participación

A la mayoría de las personas nos gusta establecer relaciones y estar con los demás en situaciones en las que nos sentimos que pertenecemos y somos aceptadas en el equipo. No obstante, se ha comprobado que en las organizaciones un buen compañerismo no siempre motiva la afiliación positiva de los empleados hacia las metas de la empresa.

Las personas con ideología semejantes se buscan unas a otras para tratar de lograr un entendimiento común sobre las situaciones que se presentan en el trabajo y sobre lo que deben creer al respecto.

Cuando las personas se encuentran confundidas, exaltadas o insatisfechas, no buscan a cualquier individuo, sino que buscan individuos que se encuentren en la misma situación para comunicarse, conformando grupos informales que, al menos en potencia, disminuyen la productividad. Estos *grupos informales potenciales disminuidores de productividad*, se forman como una reacción ante lo que perciben como poco control de su medio de trabajo (falta de participación en las decisiones, políticas, metas y programas de acción de la empresa).

De acuerdo lo anterior, surge una apatía al trabajo, que muchas veces no es propiamente una apatía hacia los niveles gerenciales, sino un medio para preservar su identidad dentro del grupo informal con el cual comparten creencias, valores y actitudes.

Cuando elaboramos programas de trabajo, políticas o planes de acción, muchas veces éstos no tienen sentido para el personal que se encarga de ejecutarlas y son apreciadas como simple imposición de una autoridad. La pura regulación que no considera más que el estricto cumplimiento de una norma escrita, o tácita para los niveles directivos, muchas veces trae como consecuencia desajustes entre los intereses de los empleados y los de la organización, de acuerdo a los siguientes motivos.

Cuando el individuo:

- Se siente divergir de la misión de la empresa y tiene una actitud más o menos negativa respecto.
- Difiere de las tácticas o medios usados para conseguir los objetivos a los que aspira la organización o el departamento en el que se encuentre adscrito.

Considerando lo anterior podemos establecer, basándonos en nuestra definición inicial “líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden: alcanzar un objetivo común...”, que la regulación como base de un sistema de trabajo no es suficiente. Es necesario además tomar en cuenta que el personal:

- Quiere sentirse importante.
- Desea ser informado.
- Busca pertenecer a un equipo que lo apruebe.
- Le importa que se le reconozcan sus méritos.

Si asumimos los puntos anteriores, la respuesta inmediata para satisfacer estos aspectos podemos verlos como fuente para perfilar nuestro estilo de liderazgo buscando por lo tanto:

1. Reconocer el trabajo bien hecho.
2. Informar a los empleados sobre las acciones a emprender.
3. Lograr que la gente se sienta importante pidiéndole su opinión.
4. Vender las ideas.
5. Explicar el por qué se dan las órdenes.

Toda organización que está en vías de crecimiento necesita desarrollar sus habilidades y capacidades, pero sobre todo hacerle frente al cambio siendo la base de todo liderazgo.

Algunas empresas cuentan con gente que tiene la capacidad de ser excelentes gerentes y no lo logran, porque no son buenos líderes. Y por el contrario, hay personas que llegan a ser buenos líderes y no llegan a desarrollarse como buenos gerentes.

3.2 LAS ARMAS DEL LIDERAZGO

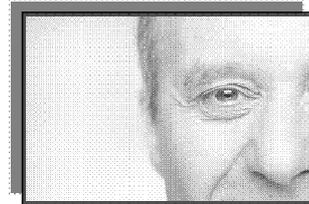
Todo líder debe de contar con suficientes y diferentes armas básicas para desarrollar su responsabilidad de dirigir o liderar a las personas, como son:

Visión

A los líderes se les reconoce dentro de la organización porque son los que buscan alcanzar los resultados con mayor esfuerzo, y los resultados llaman la atención.

Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores.

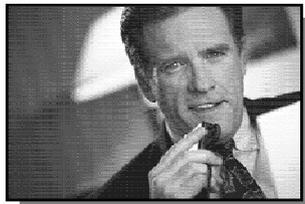
Los unos no podrían existir sin los otros.



Comunicación

Es la capacidad para producir una imagen clara y homogénea de la clase de cosas que se busca, y que además, produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso.

Confianza



Infundir confianza es el resultado de la congruencia entre los que se dice y lo que se hace; entre lo que se promete y lo que se cumple. El liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas, desear seguir adelante.

Autoestima: base del líder

La autoestima proviene de la autovaloración de nuestros actos y para valorarnos debemos primero conocernos a nosotros mismos; por ello es importante, recordar las cosas que nos han permitido llegar hasta donde estamos, nuestras habilidades que nos permiten seguir desarrollándonos como seres humanos productivos y comprometidos con nuestros seres queridos. Sin autoestima positiva, será muy difícil que una persona tome el camino del Liderazgo.

Un líder debe estar convencido de que es capaz de lograr resultados (autoestima positiva) y no estar esperando que su personal de la cara por él y lo sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su cargo debe dejar claro en todo momento estabilidad emocional y actitud positiva ante los cambios.



Poder

El poder se asocia directamente a una dirección (un puesto o cargo), por tal motivo, mientras más alto se encuentre dentro de la estructura, más poder se tendrá. Muchos Gerentes utilizan este medio para ejercer en sus colaboradores <<el hacer las cosas>> aplicando ciertas normas, o reglas, tomando decisiones que el mismo papel les otorga por ser un órgano superior.

El poder es la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas bajo ciertos criterios de rango superior, los cuales no pueden ser susceptibles de cuestionarse, se recurre además a premios y castigos.

Dentro del ejercicio del poder, se pueden utilizar dos vías diferentes, ambas, son instrumentos que pueden ser utilizados con inteligencia y sensibilidad por un directivo; como son: el poder coercitivo, el poder utilitario.

Autoridad

Dentro de la autoridad, se consigue que los colaboradores realicen voluntariamente lo que uno quiere o a propuesto, esto, a una influencia mas personal.

La autoridad es la capacidad de poder influir en el comportamiento de las personas, a través del convencimiento y motivaciones intrínsecas.

La autoridad se basa en la creencia por parte de los colaboradores, de que lo establecido por el líder y los resultados que se quieran obtener, es lo más sensato y lo mejor. La autoridad va asociada a la persona y no al puesto ni al cargo.

De la misma forma con el poder, se pueden considerar diversas clases de autoridad: autoridad jerárquica, autoridad técnica y autoridad personal.

3.4 LIDERAZGO SITUACIONAL

Anteriormente mencionamos que los atributos del líder resaltan dependiendo de la situación que enfrenten. Así también, el liderazgo resalta en los momentos que se hace necesario para la organización contar con un líder para cada una de las fases de las actividades que realice. Un líder dentro de la organización debe reconocer que no puede atribuirse todas las tareas y liderarlas todas. Por eso existe una división del trabajo que ayuda a cumplir de mejor forma todas las responsabilidades.

El liderazgo surge entonces en una situación y en un área específica, por ello se dice que es **situacional**.

Al hablar de liderazgo situacional decimos que el liderazgo es:

- **Fortuito**, porque ocurre en momentos específicos no predecibles.
- **Generalizado**, porque cualquier persona en cualquier posición jerárquica puede ejercerlo.
- **Etéreo**, porque una vez ocurrido, desaparece.
- **Social**, porque se encuentra en las relaciones entre las personas y no está dentro de las características de alguien específico.

La teoría del liderazgo situacional se basa en dos variables:

1. La cantidad de dirección (conducir tareas) y;
2. La cantidad de apoyo socioemocional que el líder debe proveer a sus subalternos, dependiendo del grado de madurez (capacidad, disposición, habilidad y experiencia para asumir responsabilidades).

Con estas dimensiones se puede formular un esquema que perfila el estilo de liderazgo, que se recomienda ejercer dependiendo de la situación que se enfrenta:

Participativo (Asesoramiento) Baja tarea – Alta tarea – Madurez moderada	Persuasivo (Supervisión) Alta tarea – Alta relación – Inmadurez moderada
Delegatorio (Delegación) Baja tareas– Baja relación – Madurez elevada.	Directivo (Control) Alta tarea – Baja relación – Inmadurez elevada.

Niveles de liderazgo

Las situaciones en las que se demuestra el liderazgo no solamente se expresan en el ámbito laboral, existen otros ámbitos en nuestra vida, y estos son:

- **Personal:** Mi relación conmigo mismo.
- **Interpersonal:** Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
- **Gerencial:** Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
- **Organizacional:** Mi capacidad para organizar a las personas y alinear sus intereses con los objetivos de la organización; resolver problemas y crear una estrategia innovadora para mejorar el rendimiento.

3.5 CÓMO SE PIERDE Y SE GANA EL LIDERAZGO

El reconocimiento como líder no es algo que se establezca extrínsecamente (por decreto o nombramiento), es algo que se gana todos los días. A medida que se gana más capacidad de liderazgo, se obtienen también mayores responsabilidades. De no seguir cumpliendo con las expectativas de quienes han confiado en el líder, existe un alto riesgo de perder capacidad de liderazgo. El liderazgo cuando se gana y es bien merecido, significa ejercer un poder que implícitamente otorga el personal a quien se intenta dirigir, porque confía en que las decisiones del líder favorezcan también su situación dentro de la empresa.

Que un líder pierda la imparcialidad calificando con criterios discrecionales las conductas del personal a su cargo es, además de vergonzoso, la principal causa de pérdida de confianza y por ende de su liderazgo. Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir *con la misma vara*.

Cuando un líder abusa de su posición para hacer lo que le plazca (faltar al trabajo, dejar su responsabilidad a otro que no le corresponde, utilizar los recursos de la empresa para fines personales, etc.), comienza a perder la vergüenza y la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.

La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

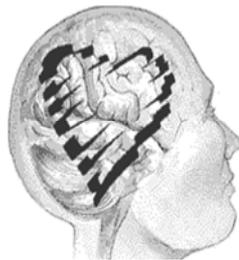
Asimismo nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Se espera que ejerza sus facultades como líder y no como alguien que sólo sabe quejarse.

Se gana liderazgo:

1. Logrando resultados.
2. Marcando el camino.
3. Estableciendo prioridades.
4. Teniendo competencia profesional.
5. Sabiendo estimular y motivar la tarea.
6. Detectando cambios y nuevas oportunidades de mejora.
7. Estando próximos y accesibles.
8. Funcionando a través de la autoridad personal.
9. Escuchando mucho, convenciendo.
10. Potenciando la labor de equipo.

3.6 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

“El éxito empresarial no sólo es cuestión de contar con personas con altos conocimientos y elevado coeficiente intelectual, sino también de personas que saben contemplar y comprender a quienes se hallan junto a ellos”.



La empresa en muchos casos es una selva donde prevalece la ley del más fuerte. La apatía, la indiferencia, la inseguridad, la desmotivación, la desconfianza, la hostilidad, la envidia, etc., son manifestaciones habituales de muchos trabajadores que dificultan la cooperación y el logro de las metas establecidas.

¿A dónde nos lleva esta situación? Pues muy sencillo, a la soledad, al estrés, a la depresión, pero sobre todo al incumplimiento de los objetivos.

Hoy más que nunca hacen falta líderes con sentimientos, personas que sepan dirigir con la cabeza y el corazón, personas que conociéndose a sí mismas dirijan adecuadamente su actividad y la de sus colaboradores, personas que tengan un adecuado control de sus emociones, que no se dejen llevar por sus más primarios impulsos, personas que sepan motivar a los que están a su alrededor, personas empáticas capaces de ponerse en el lugar del otro para comprenderle, personas capaces de crear relaciones amistosas; en definitiva, personas en el sentido más literal de la palabra.

Tenemos que ser conscientes de que hoy no podemos trabajar solos. El logro de objetivos es cada vez más misión y tarea de equipos con habilidades complementarias que cooperan entre sí. De ahí que la eficacia de un equipo de trabajo dependerá, cada vez más, de contar con líderes sensibles capaces de persuadir y crear climas de trabajo satisfactorios.

Debemos de tener la absoluta convicción de que el éxito empresarial está en las personas. Contribuir a hacer personas maduras, conscientes, comprometidas, generosas, integradas, capaces de trabajar en equipo, abiertas al cambio, que asuman riesgos, comunicadoras, convencidas..., es una de las misiones más importantes y satisfactorias que tiene ante sí todo líder.

DEFINICIÓN Y MARCO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La definición más básica y general de la Inteligencia Emocional es, la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.

Desde una perspectiva más empresarial o directiva, podemos señalar que Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades, comportamientos y cualidades personales que permiten a un profesional desenvolverse con eficacia en el entorno laboral, manejando sus propias emociones y las que se generan en su ámbito de trabajo.

Dicho de otro modo, es la capacidad de controlar y encausar nuestras emociones y, a la vez, ser sensibles a las de los demás, para conseguir alcanzar los objetivos que nos proponemos.

Beneficios de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones

La Inteligencia emocional permite generar sinergias, impulsar acuerdos, gestionar adecuadamente los conflictos, motivar y animar al logro de objetivos por parte de los colaboradores y, en definitiva, liderar al equipo desde el prestigio basado en la autoridad personal y no sólo desde la solidez técnica.

Competencias de la Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional comprende cinco competencias de las cuales tres son personales y dos sociales:



Competencias personales:

- El autoconocimiento o autoconciencia.
- El autocontrol.
- La automotivación.

Competencias sociales:

- La empatía.
- Las habilidades sociales.

DIRIGIR EMOCIONALMENTE

Hoy más que nunca es necesario dirigir emocionalmente, con empatía y asertividad. Para lo cual es necesario considerar los siguientes factores:

Conocernos a nosotros mismos:

Para liderar personas en forma adecuada es absolutamente necesario conocernos a nosotros mismos, saber de nuestras fortalezas y debilidades, ser conscientes de la influencia de nuestros estados de ánimo, ya que dan lugar a los comportamientos que mantenemos.

Tener autocontrol:

No podemos ser juguetes de nuestras propias emociones y sentimientos, no debemos permitir que una circunstancia altere nuestro comportamiento hasta el punto que escape y salga totalmente de nuestro control. La pérdida de control lleva a lo que se conoce como “secuestro emocional”, que consiste en un proceso degenerativo que conduce a la aparición de problemas psicosomáticos, a una merma en la eficiencia productiva, al deterioro de las relaciones personales y en los resultados profesionales.

Potenciar nuestra automotivación:

La automotivación es una fuerza interior que se halla dentro de nosotros mismos, nos mueve a lograr las metas deseadas y nos mantiene esperanzados y optimistas cuando surgen los reveses y las contrariedades. Debemos de tener presente que si queremos motivar a los demás, es requisito indispensable, estar motivados nosotros mismos.

Conocer y entender las emociones ajenas:

A partir del conocimiento de nosotros mismos, estamos en condiciones de conocer y entender a los demás. La función de dirección de personas requiere, tener la sensibilidad suficiente para conocer y entender las emociones, sentimientos y problemas que afectan a los colaboradores. Para hacerlo, solo basta con estar atento al otro.

Potenciar nuestras habilidades sociales:

Y finalmente, para dirigir emocionalmente es necesario potenciar nuestras habilidades sociales, es decir, que nos llevan a la creación de relaciones satisfactorias con los demás.

MÓDULO 4



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Los participantes conocerán y comprenderán los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación para que ésta se de o no de manera efectiva.

CONTENIDOS:

- 4.1 ¿Qué es comunicación?
- 4.2 Estilos de comunicación.
- 4.3 La comunicación en la empresa.
- 4.4 Saber comunicar.
- 4.5 Saber escuchar.
- 4.6 Saber preguntar.
- 4.7 Saber usar el silencio.
- 4.8 Saber dar órdenes.
- 4.9 Saber corregir.
- 4.10 Propósito de la comunicación en las organizaciones.

4.1 ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

"La comunicación es en gran medida una cuestión de intención, contenidos, actitud y emoción."

Comunicar, tal y como se desprende de su propio sentido etimológico, es poner ideas y sentimientos en común. Es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Es intercambiar informaciones recíprocas y, en particular, cambiar impresiones de forma bilateral.

La comunicación se define como:

El proceso a través del cual dos o más sujetos intercambian mensajes con capacidad de respuesta a través de unos medios o signos concretos expresados en un tiempo y lugar determinados.

También se puede definir la comunicación como el proceso de intercambio de información, ideas, emociones, sentimientos, etc., por medio del lenguaje verbal y no verbal con la finalidad de lograr la comprensión con nuestro interlocutor.



Toda comunicación tiene o debe tener una **intención**, una finalidad, unos objetivos a lograr, unos **contenidos** que den soporte y materialicen la intención, una **actitud**, una sensibilidad de querer llegar con el mensaje, y, finalmente, una **emoción**, una manifestación de los sentimientos que uno lleva dentro.

Es importante distinguir con claridad las diferencias existentes entre comunicación e información.

Mientras la comunicación es un proceso que lleva consigo un intercambio de mensajes en una doble dirección, la información es la transmisión de un mensaje unidireccional. La comunicación siempre conlleva información, pero no sucede lo contrario; la información no siempre presupone comunicación, es decir, posibilidad de intercambio, respuesta o participación. De ahí que comunicación e información son dos conceptos próximos, pero diferentes.

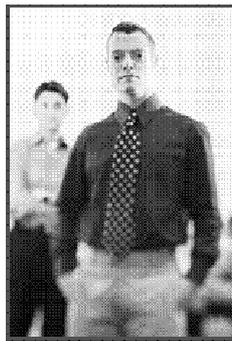
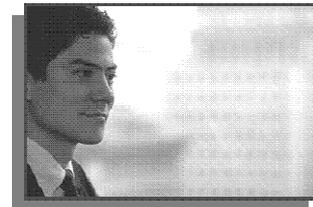
PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación no es un acto puntual, sino un proceso, en el que están implicados varios elementos con la finalidad de que el mensaje recibido sea coincidente con el mensaje emitido.

En todo proceso de comunicación se pueden distinguir cuatro elementos: un emisor, un receptor, un mensaje y un medio.

Emisor:

Es la persona que transmite el mensaje y espera una respuesta o una reacción del receptor. Es el origen de la comunicación y su responsable.

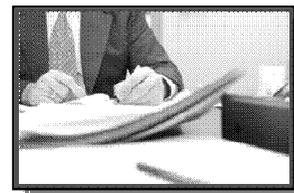


Receptor:

Es la persona o personas que recibe el mensaje. Por ello constituye un papel clave en el proceso, ya que el resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

El mensaje:

Es el concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir.



El medio:

Es el transporte o canal a través del cual se trasmite el mensaje.

4.2 ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Existen tres tipos básicos de comunicación, y son: estilo pasivo, estilo agresivo y estilo asertivo.

ESTILO PASIVO

Por lo general, las personas pasivas son sujetos inseguros y con baja autoestima. Tienen dificultades para enfrentarse y relacionarse con los demás. Se caracterizan por ser temerosas, calladas y poco comunicativas.



Les cuesta decir no a las demandas y planteamientos efectuados por otros sujetos. En ocasiones, cuando se sienten acorraladas, presentan reacciones de agresividad y violencia, pero se les pasa rápidamente.

Su expresión facial es seria y tiene una mirada huidiza que dirigen hacia el suelo, les cuesta sonreír. Apenas gesticulan y contienen escaso contacto físico.

Su tono de voz es bajo y muchas veces cuesta oírlos. Dada su timidez, son poco fluidas y la duración de sus intervenciones es breve, contestan con monosílabos y rara vez toman la iniciativa de comunicar.

ESTILO AGRESIVO

Al contrario de los pasivos, los agresivos son personas que, cuando intervienen, con frecuencia intimidan, provocan, amenazan, utilizan el sarcasmo y agraden verbalmente. Muchas veces parece que desprecian y tratan de dominar a los demás.



Las caracteriza que gritan al hablar; les gusta criticar y hablar mal de otras personas. Son personas que generan conflictos con habitualidad y tiene dificultades para mantener relaciones interpersonales.

Son activas y se les caracteriza por ser habladoras y muy comunicativas. Con frecuencia pierden el control de las situaciones y se ven envueltos en conflictos absurdos.

Les gusta hablar y hablar y, no escuchan. Apenas dejan el uso de la palabra al resto de los participantes. Pierden el control del tiempo cuando hablan. Les cuesta mucho ponerse en el lugar de su interlocutor. Interrumpen cuando se les apetece y no respetan ningún turno.

Su expresión facial es seria, con evidentes signos de tensión, ceño fruncido y parece que están siempre enfadadas. Miran directamente a los ojos y en ocasiones de forma provocativa. No acostumbran sonreír.

Son fluidas y tienen gran facilidad de palabra. Hablan muy alto y por ello, apenas pueden modular su voz. Son muy gesticuladores y realizan abundantes movimientos de manos y brazos.

ESTILO ASERTIVO

Ante personas con estilo agresivo, la sumisión no es una buena respuesta. El sometido vacía y deteriora la relación. Quien no hace valer su posición corre el riesgo del desprecio y falta de consideración personal.

Tampoco es oportuno que ante una comunicación agresiva respondamos en la misma forma. La agresión genera agresión y agrava los problemas.

La comunicación idónea es la asertiva, que se caracteriza por transmitir los sentimientos, ideas y opiniones, de forma que, quien comunica, defiende su posición y derechos y también respeta los derechos de los demás.



Las personas asertivas expresan de forma clara y concisa sus deseos y necesidades a otras personas a la vez que son respetuosas con sus puntos de vista. Se ponen con facilidad en el lugar del otro y tienden a buscar posiciones de aproximación o de acuerdo.

Mantienen relaciones basadas en la confianza. Buscan el bien común. Son sinceras y no disimulan sus sentimientos. No se dejan avasallar. Formulan preguntas para tratar de entender el punto de vista del otro.

Tienen una expresión facial amistosa y distendida. Miran a los ojos de sus interlocutores sin hacerles sentir molestos. Tienen un gesto amistoso y sonríen con frecuencia.

Su volumen de voz es el adecuado. Sólo lo elevan cuando procede o para destacar algo que es importante. Son fluidas, pero al mismo tiempo escuchan y dejan hablar a los demás cuando les corresponde.

Si bien cada persona tiene un estilo predominante de base, es importante señalar que no hay estilos puros, ni las mismas personas actúan siempre con el mismo estilo, sino que en función del tema, de la situación y de los participantes las personas adoptan un estilo u otro.

4.3 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación es un factor importante de integración en cualquier colectivo y por lo tanto en la actividad de la empresarial. Las estructuras de la empresa se cohesionan o se resquebrajan según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior. La aceptación de esta dinámica implica a todos los integrantes de una organización y rompe el temor a lo imprevisto y desconocido que con demasiada frecuencia impera en los grupos donde no se da un proceso de comunicación adecuado.

Si en una empresa falta o falla la comunicación, abundarán los conflictos, existirá confusión, disminuirá el rendimiento, bajará la motivación y se originará un mal clima laboral.

En definitiva, la comunicación en el ámbito empresarial es un elemento básico que determina en qué grado el personal logra trabajar coordinadamente en equipo y alcanzar los objetivos.

A nivel empresarial podemos encontrar los siguientes tipos de comunicación:

COMUNICACIÓN INTERNA

Tipos de comunicación interna:



Comunicación descendente

Cuando los niveles superiores deciden comunicar o transmitir cualquier tipo de mensaje a los niveles inferiores, se da la comunicación descendente.

Para llevar este tipo de comunicación se pueden utilizar múltiples medios tanto orales y escritos como visuales. Los más habituales son las notas o circulares internas, los manuales de procedimientos u operativos, las reuniones informativas y el boletín de noticias. En la actualidad hay mensajes internos que se empiezan a transmitir por video y otros medios electrónicos.

Comunicación ascendente

Se da cuando los grupos de niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la empresa, bien sea a través de canales formales o informales con el fin de informar, proponer, quejarse o aportar sugerencias.

Entre las formas de comunicación ascendente más conocidas se hallan: el buzón de sugerencias, las encuestas de opinión, las entrevistas formales e informales, los boletines internos, las reuniones, los círculos de calidad y las entrevistas de evaluación.

Los contenidos más habituales de la información ascendente suelen ser los problemas reales o potenciales, propuestas, quejas y desavenencias, así como sugerencias de mejora.

Comunicación horizontal

Es aquella que se da entre personas del mismo nivel, de forma lateral y en un plano de igualdad.



El propósito de la comunicación horizontal es fomentar las relaciones profesionales y el compañerismo, resolver problemas interdepartamentales, potenciar la comunicación interna, evitar malos entendidos y lograr que se realicen las actividades operativas con el fin de lograr metas globales con la mayor eficiencia posible entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de un mismo grupo, sin que sea necesario acudir a estamentos superiores.

Las formas de comunicación horizontal más habituales son las reuniones, los comités de dirección u otros de índole más operativa; así como el correo electrónico.

La comunicación horizontal ofrece a los componentes una posibilidad de satisfacción en el trabajo, de motivación y de mejoras en el rendimiento.

Comunicación informal

Es aquella que se origina fuera de los canales de la comunicación formal, por sistemas habitualmente anárquicos y con contenidos basados en rumores, chismes, etc.

Los contenidos más habituales de las comunicaciones informales suelen ser temas salariales, horas extraordinarias, cambios en los procesos, traslados, despidos, etc.

El problema más grave de este tipo de comunicación es que, por lo general, son verdaderas sólo parcialmente, muchas veces incompletas y provocan malos entendidos, en ocasiones con consecuencias graves.

OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Comunicación interna individual

- Señalar objetivos.
- Dar órdenes.
- Corregir errores.
- Entrevistas de delegación, evaluación, etc.

Comunicación interna colectiva

- Reuniones.
- Sesiones informativas.
- Resolución de conflictos.
- Negociaciones.

Comunicaciones escritas

- Notas internas o circulares.
- Manuales operativos.
- Cuadernos técnicos.
- Memorias.
- Revistas o periódicos de la empresa.
- Sugerencias.

Comunicaciones escritas

- Internet.
- Correo electrónico.

Es importante señalar que los trabajadores de una empresa necesitan saber más que las instrucciones básicas imprescindibles para llevar a cabo su trabajo. Necesitan saber cómo va la empresa, lo que está sucediendo y por qué, la forma en que su trabajo contribuye a la propia empresa y a la sociedad, las perspectivas y proyectos de la misma.

Cuando los trabajadores no están debidamente informados se potencia la aparición de rumores, se aumenta la conflictividad, se produce un distanciamiento y una falta de integración con la empresa, baja la motivación y, como consecuencia de todo ello, se deteriora el clima laboral.

4.4 SABER COMUNICAR

El comunicar adecuadamente un mensaje a una o varias personas, requiere de un 20% de arte y un 80% de técnica. Todos podemos desarrollar una buena comunicación, aún cuando ésta sea compleja y difícil a veces, se puede lograr siempre y cuando se aplique el mejor método.

A continuación se expone el siguiente proceso para lograrlo:



1. Tener un "Objetivo".
2. Tener un "Mensaje" que comunicar.
3. Saber a "Quién" vamos a comunicar.
4. Determinar "Cómo" vamos a comunicar.
5. Saber "Dónde" y "Cuándo" vamos a comunicar.
6. Hacerlo en la "Forma" adecuada.
7. "Controlar" que el mensaje sea captado.

1. Tener un "Objetivo":

Se debe de tener claro el propósito de la comunicación. Haciéndose las siguientes preguntas. ¿Para qué voy a comunicar? ¿Con qué finalidad? El propósito debe de contar con una estructura y un planteamiento diferente en cada situación, para que sea comunicativo.

2. Tener un "Mensaje" que comunicar:

Una vez definido el objetivo y estableciéndose este, se procede a determinar los contenidos que se pretenden transmitir. Los contenidos tienen que establecerse, sino no se dará la comunicación.

No hay que dejar a un lado el tema y lo que se quiere conseguir al transmitir el mensaje.

3. Saber A "Quién" vamos a comunicar:

Todo mensaje debe de adaptarse al público o la persona a quién va a ir dirigido (edad, nivel cultural, situación, etc.), como de las necesidades e intereses del receptor, adecuarlo y adaptando el mensaje constantemente en función de las personas que lo van a recibir.

4. Determinar "Cómo" lo vamos a comunicar:

Teniendo en cuenta que el mensaje nos llega a través de otros sentidos, se parte de ahí para considerar los siguientes aspectos:

- Si el mensaje va a ser verbal, o se va a recurrir a otros apoyos como: notas escritas, videos, ordenador, etc.
- El tono a utilizar.
- Analogías, comparaciones, datos o información a aportar.

Determinar el desarrollo y preparación del mensaje da pie a una comunicación efectiva y adecuada.

5. Saber "Dónde y Cuándo" vamos a comunicar:

Es importante determinar el lugar o sitio donde se va a transmitir el mensaje, de esta manera se adaptará a esos medios y condiciones. Tomando en cuenta desde el tipo de luz, extensión y comodidad del lugar, accesorios, etc. Para que en el momento nada falle al prevenir y tomar en cuenta estos aspectos.

La importancia que tiene el "cuándo", hace referencia al horario que se manejará para transmitir el mensaje, no todos tienen disponibilidad o tiempo por las mañanas o tardes, sobre todo, tomar en cuenta el tiempo en que se presentará el mensaje, hablamos de semanas, meses; siendo lo más conveniente tener el tiempo necesario para prepararlo mejor.

6. Hacerlo de la "Forma" adecuada:

Teniendo claros los puntos antes mencionados, no queda más que comunicar el mensaje aconsejando lo siguiente:

- Ser naturales o ser uno mismo.
- Ser claros y firmes en las expresiones.
- Establecer un contacto visual con el receptor.
- Ser específicos y concretos.
- Ser breves.
- Ser entusiastas.
- Ser respetuosos con los receptores.

7. "Controlar" que el mensaje ha sido captado correctamente:

Se refiere a establecer algún sistema de control, el cuál permita verificar si el mensaje transmitido ha sido captado por el receptor en la forma adecuada y efectiva que se emitió.

4.5 SABER ESCUCHAR

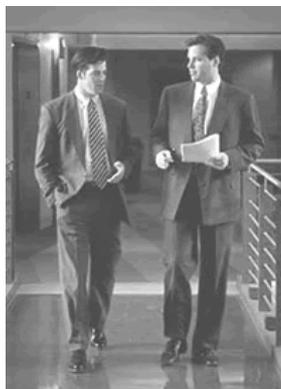
Siendo una de las habilidades más difíciles y que pocos desarrollan, debido a que nos gusta más hablar y hablar, en vez de escuchar; se considera que repercute más en la comunicación el ser malos "escuchadores". A través de este proceso nos percatamos y percibimos, lo que se nos quiere decir y pretendemos transmitir.

Oír no es lo mismo que escuchar. El escuchar va mucho más allá que oír solamente, implica interpretar, valorar, decidir, reaccionar, responder, sentir lo que se está emitiendo. Además de utilizar los oídos, se debe prestar atención (visualización) e implicar el sentimiento, para percibir la intención y emoción del interlocutor.

Las personas que saben escuchar, son capaces de captar todos los mensajes que no han sido dichos o emitidos, esto, debido a que muchos no sólo se basan en el contenido del mensaje sino a la forma o modo como el comunicador lo expresa.

"El hombre tiene una boca y dos orejas para escuchar el doble de lo que habla".

Para comunicarse adecuadamente es aconsejable aplicar la regla de los dos tercios:



- Escuche el doble de lo que habla.
- Y cuando hable formule el doble de preguntas que de afirmaciones.
- Afirme las palabras de los demás, vuélvalas a plantear dos veces más que las suyas.

Escuchar no es sólo una buena técnica o método a seguir, sino un **actitud**, el primordial modo para comunicarse con el mundo. Como tampoco, escuchar se refiere a estar de acuerdo con todo lo que se nos diga o transmita, no se puede generalizar, de ahí que las respuestas e interpretaciones serán muy diversas, siempre que estas lleven al establecimiento de relaciones satisfactorias.

La dificultad de la escucha cotidiana, de ese "como si escucháramos", de la estrechez mental, la fantasía, la charlatanería, y el pensar más rápido de lo que dice el interlocutor; incrementa aún más la posibilidad de no tener un adecuado sistema de escucha.

A continuación se aconsejan *doce reglas del arte de escuchar*, para mejorar la práctica de la comunicación.

1. Tener deseo y una actitud “real” de querer escuchar activamente.
2. Encontrar motivos de interés.
3. Estar atento al interlocutor. Mirarle a la cara y no realizar otras actividades mientras habla.
4. Evitar y resistir las distracciones. Concentración.
5. No interrumpir al interlocutor hasta que haya terminado.
6. Evaluar el contenido, no la forma.
7. Dominar los sentimientos, ser flexible, tolerante y comprensivo.
8. Observar la emotividad del emisor. En el “cómo” se dicen las cosas.
9. Estar al pendiente de lo que “no se dice”.
10. Tomar notas mentales o generar mapas mentales, solo de las ideas más importantes expuestas.
11. Formular preguntas aclaratorias.
12. Tratar de ser empático y suministrar feedback al interlocutor.

Las personas silenciosas cuentan con una escucha altamente activa, se dan el lujo de escuchar, observar y reflexionar de toda la información que se les está transmitiendo, como facilitarse para un mejor aprendizaje de todo lo que dice el interlocutor; toda la información que se recibe es importante aprovecharla al máximo, de allí, que el “escuchar y el preguntar son dos de las herramientas que todo directivo o gerente deben de manejar por excelencia”. Cuando una persona escucha se sitúa más allá del que esta hablando.

4.6 SABER PREGUNTAR

Siendo la escucha, uno de los instrumentos más aplicados y usados para dirigir, incitar a una discusión, estimular el pensamiento, centrar la atención, promover la participación del equipo o individualmente y conocer cierta información.

Cuando se tiene a cargo un puesto dentro de la organización es indiscutible desarrollar esta habilidad, de igual manera, se aplica en la vida diaria.

Siempre se debe de partir de que **quien pregunta dirige**. Las personas que controlan una conversación no sólo son los que hablan sino quiénes escuchan y preguntan. Dentro de toda pregunta está implícito el poder de cualquier dirección.

Cuando se está dentro del proceso de toma de decisiones y no se cuenta con la información necesaria, sería un error no cuestionar a los demás para obtener dicha información, muchos de los procesos claves que se llevan dentro de las organizaciones se pierden al no hacer tales cuestionamientos. Como por ejemplo, la eficacia para el logro de objetivos.

Saber preguntar adecuadamente es más eficaz que tener todas las respuestas amontonadas.

Al formular preguntas se deben de considerar varias alternativas, para ello, desde las que pueden ser *generales*, dirigidas a un grupo en conjunto, o *específicas*, dirigidas a una persona en particular de las cuales pueden ser *directas o indirectas*, *exploratorias*, *valorativas*, *ambiguas y conductivas e impertinentes*.

Aquí abordaremos tres alternativas para clasificar las preguntas en **abiertas, cerradas y alternativas**.

Preguntas abiertas

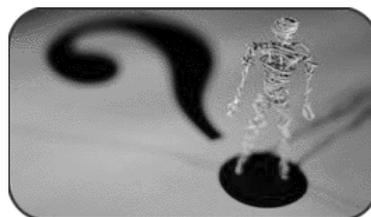
“Son aquellas en las que el interlocutor puede extender su respuesta o respuestas ampliamente”.

Se recomienda iniciar con palabras como *¿para qué?*, *¿cómo?*, *¿dónde?*, *¿qué?*, *¿cuánto?*, etc. Recogiendo información y estimulando a seguir con la conversación, como poner de manifiesto el interés.

Preguntas cerradas

“Aquellas que conducen a responder de forma concreta sin salirse por la tangente, respondiendo con un si o un no”.

Donde el interlocutor obtiene información concreta para poder actuar de acuerdo a lo que está recibiendo como respuestas.



Preguntas alternativas

Dentro de la misma pregunta se incluyen una o varias respuestas, las cuales terminan excluyéndose mutuamente.

Generalmente este tipo de preguntas suelen ser cerradas.

4.7 SABER USAR EL SILENCIO



Después de haber formulado una pregunta, practiquemos el silencio. El silencio es a la vez causa y consecuencia de la escucha activa.

El silencio es una poderosa arma a utilizar por los directivos y que curiosamente se pone en práctica en muy pocas ocasiones. Gusta mucho más hablar que escuchar.

El silencio puede ser el mejor aliado de un directivo, pero a la vez también su gran enemigo, ya que en su práctica, si no sabe utilizar adecuadamente, puede terminar poniéndolo nervioso y hablar cuando no debe.

El largo silencio que sigue a veces a una pregunta puede abrumar y poner nervioso al mismo que la ha formulado. Los segundos pasan rápidamente y se tiene la impresión de ser víctima de la hostilidad o la indiferencia de la persona o del grupo.

Por ello utilicemos eficazmente el valor del silencio y aprovechémonos de todas sus ventajas.

4.8 SABER DAR ÓRDENES

Una de las actividades más habituales de la comunicación que tiene que llevar a cabo todo directivo en su ámbito profesional es la de dar órdenes a sus colaboradores.

Y para que la orden sea ejecutada del modo adecuado es muy importante la forma en que se efectúe la misma. No es indiferente para su resultado hacerlo de una forma agresiva, desordenada, o descomprometida, que hacerlo como corresponde.

Los aspectos necesarios a tener en cuenta en el momento de dar una orden a un colaborador son los siguientes:

- Tener claro lo que se quiere lograr, es decir, conocer bien lo que se manda hacer.
- La orden debe ser dada a la persona adecuada de forma clara y concisa, y razonada en la medida de lo posible.
- No asumir que las órdenes se han comprendido hasta asegurarse que ha sido así. Si es necesario, repetirla.

- Dar la orden en el tono debido, evitando el sarcasmo y expresiones que susciten antagonismo.
- Confirmar que sabe, puede y quiere cumplirla; si es necesario, hacer una demostración.
- No dar nunca órdenes negativas. Tratar de positivizar las órdenes que tengan un correctivo.
- No dar demasiadas órdenes a la vez, ya que ello, además de poder confundir, se corre el riesgo de que algunas se queden sin cumplir.
- Conceder un tiempo razonable para cumplir la orden.
- Dar las órdenes siguiendo los canales apropiados. No dejar nunca de lado al jefe inmediato.
- Poner especial atención a los detalles de la orden cuando existen diversos riesgos técnicos, personales o económicos, y cuando el personal es inexperto o el trabajador es infrecuente o excepcional.
- Dejar autonomía en la actuación. Si consideramos que el colaborador es capaz de llevar a un buen efecto la orden, no estemos permanentemente encima de él.
- Controlar y medir el progreso.

4.9 SABER CORREGIR

Si pretendemos ayudar a nuestros colaboradores a progresar, debemos procurar que caigan en cuenta de sus equivocaciones, sin necesidad de dramatizarlas, ni de considerarlos culpables, sino por el contrario, debemos de tratar de aprovechar la oportunidad para adquirir experiencia y aprender de forma que no vuelva a repetirse.

Enfurecerse y perder los estribos no es el mejor camino para corregir a un trabajador que se ha equivocado; lo único que se consigue así es descargar nuestra tensión emocional.

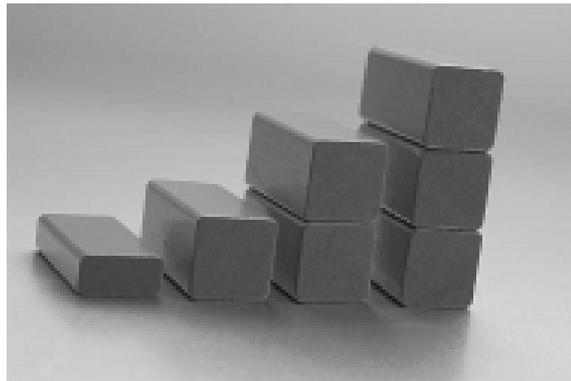
Por ello, el corregir a un trabajador que se ha equivocado también tiene un proceso y es necesario considerar lo siguiente:

- Identificar con claridad el problema o aspecto a corregir.
- Preparar la entrevista de corrección.
- Proceder a la corrección.
- Controlar que el problema sea corregido.



PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los colaboradores.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.
3. Proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones.
4. Clasificar y clarificar las responsabilidades de tareas, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidades para el desempeño.



MÓDULO 5



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Los participantes conocerán las principales causas que originan los conflictos en su ámbito de trabajo, así como las herramientas para su solución.

CONTENIDOS:

- 5.1 Principales conflictos dentro de la organización.
- 5.2 Modelo de administración de los conflictos.
- 5.3 Alternativas de respuesta ante el conflicto.

5.1 PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Conflicto

Los seres humanos respondemos a estímulos. Nosotros decidimos cómo respondemos a esos estímulos, los cuales podemos agrupar en tres categorías:

- a) Agradables, convenientes, apropiados, benéficos, etc., y por lo tanto atractivos. Los estímulos de esta categoría nos motivan y por lo tanto decimos que son **positivos**.
- b) Perjudiciales, nocivos, desagradables, inconvenientes, dolorosos y dañinos. Dichos estímulos están contra los objetivos que deseamos alcanzar y por lo general tratamos de evadirlos. A esta categoría por tanto corresponden los estímulos que conocemos como **negativos**.
- c) Nos despiertan interés y no nos mueven a analizarlos. Son estímulos que percibimos sin valor alguno, es decir de valencia cero o **neutral**.

Constantemente nos enfrentamos a estímulos positivos y negativos, por separado o simultáneamente. Si no tomamos una decisión frente a éstos, entonces decimos que dicho estímulo nos fue indiferente o neutro. Así también los grupos dentro de las organizaciones enfrentan motivaciones antagónicas respecto a los fines que persiguen, el grupo y los que le interesa alcanzar a la organización. A este tipo de conflictos los llamamos conflictos interpersonales.

El conflicto en la organización

Como vimos los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Ahora analicemos algunos factores que por lo general propician conflictos en las organizaciones:

1. Cuando los individuos o grupos de individuos persiguen objetivos diferentes (inclusive los antagónicos).
2. Cuando existe la necesidad de repartir recursos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Sin embargo no debemos tomar el conflicto como algo que siempre va a afectar a la organización. Al contrario el conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización (así como para los organismos biológicos), ya que, si tomamos en cuenta que una organización es un sistema abierto en el que naturalmente se presentan cambios, interacciones, adaptaciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo, en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas (homeostasis).

Una vez generado, el conflicto puede tener consecuencias positivas o negativas a nivel personal y organizacional:

Consecuencias Positivas:	Consecuencias Negativas:
<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a las personas. • Fortalece sentimientos de identidad del equipo hacia la organización. • Despierta el interés de las personas para solucionar problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. • Desperdicio de energías. • Falta de iniciativa. • Fricción en las relaciones interpersonales.

Es claro que el conflicto en las organizaciones se puede generar en cualquier nivel jerárquico, desde los puestos más altos hasta llegar incluso a manifestar en el individuo como se apuntó anteriormente. Por lo tanto, debemos conocer las fuentes de los conflictos, pero además los niveles o puestos donde se generan y que afectan nuestra labor.

¿Dónde encontramos conflictos con mayor frecuencia?

- Entre el personal a mi cargo.
- Entre el personal a mi cargo y yo.
- Entre mis superiores y yo.
- Entre mis superiores.
- Entre mis superiores y sus jefes.



5.2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Ahora sabemos que el conflicto es inevitable en la vida de las organizaciones, lo cual nos lleva a tomar una actitud que en lugar de evitar los conflictos nos motiva a enfrentarlos, conducirlos; administrarlos. Para ello es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La administración de conflicto implica determinar si hay una necesidad para que el nivel de conflicto se incremente o disminuya, identificar el tipo de conflicto existente o necesario, y estimularlo o resolverlo según el caso.
- Para gestionar el conflicto de una manera armónica y productiva, es relevante que los participantes en el mismo muestren sus deseos de iniciar un intercambio de mutua dependencia que incluya a las partes involucradas para que nadie quede excluido.
- Para solucionar situaciones conflictivas, lo esencial es prescindir de estereotipos y abordar los encuentros con una actitud positiva y con la disposición de evaluar el comportamiento comunicativo de la otra persona cuando se produzca.

El conflicto refleja el estilo gerencial de la empresa y las presiones del entorno, así como las personalidades de los protagonistas.



5.3 ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

Asertividad

Este término se refiere a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que relacionados con la **capacidad de expresar lo que se piensa, lo que se siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de ansiedad.**

Para esto se requiere naturalmente, buenas estrategias comunicacionales. Sin embargo el concepto asertividad ha evolucionado considerándose una forma de comunicarse, que se conoce como conducta asertiva, que es aquella que le permite a la persona expresar adecuadamente (sin mediar distorsiones cognitivas o ansiedad y combinado los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir que no, expresar desacuerdo, hacer y recibir crítica, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general), de acuerdo con sus objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Cuando la persona percibe que su conducta no es aceptada por la sociedad, se ve así misma como un ser socialmente inaceptable y esto se convierte en un aspecto dominante en su percepción del yo, con la consecuente generación de frustración personal y conflictos interpersonales.

Comunicación

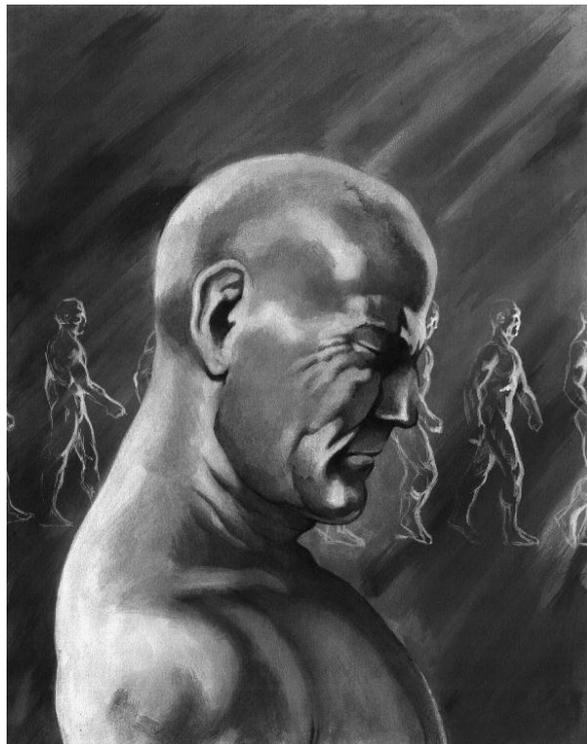
Como se ha visto a lo largo del curso, el lenguaje, sobre todas las otras diferencias, es lo que separa al hombre del resto de los animales. Sabemos que en la conversación cara a cara, el lenguaje se desarrolla en un marco de comunicación no verbal que es parte indispensable del mensaje.

A menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros lo interpretan (consciente o inconscientemente).

Los directivos inteligentes estudian a conciencia aquellos con quienes tratan para familiarizarse con sus posturas, movimientos y gestos e intentar así determinar su significado. Sabemos que el lenguaje corpóreo no es un reflejo perfecto de los pensamientos, actitudes y emociones; sin embargo, se pueden obtener importantes pistas.

Normalmente se descuidan dos puntos importantes referentes a la acción:

- No actuar es una forma importante de comunicación. El gerente que no elogia al empleado por un trabajo bien hecho o que no proporciona los recursos prometidos está enviándole un mensaje. Puesto que, enviamos mensajes mediante la acción o la falta de acción, en el trabajo nos comunicamos casi en todo momento sin importar nuestras intenciones.
- A la larga, la acción es más elocuente que las palabras. Los gerentes y directores que dicen una cosa pero hacen otra, muy pronto se darán cuenta que sus subordinados "escuchan" sobre todo lo que hacen y lo más probable es que éstos pierdan confianza y a los gerentes no se les reconozcan sus habilidades de liderazgo.



BIBLIOGRAFÍA

- Cogen, Jay A.; Spreitzer, Gretchen M.; Lawler III, Edward E; (2000). *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción.* Paidós Empresa. Argentina.
- Etling, Arlen; (1998). *Liderazgo Efectivo.* Trillas. México.
- Huerta, José; Rodríguez Gerardo; (2006). *Desarrollo de habilidades directivas.* Pearson Prentice Hall. México.
- Madrigal Torres, Berta Ermila.; (2004). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje.* Mc Graw Hill. México.
- Siliceo Aguilar, Alfonso; Angulo Belloc, Gerardo G.; Siliceo Fernández, Fernando; (2001). *Liderazgo: El don del servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?.* Mc Graw Hill. México.

3.3.2 Logística y entrega de materiales

La actividad principal de la logística de un curso, es dotar al instructor de los materiales para impartir el curso, los cuales son:

- Lista de revisión de material.

Esta sirve para que no se olvide el material, y a su vez acomodarlo para cada actividad, con la finalidad de permitir al instructor hacer los ejercicios con mayor facilidad.

- Ficha técnica del curso.

La finalidad de esta ficha es brindar la información que necesita el instructor para dirigirse al lugar donde se impartirá el curso, así como la (s) persona (s) a la (s) cual (es) se dirigirá directamente en la empresa.

- Lista de asistencia.

Esta lista no sólo ayuda al instructor como un medio de control del grupo, sino también como un registro de cada participante, para ubicarlos mejor e ir haciendo anotaciones.

- Guía didáctica por módulo.

Es de suma importancia contar con esta Guía, ya que facilita la instrucción, evita perder tiempo y lo más importantes es que en ella se contienen todas las actividades del curso para alcanzar el objetivo planteado.

- Evaluaciones de mejora continúa.

El formato de evaluación debe entregarse al finalizar el curso a cada participante para valorar la percepción de manera individual que tuvieron los asistentes a lo largo de las sesiones.

Los factores que se consideran son los siguientes: Curso, Contenido, Instructor, Autoevaluación y Servicios.

- Presentación en Power Point.

Es un recurso importante, para que la explicación sea más clara, es sin duda un buen recurso didáctico.

- Materiales y recursos didácticos.

Estos elementos deben coincidir con la lista de material elaborada previamente, para que se lleven a cabo las actividades indicadas en la guía didáctica.

MÓDULO 1

Hacia dónde dirigir tu equipo de trabajo

- Guía Didáctica
- Presentación Power Point
- Lista de Materiales



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 1. VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes desarrollarán y compartirán una visión personal, para que obtengan con una imagen del futuro equipo.

Nombre del tema: **Visión: Hacia dónde dirigir su equipo de trabajo**

Plan de sesión No.

1

Duración: 4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Presentación	Nombre, puesto, ¿qué hago?, ¿cómo me siento el día de hoy? y expectativas. Explica el objetivo del Curso y del Módulo	Lista de asistencia Anotaciones del Instructor (pluma y papel)	15 min.	De 08:00 a 08:15
Dinámica (Apertura de Sesión)	Ya todos reunidos, se comienza la sesión invitando a los participantes a comentar una anécdota curiosa que hayan vivido en el trabajo.	Ninguno	15 min.	De 08:15 a 08:30
Visión: Hacia dónde dirigir su equipo de trabajo	Ejercicio Fuente de Copas: 1) Se coloca antes de que lleguen los participantes al aula 2 torres de copas de cristal, una de estas torres estará previamente cubierta por plástico transparente por la parte de la boquilla, la otra sin cubierta. 2) Ya en el momento de exponer la dinámica, se comienza a verter agua en la torre con cubierta en la primera copa. 3) El instructor hace referencia a lo que se observa al vaciar el agua en las copas. 4) Posteriormente se vierte agua en la torre sin cubierta. 5) Se efectúa una reflexión en base a lo observado.	50 copas de cristal (25 cubiertas con plástico transparente, 25 sin cubierta) 1 Jarra de agua con color	30 min.	De 08:30 a 09:00
Visión Personal	Ejercicio Fuente de Copas: 1) Se entrega formato a cada participante. 2) El instructor explica como llenarlo. 3) Al finalizar se abre un espacio para que los participantes compartan lo que escribieron. 4) Se explica la importancia de la visión personal y de como interviene esta para formar la visión compartida.	25 Formatos de Visión Personal, rotafolio, plumones de colores, CD música clásica (ambientar mientras escriben)	15 min.	De 09:00 a 10:00
	RECESO		20 min.	De 10:00 a 10:20



GUÍA DIDÁCTICA

CURSO:

MÓDULO 1. VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO

Objetivo terminal:

Los participantes desarrollarán y compartirán una visión personal, para que obtengan con una imagen del futuro equipo.

Nombre del tema: Visión: Hacia dónde dirigir su equipo de trabajo

Plan de sesión No.

1

Duración:

4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Visión Compartida	Ejercicio Hacia dónde nos dirigimos como empresa: 1) Se forman 5 equipos. 2) Se les entrega una hoja de rotafolio y plumones de colores. 3) En el papel plasmarán según su criterio hacia dónde ellos creen que se encaminan los esfuerzos en Gas Metropolitano, 4) Al final se expone lo escrito en los rotafolios y se reflexiona sobre lo plasmado en ellos.	5 Rotafolios, plumones de colores, CD música clásica (ambientación), cinta para pegar.	40 min.	De 10:20 a 11:00
Visión Compartida	Explicación	Presentación Power Point	20 min.	De 11:00 a 11:20
	RECESO		20 min.	De 11:20 a 11:40
Conclusiones	El instructor planteará si los temas vistos han quedado suficientemente explicados y ejemplificados. Se abre espacio para las dudas, comentarios de los participantes.	Ninguno	20 min.	De 11:40 a 12:00

DESARROLLO ESTRATÉGICO HUMANO S.C.



Asesoría y capacitación empresarial

MÓDULO 1



"VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR TU EQUIPO DE TRABAJO"

OBJETIVO:

Desarrollar y compartir una visión personal entre los miembros del equipo de trabajo.

Identificar la importancia y significado de contar con un interés en común como imagen del futuro equipo.

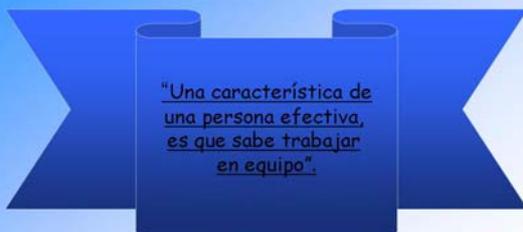


CONTENIDOS:

- Imagen del Futuro
- La visión Personal
- La visión Compartida



COMENZAMOS:



DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO DE TRABAJO

GRUPO

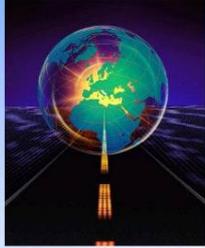


EQUIPO



IMAGEN DEL FUTURO

" Desarrollar un equipo, es crear una organización a la que las personas deseen pertenecer "



VISIÓN PERSONAL

"La visión es un retrato bien definido de un futuro deseado y se acompaña de un propósito".



ETAPAS DE LA CONSTRUCCIÓN COMPARTIDA



- Imposición
- Venta
- Verificación
- Consulta
- Creación conjunta



Desarrollo Estratégico Humano S.C.



¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

Asesoría y capacitación empresarial

MÓDULO 2

Métodos de trabajo: Lo que la gente sabe hacer

- Guía Didáctica
- Presentación Power Point
- Lista de Materiales

Objetivo terminal:

Los participantes ubicarán con mayor facilidad la importancia del cumplimiento de responsabilidades, así como reconocer que tener en mente los objetivos de trabajo ayuda a fortalecer el trabajo en equipo.

Nombre del tema:
Responsabilidades Centrales de Trabajo
Plan de sesión No.
2
Duración:
4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Saludo	Saludar a cada uno de los participantes como van llegando y dar un tiempo de tolerancia a los que no han llegado.	CD de música pop (ambientar el aula)	15 min.	De 08:00 a 08:15
Dinámica (Apertura de Sesión)	Ya con la mayoría reunida, se propone a los participantes que el último al llegar tendrá una sanción impuesta por el grupo, como por ejemplo: Cuota de Penalización \$100, que baile una canción etc. Al finalizar se da el objetivo del Módulo.	Ninguno	15 min.	De 08:15 a 08:30
Establecimiento de Objetivos	Ejercicio Formato APO: 1) Se forman 5 equipos. 2) A cada equipo se le entrega un formato, 3) El instructor explica en que consiste el formato. 4) Finalizar se ahonda en el tema. 5) Obtienen conclusiones.	5 Formatos APO, bolígrafos y CD música clásica (ambientación)	30 min.	De 08:30 a 09:00
Establecimiento de Objetivos	Explicación	Presentación Power Point	15 min.	De 09:00 a 09:15
	RECESO		15 min.	De 09:15 a 09:30
Objetivos y Desempeño	Explicación del Modelo Smart	Rotafolios y plumones de colores	15 min.	De 09:30 a 10:00
Delegar	Ejercicio Aunque Usted NO lo Crea: 1) El instructor solicita 2 participantes los pasa al frente. 2) A uno de ellos le pide que a su compañero le ponga una actividad que el considere que le resultará difícil ejecutar (Con materiales con los que se cuente en ese momento). 3) Este último realiza la actividad. 4) Se reflexiona sobre lo acontecido en la dinámica.	Materiales diversos (hojas, plumones, papel china, resistol, foami, etc.)	30 min.	De 10:00 a 10:30



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 2. MÉTODOS DE TRABAJO: LO QUE
LA GENTE SABE HACER

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes ubicarán con mayor facilidad la importancia del cumplimiento de responsabilidades, así como reconocer que tener en mente los objetivos de trabajo ayuda a fortalecer el trabajo en equipo.

Nombre del tema:

Responsabilidades Centrales de Trabajo

Plan de sesión No.

2

Duración:

4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Administración del tiempo	Ejercicio Planeando un Viaje: 1) Se entrega un formato por escrito del ejercicio a cada participante. 2) Se comparten los resultados. 3) El instructor profundiza en el tema.	25 Formatos y 25 lápices	50 min.	De 10:30 a 11:20
Administración del tiempo	Explicación	Presentación Power Point	15 min.	De 11:20 a 11:35
Conclusiones	El instructor planteará si los temas vistos han quedado suficientemente explicados.	Ninguno	25 min.	De 11:35 a 12:00



DESHU
DESARROLLO ESTRATEGICO HUMANO

Asesoría y capacitación empresarial

MÉTODOS DE TRABAJO: LO QUE LA GENTE DEBE HACER



OBJETIVOS:

- Los participantes ubicarán el impacto y la importancia que tiene el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo.
- Reconocerán como la fijación de objetivos ayuda a la alineación de un equipo de trabajo.



CONTENIDOS:

- Responsabilidades centrales del trabajo.
- Establecimiento de objetivos.
- Objetivos y desempeño.
- Delegación.
- Administración del tiempo.



RESPONSABILIDADES CENTRALES DEL TRABAJO



Son las actividades que se completan en forma continua pero que si no se realizan influirán en el logro de los objetivos.



ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



A. P. O.



Proceso por el cual el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado.



ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

Un objetivo define las acciones concretas que se pretenden realizar para alcanzar la misión.

OBJETIVOS GENERALES
Deben responder a las preguntas como: ¿Quién? ¿Qué? y ¿Para qué?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Se definen para responder a: ¿Cómo? y ¿Con qué?





ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

MODELO SMART PARA LA CREACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos deben ser:

Específicos.
Agresivos (pero posibles).
Medibles.
Relevantes.
Tiempo (con límite de tiempo).

Se debe tomar en cuenta:

- Responsabilidades básicas de cada trabajador.
- Se informa a los colaboradores.
- Se determina tiempos.

Objetivos





ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

2. LOS COLABORADORES TRABAJAN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

Es necesario:

- Dotar de los recursos necesarios.
- Aclarar hasta donde pueden tener autoridad
- Dejarlos trabajar.

Los beneficios:

- Aligera el trabajo.
- Permite centrarse en lo principal.
- Posibilita sus ausencias.
- Permite capacitar al colaborador.
- Disminuye la presión de trabajo





ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

"Equivocarse forma parte de la vida cotidiana y es imposible no incurrir en errores de vez en cuando. Sólo cabe esperar que no tenga consecuencias desmesuradas y que no se repita dos veces"
PERFECTO.

Lee Laccoca





ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

3. REUNIONES PERIÓDICAS CON LOS COLABORADORES

- Revisar avances.
- Redirigir y dar Coaching.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS





DELEGACIÓN

Delegar es confiar a un colaborador la realización de un trabajo marcándole unos objetivos pero dejándole libertad en la elección y empleo de medios.





DELEGACIÓN



CAUSAS POR LO QUE LA DELEGACIÓN FRACASA



- Falta de objetivos claros.
- No marcar correctamente el ámbito y los límites.
- Dar cosas por supuesto y no hablar.
- Falta de formación y entrenamiento necesario.
- Carencia de un sistema de información.
- Carencia de un sistema de medición y control.
- Desconfianza en la persona que se delega.
- Abandono.
- Ausencia de motivación por parte del delegador.
- No concesión del derecho de error.
- No asumir la responsabilidad delegada.



DELEGACIÓN



EN QUIEN DELEGAR

Quien pueda.

Quien sepa.

Quien quiera.





DELEGACIÓN



VENTAJAS PARA EL LÍDER

Aligera su trabajo.

Permite capacitar al colaborador.

Posibilita sus ausencias.

Disminuye la presión de trabajo.



Le permite centrarse en lo principal.

Se gana polivalencia.

Ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.

Proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.



DELEGACIÓN



VENTAJAS PARA EL COLABORADOR

Aumenta la motivación.

Hace el trabajo más satisfactorio.



Desarrolla la autoconfianza.

Desarrollo de habilidades y conocimiento.

Fomenta la iniciativa, la competencia y el sentido de responsabilidad.



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Regálale una recompensa después de haber conseguido algo.

Comienza con un fin en mente.



La técnica del salami.



Tiempo "A" contra tiempo "B".

No te detengas.



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Protege tu tiempo.



El principio de "pareto".



Programas citas geográficamente.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.



DESHU
DESARROLLO ESTRATEGICO HUMANO

Asesoría y capacitación empresarial

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

MÓDULO 3

Cómo ejercer e influir el liderazgo creativo

- Guía Didáctica
- Presentación Power Point
- Lista de Materiales



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 3. CÓMO INFLUIR Y EJERCER EL LIDERAZGO CREATIVO EN EL EQUIPO

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Administración vs. Liderazgo

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Saludo	Saludar a cada uno de los participantes como van llegando y dar un tiempo de tolerancia a los que no hay llegado.	CD de música clásica (ambientar el aula)	15 min.	De 08:00 a 08:15
Dinámica (Apertura de Sesión)	Ya todos reunidos, se comienza la sesión invitando a los participantes a comentar una anécdota curiosa que hayan vivido en el trabajo. Se explica el objetivo del Módulo.	Ninguno	15 min.	De 08:15 a 08:30
El perfil del líder: características y atributos.	Ejercicio de dramatización: 1) Se divide el grupo en 2 equipos. 2) Se les pide que recreen (actúen) una situación cotidiana en el trabajo que ocasione conflicto (ya sea con sus empleados, o entre ellos mismos). El resto de los participantes observa. 3) Al final del ejercicio los que observan responden: ¿Les parece que las situaciones actuadas son comunes? ¿A qué se deben los conflictos?. 4) El instructor cierra el ejercicio con las ventajas que el tema de liderazgo a tratar para trabajar en equipo, estimular la colaboración y solucionar conflictos. 5) El instructor evalúa los conocimientos adquiridos respecto al perfil del líder y su aplicabilidad. Posteriormente se concluye el ejercicio exponiendo las características y los atributos del líder.	Salón iluminado dispuesto en foro.	30 min.	De 08:30 a 09:00
	RECESO		15min	De 09:00 a 09:15
El perfil del líder (continúa cierre de dinámica)	(Continúa cierre de dinámica, aprovechando los comentarios generados entre los participantes durante el receso)	Ninguno	15 min.	De 09:15 a 09:30
Regulación vs. Innovación: obediencia o participación	En plenaria con técnica expositiva - interrogativa se plantea la necesaria complementariedad de Liderazgo y Administración. Se les pide a los participantes que elaboren un plan de acciones a seguir en lo inmediato con su personal.	Cédula por participante: La(s) acción(es) concreta(s) que propongo en mi área de trabajo es (son):	45 min.	De 09:30 a 10:15

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Las armas del Liderazgo

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Visión; Comunicación; Confianza	En plenaria con técnica expositiva - interrogativa se consideran las armas del liderazgo. Posteriormente se propone una Dinámica grupal: 'Guías' . 1) Se hace equipos de 6 a 8 personas dispuestos en fila y tomados de los hombros. 2) Se les pide que designen un líder y se coloca al final de la fila .3) Se vendan los ojos a todos excepto al guía. 3) Se le pide que avancen hacia un objetivo (oculto para los vendados). El guía da indicaciones a su compañero palmándole los hombros para dirigir el avance, éste pasa las instrucciones a los demás de la misma manera. Se les puede pedir que se quiten los zapatos si es que el grupo tiene confianza. Esta dinámica "atterizará" las armas del liderazgo.	Pañuelos o antifaces para los ojos. Salón o espacio abierto, amplio sin obstáculos peligrosos.	35 min.	De 10:15 a 10:50
Conclusiones	El instructor planteará si los temas vistos han quedado suficientemente explicados y ejemplificados al último con la dinámica. ¿Sintieron desconfianza? ¿Fue fácil para los guías llevar al equipo? ¿Sería más fácil si todos supieran hacia dónde dirigirse?	NO	10 min.	De 10:50 a 11:00

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Liderazgo situacional

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Situaciones para el liderazgo: propiedades, niveles y estilos.	Se expondrán las propiedades del liderazgo situacional: Fortuito Generalizado, Etéreo y Social; los niveles del liderazgo situacional: Personal, Interpersonal, Gerencial y Organizacional y; los estilos de liderazgo. Después se realizará la siguiente Dinámica Grupal : 1) Se divide al grupo en dos equipos. 2) En 4 hojas de rotafolio se escriben los cuadrantes de los estilos y dimensiones del liderazgo situacional. 3) El equipo 1 plantea una situación real incluyendo una tarea y la relación con el personal. El equipo 2 dirá en qué cuadrante se podría ubicar esa situación y por qué. Ambos equipos tienen que llegar a un acuerdo. Se evaluarán los aprendizajes a través de la aplicación de un estilo propio de liderazgo aplicado a una situación real.	Rotafolio, hojas de rotafolio, plumones de colores, cinta adhesiva (pasar lista de asistencia)	40 min.	De 11:00 a 11:40
	RECESO		15 min.	De 11:40 a 11:55
Liderazgo y manejo de conflictos	Con base en los cuadrantes del liderazgo situacional se divide al grupo en cuatro equipos; uno por cada cuadrante. Cada equipo propone un conflicto y la mejor manera para resolverlo desde cada estilo de liderazgo. El resultado será un insumo para el próximo módulo de manejo de conflictos.	Hojas blancas, rotafolio, hojas de rotafolio, plumones de colores, cinta adhesiva (pasar lista de asistencia)	40 min.	De 11:55 a 12:35



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 3. CÓMO INFLUIR Y EJERCER EL
LIDERAZGO CREATIVO EN EL EQUIPO

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Cómo se pierde o se gana liderazgo

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
A mayor poder mayor responsabilidad	<p>Dinámica grupal (corrillos): 1) Se forman 3 equipos. 2) Se le pide a cada uno que anote una situación en la que alguno de los miembros haya ganado liderazgo y otra en la que sintió que lo perdió. 3) Se exponen las dos situaciones de cada equipo en plenaria. 4) Se evaluará la forma en la que los participantes reconocen la importancia de: 1) Sus responsabilidades de líder. 2) Formas de ganarse y mantener el respeto de los demás; 3) Integridad personal; 4) Valores que subyacen en la ética del líder. Como conclusión en plenaria con técnica expositiva - interrogativa se consideran las causas por las que generalmente se gana o pierde liderazgo en un equipo y se comparan con las expuestas por los 3 equipos.</p>	20 Hojas blancas tamaño carta, lápices y plumas.	40 min.	De 12:35 a 13:15



GUÍA DIDÁCTICA

CURSO:

MÓDULO 3. CÓMO INFLUIR Y EJERCER EL
LIDERAZGO CREATIVO EN EL EQUIPO

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Inteligencia emocional

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Qué es la inteligencia emocional La inteligencia emocional en las organizaciones	En plenaria con técnica expositiva - interrogativa se establecen los principios básicos de la inteligencia emocional	Solicito sugerencias y apoyo para plantear una dinámica grupal.	40 min.	De 10:20 a 11:00
	RECESO		15 min.	De 11:00 a 11:15

DESARROLLO ESTRATÉGICO HUMANO S.C.



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 3. CÓMO INFLUIR Y EJERCER EL
LIDERAZGO CREATIVO EN EL EQUIPO

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y aplicarán las herramientas del liderazgo que posibilitan desafiar los retos actuales de la actividad empresarial.

Nombre del tema:

Diez mandamientos del liderazgo empresarial

Plan de sesión No.

3

Duración:

6 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Diez mandamientos del liderazgo empresarial	Después de explicar los mandamientos se llevará la Dinámica grupal: "Ángeles contra diablos" 1) Se divide el salón en dos grupos uno de ángeles y otros de demonios 2) Se facilitan los diez mandamientos al grupo de ángeles para que los expongan a manera de programa de acción (una por mandamiento). 3) El grupo de demonios actúa como abogados del diablo tratando de contradecir el programa y los ángeles tendrán que defenderse. 4) Al final se observan las dificultades que los líderes tienen que enfrentar en su realidad laboral y se reafirman los atributos necesarios. VARIANTE: se solicitan las misiones alineadas y se divide el grupo en 2. Unos las defienden y otros las atacan hasta que todos queden convencidos. Los participantes llegan a escribir una sola misión.	Distintivos para ángeles y demonios (alitas, aureolas, cuernos, trinchas, etc.).	30 min.	De 13:15 a 13:45
CONCLUSIONES	Los participantes se autoevaluarán. Discutirán qué han aprendido. Cómo pondrán en práctica lo aprendido y los escribirán en cinco renglones. Evaluarán también al instructor	Hojas blancas	15 min.	De 13:45 a 14:00



DESHU
DESARROLLO ESTRATEGICO HUMANO

Asesoría y capacitación empresarial



**“Cómo ejercer e influir
el liderazgo en el equipo”**

OBJETIVO:



Propiciar en los participantes el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas, que favorezcan el logro de objetivos de su empresa y mejoren su desempeño mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con sus funciones.

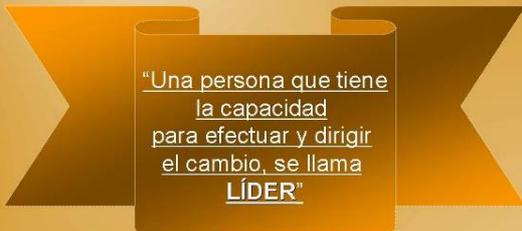


CONTENIDOS:

-  Administración & Liderazgo.
-  Las armas del liderazgo.
-  Liderazgo situacional.
-  Cómo se pierde y se gana el liderazgo.
-  Inteligencia emocional en las organizaciones.



COMENZAMOS:



“Una persona que tiene la capacidad para efectuar y dirigir el cambio, se llama LÍDER”



ADMINISTRACIÓN & LIDERAZGO



¿Qué es un Líder?

¿Qué características tiene?

¿Por qué es importante para la empresa?



ADMINISTRACIÓN & LIDERAZGO

Perfil del Líder...

Representa la imagen de la empresa.

Trabaja en y con su equipo.

No se conforma.

Siente mayor compromiso.

LÍDER

ADMINISTRACIÓN & LIDERAZGO

Atributos del Líder...

Integro

Motivador

Excelente comunicador

Creativo

Alta vocación de servicio

Carismático

Mejora e innova constantemente

Confiable

Seguro

Gusta de trabajar en equipo

Emprendedor

Comprometido

Buscador del bien común

Responsable

LÍDER ES LA PERSONA...

Definición...

Que trabaja con su equipo e influye en él para alcanzar los propósitos que juntos pretenden.

Cuya conducta representa la imagen misma de la empresa.

Que no se conforma con el estado actual de las cosas y quiere mejorarlas.

ADMINISTRACIÓN & LIDERAZGO

Regulación vs. Innovación Obediencia vs. Participación...

PROPOSITOS	LA(S) ACCIÓN(ES) CONCRETA(S) QUE PROPONGO EN MI ÁREA DE TRABAJOS (SON):
1. Reconocer el trabajo bien hecho.	
2. Informar a los empleados sobre las opciones a emprender.	
3. Lograr que la gente se sienta importante pidiéndole su opinión.	
4. Vender las ideas.	
5. Explicar el por qué se dan las órdenes.	

LAS ARMAS DEL LIDERAZGO

Autoestima

Visión

Poder

Comunicación

Autoridad

Confianza

LIDERAZGO SITUACIONAL

FORTUITO

SOCIAL

ETÉREO

GENERALIZADO



COMO SE PIERDE Y SE GANA EL LIDERAZGO

Dimensiones del Liderazgo...

PARTICIPATIVO (Asesoramiento) Baja tarea Alta tarea Madurez moderada	PERSUASIVO (Supervisión) Alta tarea Alta relación Inmadurez moderada
DELEGATORIO (Delegación) Baja tarea Baja relación Madurez elevada	DIRECTIVO (Control) Alta tarea Baja relación Inmadurez elevada

- ### COMO SE PIERDE Y SE GANA EL LIDERAZGO
- 👉 Logrando resultados.
 - 👉 Escuchando mucho, Convenciendo.
 - 👉 Estableciendo prioridades.
 - 👉 Teniendo competencia profesional.
 - 👉 Sabiendo estimular y motivar la tarea.
-

- ### COMO SE PIERDE Y SE GANA EL LIDERAZGO
- 👉 Estando próximos y accesibles.
 - 👉 Funcionando a través de la autoridad personal.
 - 👉 Marcando el camino.
 - 👉 Potenciando la labor de equipo.
 - 👉 Detectando cambios y nuevas oportunidades de mejora.
-

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición...

Es el conjunto de habilidades, comportamientos y cualidades personales que permiten a un profesional desenvolverse con eficacia en el entorno laboral, manejando sus propias emociones y las que se generan en su ámbito de trabajo.

- ### INTELIGENCIA EMOCIONAL
- Competencias de la Inteligencia Emocional...**
- | PERSONALES | SOCIALES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 👉 El autoconocimiento o autoconciencia. 👉 El autocontrol. 👉 La automotivación. | <ul style="list-style-type: none"> 👉 La empatía. 👉 Las habilidades sociales. |
-

DESARROLLO ESTRATÉGICO HUMANO S.C.



*“Los hombres aprenden
mientras enseñan”*

¡Gracias por participar!



LISTA DE REVISIÓN DE MATERIAL Y RECURSOS DIDÁCTICOS

ACTIVIDAD	MATERIALES	RECURSOS
Saludo	CD música clásica	Grabadora
Regulación vs. Innovación: obediencia o participación	Hojas blancas y bolígrafos y CD de música clásica	Grabadora
Visión; Comunicación; Confianza	Pañuelos o antifaces para los ojos.	Salón o espacio abierto, amplio sin obstáculos peligrosos.
Situaciones para el liderazgo: propiedades, niveles y estilos.	Rotafolio, hojas de rotafolio, plumones de colores, cinta adhesiva.	
Liderazgo y manejo de conflictos	Rotafolio, hojas de rotafolio, plumones de colores, cinta adhesiva.	
A mayor poder mayor responsabilidad	20 Hojas blancas tamaño carta, lápices y plumas y CD de música clásica.	Grabadora
Diez mandamientos del liderazgo empresarial	Distintivos para ángeles y demonios (alitas, aureolas, cuernos, trinchas, etc.).	
Conclusiones	Hojas blancas	

FIRMA DEL INSTRUCTOR

FIRMA DE PROYECTOS ESPECIALES

Desarrollo Estratégico Humano S.C.

MÓDULO 4

Comunicación Efectiva

- Guía Didáctica
- Presentación Power Point
- Lista de Materiales

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y comprenderán los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación para que ésta se dé o no de manera efectiva.

Nombre del tema:

¿Qué es comunicación?

Plan de sesión No.

4

Duración:

4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Bienvenida	Hacer Gimnasia Cerebral con los participantes.	CD de música clásica (ambientar el aula)	15 min.	De 08:00 a 08:15
Dinámica (Apertura de Sesión)	Análisis de la frase: "La calidad de tu vida, depende de la calidad de tu comunicación". Al finalizar se da el objetivo del Módulo.	Ninguno	15 min.	De 08:15 a 08:30
¿Qué es comunicación?	Ejercicio de lluvia de Ideas: 1) Se necesita la participación de los asistentes de acuerdo a lo que ellos entienden por Comunicación. 2) Se escriben los puntos centrales. 3) Con ellos se llega a una definición. 4) Continúa con la exposición del tema.	Rotafolios y plumones de colores.	30 min.	De 08:30 a 09:00
	RECESO		15 min.	De 09:00 a 09:15
Estilos de Comunicación	Ejercicio Que tan Asertivo Soy: El instructor divide al grupo en tres equipos, cada equipo analizará las características de un estilo de comunicación y las expondrá a través de una representación.	Varios disfraces y CD de música pop	35 min.	De 09:15 a 10:00
Saber Comunicar	Ejercicio Comunicación no Verbal: 1) El instructor forma parejas y solicita que tengan una conversación, previamente a una persona le dice que observe su cuerpo y su mirada, mientras conversa con su pareja. 2) Al concluir esta actividad se intercambian opiniones de la experiencia. 3) Se sigue explicando el tema	Ninguno	30 min.	De 10:00 a 10:30

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán y comprenderán los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación para que ésta se dé o no de manera efectiva.

Nombre del tema:

¿Qué es comunicación?

Plan de sesión No.

4

Duración:

4 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Estilos de Comunicación	Explicación	Presentación Power Point	15 min.	De 10:30 a 10:45
Propósito de la Comunicación en las Organizaciones	Ejercicio Formato de Comunicación Efectivo: 1) Explicar como funciona el formato. 2) Dejar que los participantes realicen un ejemplo. 3) Continuar con el tema.	25 Formatos de Comunicación Efectiva, lápices y CD de música clásica. (Ambientar)	45 min.	De 10:45 a 11:30
	RECESO		15 min.	De 11:30 a 11:45
Conclusiones	El instructor planteará si los temas vistos han quedado suficientemente explicados.	Ninguno	15 min.	De 11:45 a 12:00

Desarrollo Estratégico Humano S.C.



Módulo 4

Comunicación Efectiva



Objetivo:

Conocerán y comprenderán los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación para que ubiquen si ésta se da o no dentro de Gas Metropolitano.

Contenidos:

- ¿Qué es comunicación?
- Estilos de comunicación.
- La comunicación en la empresa.
- Saber comunicar.
- Saber escuchar.
- Saber preguntar.
- Saber usar el silencio.
- Saber dar órdenes.
- Saber corregir.
- Propósito de la comunicación en las organizaciones.

Comenzamos:

¿Qué es comunicación?

"La comunicación es en gran medida una cuestión de intención, contenidos, actitud y emoción".

Proceso de comunicación

• Emisor



• El mensaje



• Receptor



• El medio



Estilos de comunicación

- Estilo pasivo



- Estilo agresivo



- Estilo asertivo



Saber comunicar:

1. Tener un "Objetivo"
2. Tener un "Mensaje que comunicar"
3. Saber a "Quién" vamos a comunicar.
4. Determinar "Cómo" lo vamos a comunicar.
5. Saber "Dónde y Cuándo" vamos a comunicar.
6. Hacerlo de la "Forma" adecuada.
7. "Controlar" que el mensaje ha sido captado correctamente.

Propósitos de la comunicación en las Organizaciones

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los colaboradores.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.
3. Proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones.
4. Clasificar y clarificar las responsabilidades de tareas, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidades para el desempeño.

Desarrollo Estratégico Humano S.C.



¡Gracias por participar!

MÓDULO 5

Solución y Manejo de Conflictos

- Guía Didáctica
- Presentación Power Point
- Lista de Materiales



GUÍA DIDÁCTICA

MÓDULO 5. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y
MANEJO DE CONFLICTOS

CURSO:

Objetivo terminal:

Los participantes conocerán las principales causas que originan los conflictos, así como herramientas para su solución.

Nombre del tema:

Conflictos en la Organización

Plan de sesión No.

5

Duración:

2,5 hrs.

CONTENIDO	DESARROLLO	RECURSOS DIDAC.	TIEMPO	
Saludo	Saludar a cada uno de los participantes como van llegando y dar un tiempo de tolerancia a los que no han llegado.	CD de música clásica (ambientar el aula)	15 min.	De 08:00 a 08:15
Dinámica (Apertura de Sesión)	Ya todos reunidos, se hace la dinámica de temblor	Ninguno	15 min.	De 08:15 a 08:30
Conflictos dentro de la Organización	Ejercicio Hoy el juez eres TÚ: 1) Se dividen el grupo en 2 equipos. 2) Se les pide que recreen (actúen) una situación de la que hayan tenido conocimiento. 3) Se elegirá de cada equipo a un Juez, testigos, audiencia. 4) Tienen que dar resolución al problema. 5) El instructor manifiesta lo observado, explica el tema con ayuda de los participantes.	Salón iluminado dispuesto en foro. Objetos referentes a un juicio: traje de juez, mazo, maquina de escribir y hojas blancas.	60 min.	De 08:30 a 09:30
	RECESO		15 min.	De 09:30 a 09:45
Conflictos dentro de la Organización	Explicación	Presentación Power Point	30 min.	De 9:45 a 10:15
Modelo de Administración de Conflictos	Explicación	Presentación Power Point	15 min.	De 09:45 a 10:00
Conclusiones	El instructor planteará si los temas vistos han quedado suficientemente explicados. Cierre del curso	Ninguno	30 min.	De 10:00 a 10:30

DESARROLLO ESTRATÉGICO HUMANO S.C.



Asesoría y Capacitación Empresarial

DESHU

Módulo 5

"SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE CONFLICTOS"

OBJETIVO:

- Los participantes conocerán las principales causas que originan los conflictos en su ámbito de trabajo, así como las herramientas para su solución.

CONTENIDOS:

- Principales conflictos dentro de la organización.
- Modelo de administración de los conflictos.
- Alternativas de respuesta ante el conflicto.

PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

CONFLICTO



Los seres humanos respondemos a estímulos:

Positivos

Neutrales

Negativos



PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

CONFLICTO

Interpersonales



Propios del "YO".

Intrapersonales



Propios de un grupo de personas que forman una organización.



PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

FACTORES DE CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

- Se persiguen objetivos diferentes (inclusive los antagónicos).
- Cuando existe la necesidad de repartir recursos.
- Cuando los grupos se vuelven altamente Interdependientes.



PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

EL CONFLICTO TIENE CONSECUENCIAS

Positivas

- Motiva a las personas.
- Fortalece sentimientos de identidad del equipo hacia la organización.
- Despierta el interés de las personas para solucionar problemas.

Negativas

- Sentimientos de frustración, ansiedad y hostilidad.
- Desperdicio de energías.
- Fricción en las relaciones.
- Falta de iniciativa.



PRINCIPALES CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS



ALTERNATIVAS DE RESPUESTA ANTE EL CONFLICTO



Desarrollo Estratégico Humano S.C.

¡Agradece tu participación!



Asesoría y Capacitación Empresarial

LOGÍSTICA Y ENTREGA DE MATERIALES

Formatos

- Lista de revisión de material
- Ficha técnica del curso
- Lista de asistencia
- Formato de Evaluación de Mejora Continúa



FICHA TÉCNICA

Curso: “ _____ ”

DATOS GENERALES

Empresa:

Domicilio:

Contacto:

Instructor:

TIEMPOS

Duración total:

Número de sesiones:

Horarios:

PARTICIPANTES

Número de participantes:

Dirigido a:

AULA Y RECURSOS

Descripción del aula:

Recursos que proporciona la empresa:

NOTA: Recuerda presentarte 60 min. antes del inicio del evento.



LISTA DE ASISTENCIA

Curso:	Fecha:
Instructor:	Duración:

No.	NOMBRE	PUESTO	CORREO ELECTRÓNICO	TELEFONO	CUMPLEAÑOS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

Firma del Instructor

Firma del responsable del curso



EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINÚA

Curso:			
Instructor:			
Lugar:		Fecha:	

Te agradecemos tu participación para la realización de este curso y te pedimos que nos ayudes a mejorarlo proporcionándonos tu sincera opinión. Por favor asigna la calificación correspondiente a cada pregunta con un X de acuerdo a las siguientes escalas:

5 Excelente/ Totalmente satisfecho

2 Malo/Insatisfecho

4 Bueno/Muy satisfecho

1 Pésimo/Muy insatisfecho

3 Regular/Más o menos satisfecho

No.	CURSO	5	4	3	2	1
1	El temario del curso estuvo acorde a los objetivos:					
2	Los objetivos del curso se cubrieron de manera:					
3	La profundidad de los temas que se trataron me parecieron:					
4	El balance entre teoría y práctica fue:					
5	Las dinámicas y ejercicios fueron adecuados a los temas:					
6	La calidad del material que se me proporcionó durante el curso fue:					
7	El material de apoyo fue el adecuado:					
8	Se lograron las expectativas de aprendizaje que esperabas obtener:					
9	La duración y horario del curso me parecieron:					
No.	CONTENIDO	5	4	3	2	1
10	El contenido de cada uno de los temas me pareció:					
11	Los ejemplos y prácticas para facilitar el aprendizaje fueron:					
12	La aplicación de los temas que se trataron en relación a mi trabajo fueron:					
No.	INSTRUCTOR	5	4	3	2	1
13	Dió a conocer al inicio los objetivos del curso:					
14	El dominio que mostró de los temas fue:					
15	Propició la participación individual y grupal de manera:					
16	El lenguaje utilizado por el instructor para transmitir sus conocimientos fue:					
17	La secuencia del evento fue acorde a los objetivos del mismo:					
18	El instructor mantuvo el interés del grupo de manera:					
19	La forma en que se aclararon las dudas y problemas de los participantes fue:					
20	Las instrucciones de las dinámicas aplicadas fueron:					
21	El instructor fue ameno durante el curso:					
22	El instructor se mostró objetivo durante la exposición:					
No.	AUTOEVALUACIÓN	5	4	3	2	1
23	Mi actitud durante el curso fue:					
24	Me mostré respetuoso con el grupo y el instructor:					
25	Mi aportación en este curso fue:					
No.	SERVICIOS	5	4	3	2	1
26	Las instalaciones son:					
27	Los alimentos (comida y/o café) son:					
28	La atención por parte del personal que atendió el evento fue:					

Los conocimientos adquiridos en este curso, ¿de qué manera consideras que contribuirán a mejorar los resultados de tu trabajo?

Si pudieras tomar otro curso para realizar mejor tu trabajo ¿cuál sería?

Muchas gracias por complementar esta encuesta. Te brindamos a continuación un espacio para los comentarios adicionales que desees realizar, que ayudarán a mejorar la calidad de la instrucción y aprendizaje:

Desarrollo Estratégico Humano S.C.

3.3.3 Informe de resultados

Una vez que entregué el reporte del curso (que consta de un análisis del grupo, beneficios otorgados y propuestas de acción) a la Dirección de Proyectos Especiales, elaboré un Informe de Resultados, el cual contiene los siguientes puntos:

- Portada.
- Índice.
- Ficha técnica:
 - Empresa.
 - Domicilio.
 - Curso.
 - Duración.
 - Fecha (s).
 - Horario (s).
 - Número de sesiones.
 - Número de Participantes.

- Antecedentes (Causas por las cuales la empresa solicito el curso a DESHU).
- Objetivos y contenidos del curso.
- Beneficios (Búsqueda de productos).
- Análisis del grupo (individual y grupal).
- Evaluación de mejora continúa:

Numérica.

Descriptiva.

- Propuestas de acción.

La Dirección de Proyectos Especiales con base a los resultados obtenidos en la evaluación de mejora continúa, registrará el desempeño del instructor de forma cuantitativa y cualitativa.

En el presente informe sólo incluyo los formatos que se utilizaron en el curso, los resultados no se muestran con el fin de guardar la confidencialidad de la empresa.

INFORME DE RESULTADOS

**Curso: Habilidades Gerenciales para el
Liderazgo Efectivo**



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DE LA EMPRESA: Gas Metropolitano.

DOMICILIO: Av. San José No. 8, Col. San Juan de Ixhuatepec, C.P. 54180, Tlanepantla, Edo. De México.

CURSO-TALLER: Habilidades para el Liderazgo Efectivo.

DURACIÓN: 20 horas.

FECHAS: 19, 26 de Noviembre y 3, 10, 17 de Diciembre del 2005.

HORARIOS: Sábados de 8:00 a 12:00 hrs.

DIRIGIDO A: Gerentes, Jefes y Supervisores de Gas Metropolitano.

PARTICIPANTES:

- José Luis Marín González
- Alejandro Castillo Pérez
- Pascual Pacheco Abelar
- Francisca Oliver Palacios
- Víctor Manuel Cuellar Saldaña
- Joel Álvarez Ramírez
- Graciela Medina Cordero
- Fernando Rodríguez Rodríguez
- Felipe Alfonso Lapray Ramales
- Juan Antonio Jacobo León
- Claudia Hernández Gómez
- Moisés Hernández Huerta
- Sadot Sánchez España
- Arelly Zamora Riojas
- Verónica Tirado Zúñiga
- Mauricio Millán Cruz
- Federico Martín Cerón Sánchez
- Jorge I. De la Torre Ramírez
- Sánchez Mendoza Luis
- Gustavo Pérez Villegas
- Francisca Oliver Palacios
- Carlos Miranda Marcelo



OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CURSO

El curso se dividió en Módulos para su fácil comprensión. El contenido temático se estructuró de la siguiente forma:

OBJETIVOS GENERAL:

- Propiciar en los participantes el desarrollo de habilidades y el manejo de herramientas, que favorezcan el logro de objetivos de su empresa y mejoren su desempeño mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación con sus funciones.

CONTENIDO:

1. VISIÓN: HACIA DÓNDE DIRIGIR SU EQUIPO DE TRABAJO:

- 1.1 Imagen del futuro.
- 1.2 La visión personal.
- 1.3 La visión compartida.

2. MÉTODOS DE TRABAJO: LO QUE LA GENTE DEBE HACER:

- 2.1 Responsabilidades centrales del trabajo.
- 2.2 Establecimiento de objetivos.
- 2.3 Objetivos y desempeño.
- 2.4 Delegación.
- 2.5 Administración del tiempo.

3. COMO EJERCER E INFLUIR EL LIDERAZGO CREATIVO:

- 3.1 Administración & Liderazgo.
- 3.2 Las armas del liderazgo.
- 3.3 Liderazgo situacional.
- 3.4 Cómo se pierde y se gana el liderazgo.
- 3.5 Inteligencia emocional en las organizaciones.



4. COMUNICACIÓN EFECTIVA:

- 4.1 ¿Qué es comunicación?
- 4.2 Estilos de comunicación.
- 4.3 La comunicación en la empresa.
- 4.4 Saber comunicar.
- 4.5 Saber escuchar.
- 4.6 Saber preguntar.
- 4.7 Saber guardar silencio.
- 4.8 Saber dar órdenes.
- 4.9 Saber corregir.
- 4.10 Propósito de la comunicación en las organizaciones.

5. SOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS:

- 5.1 Principales conflictos dentro de la organización.
- 5.2 Modelo de administración de los conflictos.
- 5.3 Alternativas de respuesta ante el conflicto.



BENEFICIOS QUE SE OBTUVIERON

- Adquirieron un formato para conocer la visión personal de los colaboradores. Diseñado de tal forma que cumpla con el conocimiento de la visión individual para alinearla a la visión organizacional.
- Conocieron el significado y la importancia de contar con un interés en común, a través de compartir la visión personal con la visión organizacional.
- Asumieron un compromiso y obtuvieron las herramientas para crear una visión compartida, teniendo como parámetro la visión personal y una revisión objetiva de la visión de la empresa; lo que permitirá a los participantes realizar una visión compartida con su equipo de trabajo.
- Los participantes conocieron las diferencias entre un grupo y un equipo de trabajo; así como los beneficios de formar un equipo de trabajo al que sus colaboradores deseen pertenecer.
- Analizaron el impacto de las responsabilidades centrales de trabajo, ubicando los beneficios de la interdependencia como un método de trabajo. “Comprendieron que no hay actividad pequeña o insignificante dentro de la organización”.
- Conocieron la importancia de contar con una administración por objetivos (APO), siendo la principal función ubicar las tareas específicas en base a los objetivos establecidos de manera tanto general como por área; además facilita el control y la evaluación de los resultados.
- Las participantes tuvieron conciencia de la importancia de planear las acciones de cualquier programa o tarea que se desempeñe en el ámbito laboral y personal.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

- Se diseñaron y adquirieron diferentes formatos para el adecuado establecimiento de procedimientos dentro de la organización; los cuales son: Formato de APO, Formato de Creación de Visión Personal y Formato de Comunicación Efectiva.
- Conocieron el Perfil de un Líder y las Armas Básicas del Liderazgo; lo cual permitió que los participantes identificaran sus características, para que trabajen con respecto a ellas, con el fin de que ellos mismos, a través de su persona promuevan la colaboración comprometida con su equipo de trabajo.
- Los Beneficios de la Inteligencia Emocional; se proporcionaron a través de ejemplos claves de la vida laboral; y por medio de ellos los participantes identificaron que la Inteligencia Emocional permite generar sinergia, acuerdos, empatía, confianza, actuar adecuadamente en un conflicto, motivar y animar a su equipo de trabajo al logro de los objetivos planteados.
- Conocieron las Formas de Comunicación; para que los Líderes de Gas Metropolitano, puedan identificar en que estilo se están comunicando con su gente, y puedan cambiarlo o mejorarlo, con la finalidad de perfeccionar la Comunicación que más le convenga a la empresa.
- Los 7 Consejos para la Solución de Conflictos; se propusieron a los participantes como una guía sencilla, que pueden ser aplicados en caso de que exista un conflicto; además estos consejos se acompañaron del Modelo de Administración de Conflictos, el que se ofreció a los asistentes para determinar el grado de un conflicto, brindándoles así mismo herramientas para poder actuar de manera asertiva en dicha situación.



***Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS***

- Cartas compromiso, que se elaboraron durante el Curso-Taller, con la finalidad de que el área de Factor Humano, las haga llegar a Dirección General, para que se envíen a través de una carta, en donde se les recuerde a los asistentes los compromisos que asumieron; y se les agradezca su disposición con Gas Metropolitano. Este recurso servirá para que los Líderes de esta empresa se motiven y dirijan sus metas al logro del compromiso que se plantearon.
- Propuestas de los Líderes de Gas Metropolitano; para mejorar su trabajo con sus colaboradores.
- Durante el curso se elaboraron Retroalimentaciones; las cuales permiten que los Líderes de Gas Metropolitano, identifiquen sus aspectos positivos, así como sus áreas de oportunidad, para mejorar como personas y como dirigentes de la empresa que representan.

NOTA: *Los Formatos elaborados se encuentran en el Anexo 1.*



OBSERVACIONES DEL GRUPO

Durante la primera sesión de este Curso-Taller, los participantes manifestaron lo que esperaban del curso, fueron estos aspectos: *comunicación, respeto, puntualidad, integración, no fuera “aburrido”, sin interrupciones, deseaban aprender técnicas y habilidades y que el curso fuera suficientemente dinámico.* Cabe mencionar que durante esta primera reunión los asistentes expresaron estar dispuestos a ser participativos y estar receptivos a las aportaciones del instructor. También durante ese día el auditorio recalcó un interés por tratar con mucho más detenimiento los temas en los cuales tenían problemas; es decir, *Solución de Conflictos, Liderazgo y ¿Cómo motivar a su equipo de trabajo?*

Algunas características que se dejaron ver del grupo durante todo el curso fueron: *la constante participación, la motivación y el ánimo;* en general, fue un grupo muy perceptivo, lo cual denota la disposición para transmitir las herramientas proporcionadas a su equipo de trabajo. Sin embargo, cabe mencionar que debido al tiempo en el cual se impartió el curso, impidió que lograran ejecutar con detenimiento y profundidad los ejercicios proporcionados, a su área de trabajo.

Retomando lo citado anteriormente; el cansancio por jornadas de trabajo extenuantes, impedía que los participantes se desempeñaran de forma idónea durante las sesiones.

Un distintivo de este grupo fue; que a lo largo del Curso-Taller los participantes repetían constantemente que buscaban en el curso, la manera más efectiva de conseguir: *alto desempeño, la satisfacción del Cliente, que la Empresa fuera reconocida por su calidad y personal, brindar un servicio de excelencia, buscan ser siempre la mejor opción por sus servicios y productos.*



Desarrollo Estratégico Humano S.C. INFORME DE RESULTADOS

En relación al punto anterior los asistentes externaron un profundo amor por la empresa, cuando se refieren a ella como: *“Mi empresa”*, además se sienten protegidos y queridos por ella, por lo tanto ellos se expresan así *“(…) estoy muy contento con la empresa”*, y ansían que siga crecido *“(…) la veo muy alto”*.

La integración que se propició en el curso fue muy buena, ya que se identificaron las personalidades de los líderes de Gas Metropolitano, a través de las dinámicas aplicadas; lo cual llevó a la apertura y favoreció para un clima de unión y de colaboración en cada una de las sesiones de este Curso-Taller.

Cabe citar que durante el Curso-Taller, se observó una perspectiva práctica orientada a la resolución inmediata de problemas y a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, de sus clientes y de la empresa misma.

Al finalizar la participación del instructor el auditorio manifestaba estar satisfecho con las herramientas que se les brindaron; aunque cabe señalar, que esto es un punto muy favorable, ya que al inicio del curso algunos asistentes estaban un poco renuentes y es importante aclarar que al transcurrir las sesiones ellos cambiaron de parecer y se mostraron más receptivos.

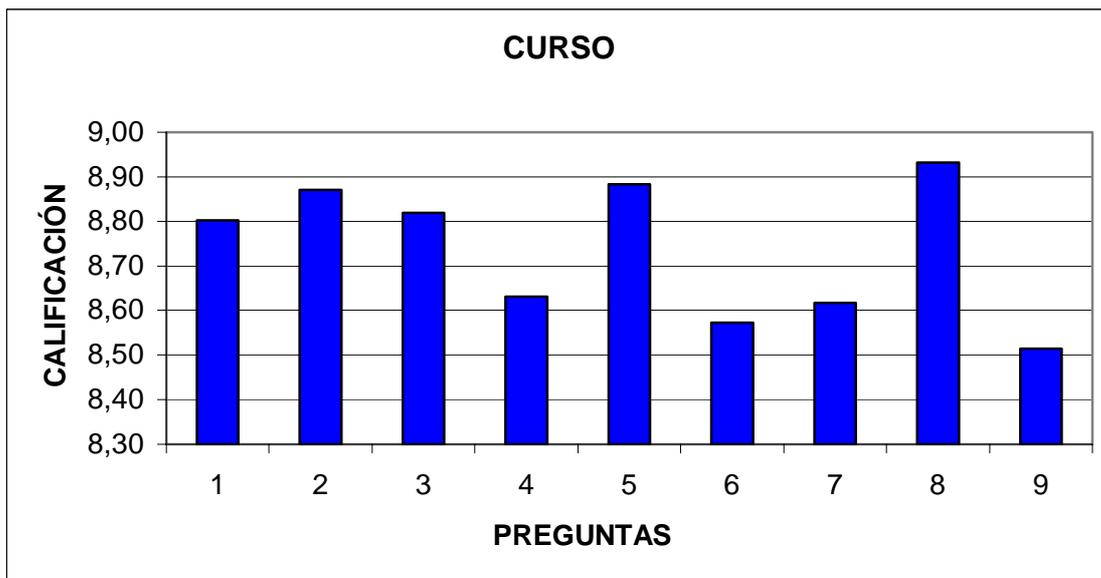
En cuanto a la actitud que se percibía por parte de los asistentes a este curso fue, por lo general de disposición y de actitud de cambio, aunque hay que hacer mención que a mediados del Curso-Taller algunos participantes se mostraban molestos por la falta de respeto y compromiso de algunos de sus compañeros; y que principalmente esta inconformidad se debía a los siguientes factores: la ausencia de algunos colaboradores, las constantes salidas y entradas, ya que si bien era una temporada de mucho trabajo no justificaba estas actitudes, ya que los participantes asiduos al curso a pesar de la carga laboral fueron constantes manifestando el compromiso que tenían con el curso y con la empresa que representan.

EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINÚA

La interpretación de la evaluación de mejora continúa esta desarrollada de forma cuantitativa y cualitativa para un mayor efecto.

Evaluación Cuantitativa

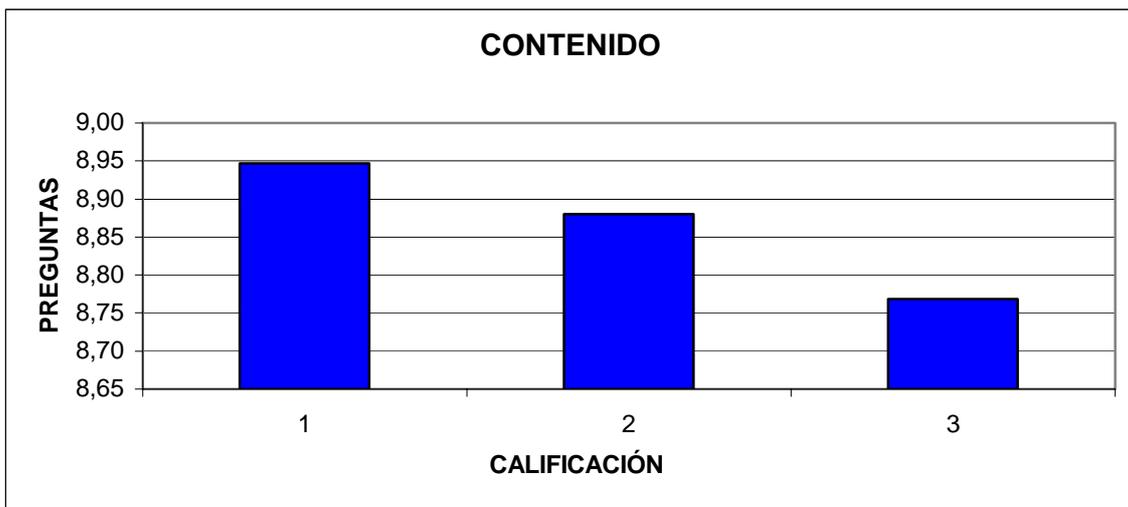
No.	CURSO	EVALUACIÓN
1	El temario del curso estuvo acorde a los objetivos:	8,80
2	Los objetivos del curso se cubrieron de manera:	8,87
3	La profundidad de los temas que se trataron me parecieron:	8,82
4	El balance entre teoría y práctica fue:	8,63
5	Las dinámicas y ejercicios fueron adecuados a los temas:	8,88
6	La calidad del material que se me proporcionó durante el curso fue:	8,57
7	El material de apoyo fue el adecuado:	8,62
8	Se lograron las expectativas de aprendizaje que esperabas obtener:	8,93
9	La duración y horario del curso me parecieron:	8,51
		8,74



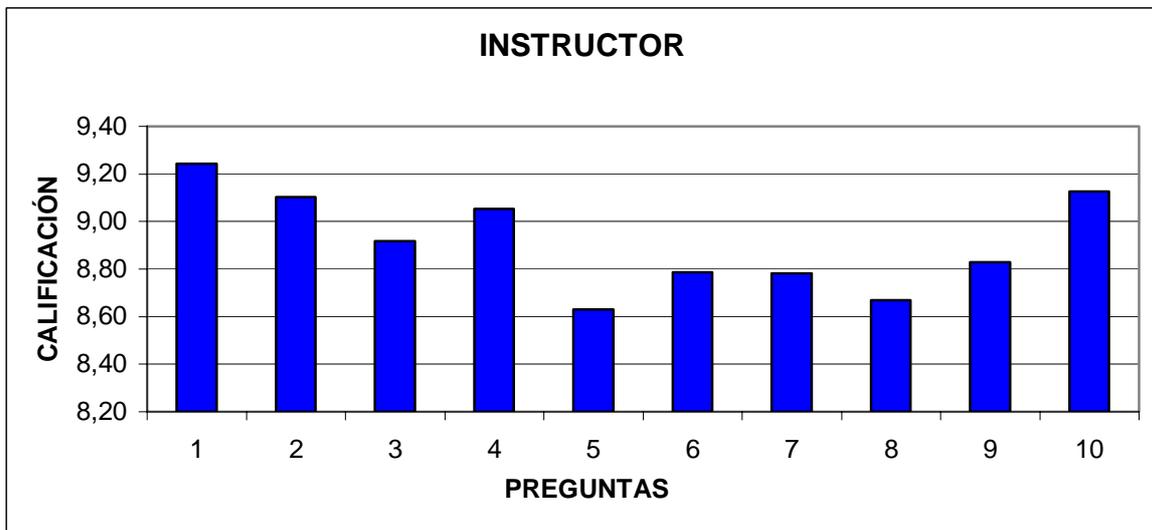


Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

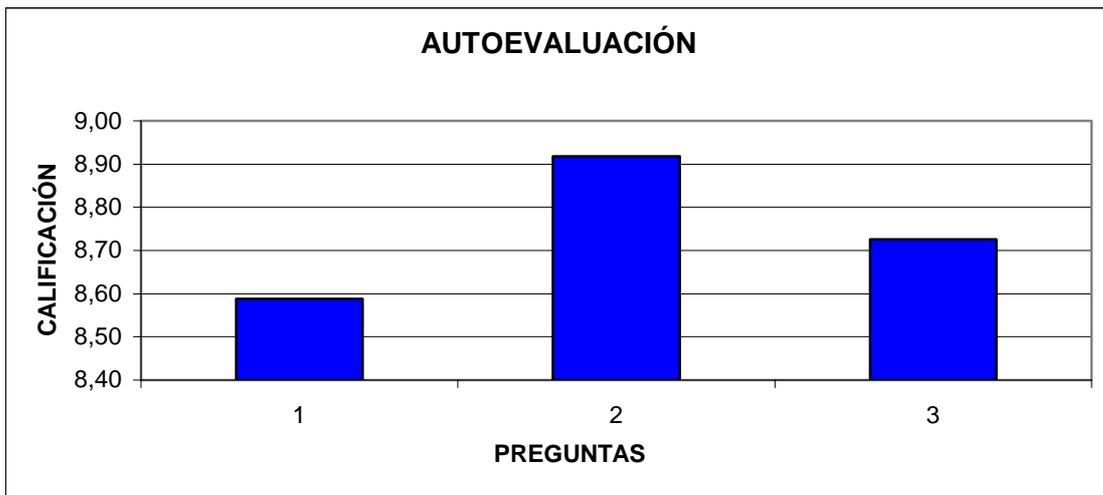
No.	CONTENIDO	EVALUACIÓN
10	El contenido de cada uno de los temas me pareció:	8,95
11	Los ejemplos y prácticas para facilitar el aprendizaje fueron:	8,88
12	La aplicación de los temas que se trataron en relación a mi trabajo fueron:	8,77
		8,87



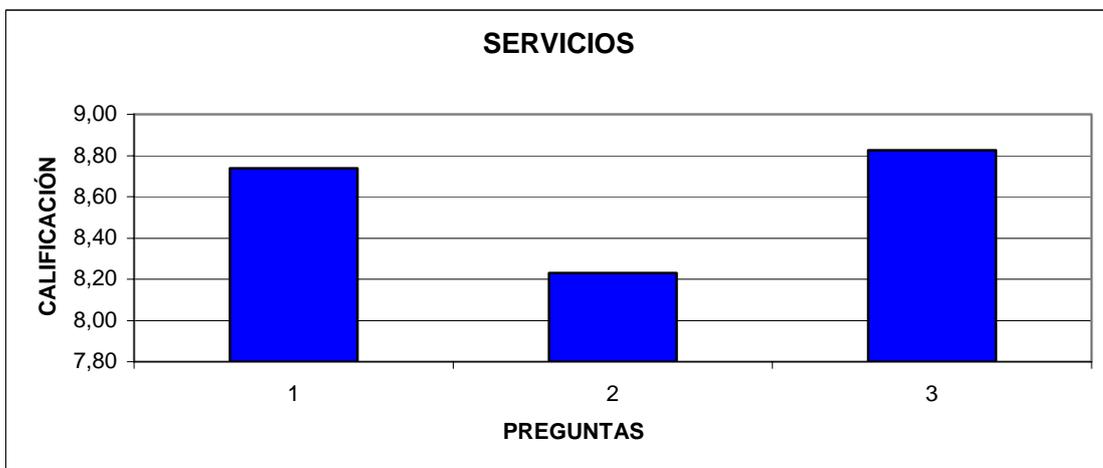
No.	INSTRUCTOR	EVALUACIÓN
13	Dió a conocer al inicio los objetivos del curso:	9,24
14	El dominio que mostró de los temas fue:	9,10
15	Propició la participación individual o grupal de manera:	8,92
16	El lenguaje utilizado por el instructor para transmitir sus conocimientos fue:	9,05
17	La secuencia del evento fue acorde a los objetivos del mismo:	8,63
18	El instructor mantuvo el interés del grupo de manera:	8,79
19	La forma en que se aclararon las dudas y problemas de los participantes fue:	8,78
20	Las instrucciones de las dinámicas aplicadas fueron:	8,67
21	El instructor fue ameno durante el curso:	8,83
22	El instructor se mostró objetivo durante la exposición:	9,13
		8,91



No.	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN
23	Mi actitud durante el curso fue:	8,59
24	Me mostré respetuoso con el grupo y el instructor:	8,92
25	Mi aportación en este curso fue:	8,73
		8,74



No.	SERVICIOS	EVALUACIÓN
26	Las instalaciones son:	8,74
27	Los alimentos (comida y/o café) son:	8,23
28	La atención por parte del personal que atendió el evento fue:	8,83
		8,60





Evaluación Cualitativa

En el apartado “Curso”, los participantes asignaron a DESHU una calificación de **8.74**, es decir, *Muy satisfecho preferente a Totalmente Satisfecho*. Tanto los objetivos del curso, como las dinámicas, ejercicios y expectativas de aprendizaje que esperaban los participantes, obtuvieron un promedio de **8.89**.

Referente al apartado de “Contenido”, se obtuvo una calificación de **8.87**, es decir, *Muy satisfecho preferente a Totalmente Satisfecho*. Donde el contenido de los temas obtuvo el puntaje más alto de **8.95**.

De acuerdo a la evaluación del “Instructor” se le asignó una calificación de **8.91** la cual fue *Buena a Muy satisfecha*. El instructor fue ameno, objetivo y utilizó un lenguaje adecuado para transmitir la información, además de propiciar la participación de los participantes, como la aclaración de dudas y problemas que surgieron de los mismos.

La calificación asignada a las “Autoevaluaciones” equivale a **8.74**, es importante resaltar el reactivo <mi aportación en este curso> ya que se obtuvo una calificación de **8.73**.

En el apartado de Servicios, se obtuvo un total de **8.60**, lo cual quiere decir que los participantes, se sienten orgullosos de contar con buenas instalaciones y un buen lugar de trabajo, para el desarrollo de las actividades. Aunque la calificación asignada al reactivo de <los alimentos son> fue de 8.23. El servicio fue *Buena a Muy satisfecho*.



PROPUESTA DE ACCIÓN

A efecto de contribuir al desarrollo del personal y de la empresa, a través de las sesiones se detectaron aspectos claves que podrían reforzarse para atender posibles situaciones de conflicto y optimizar los sistemas de trabajo:

Áreas a mejorar:

Relación entre el nivel gerencial y colaboradores, así como el nivel gerencial y el nivel inmediato superior (gerencia – directivos).

Propuestas

Reforzar las herramientas de comunicación, especialmente en lo referente a:

- Comunicación con herramientas de Programación Neurolingüística, con énfasis en la *Asertividad*.
- Instrumentos para evaluación del rendimiento del personal y elaboración de sistemas de incentivos asociados al desempeño.
- Mejorar la comunicación entre la gerencia y el personal durante sus juntas periódicas; a través del APO.
- Disposición por parte de los niveles directivos para escuchar propuestas y para informar a todos las ideas y las medidas a tomar.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

Áreas a mejorar:	Propuestas
<p>Favorecer la integración en cada una de las áreas de trabajo de los Líderes de Gas Metropolitano.</p> <p>Comunicación Efectiva en forma ascendente y descendente.</p> <p>El siguiente paso es propiciar que las áreas de Gas Metropolitano se capaciten con respecto a las propuestas que se materializaron en las evaluaciones de mejora continua señaladas por los participantes, y que a continuación se mencionan:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mediante un Curso-Taller, en donde se encuentren líder-colaboradores, para armar un equipo de trabajo, lo cual permitirá un alcance mayor de los objetivos, además de generar un Clima Laboral más agradable, que se verá reflejado en la entrega de resultados. ○ Será un elemento indispensable, para una mejor convivencia que se refleja en cada una de sus acciones; lo cual permite dirigir y transmitir de manera eficaz los objetivos. En la vida laboral la comunicación es una herramienta que conduce al éxito. ○ PNL enfocada a Compras. ○ PNL dirigida a la Comunicación. ○ Crecimiento Personal. ○ Control de Emociones. ○ Relaciones Humanas. ○ Integración. ○ Toma de decisiones. ○ Administración de Proyectos. ○ Administración del Tiempo. ○ Administración por Objetivos. ○ Administración de Almacén. ○ Coaching. ○ Planeación. ○ Políticas y Acuerdos de la Empresa.



Anexo 1

FORMATOS

Este anexo contiene los formatos diseñados y desarrollados en el curso-taller “Habilidades Gerenciales para el Liderazgo Efectivo”. Su uso cotidiano facilitará las tareas principales y labores diarias dentro de la organización.



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

FORMATO DE APO

El formato de administración por objetivos tiene el propósito de realizar una planeación mensual con base en los objetivos de dirección general.

OBJETIVO DIRECCION GENERAL																			
OBJETIVO ESPECÍFICO																			
Objetivos y tareas asignadas por area:	Semanas del 11 al 29	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29			
MARKETING	Responsable																		

- C.I.= Contacto Inicial
- S. de C.= Seguimiento de Conferencia
- S. de P.= Seguimiento de Propuesta

OBSERVACIONES

PROPUESTAS	
CONFERENCIAS	
C. INICIALES	
PENDIENTES	
Evaluación de:	
Evaluación	



FORMATO CREACIÓN DE VISIÓN PERSONAL

Este formato permite establecer una *visión personal*, que es un marco de referencia inicial para el trabajo en equipo posterior. Ayuda a definir la visión personal: lo que desean lograr consigo mismo y con su entorno.

PASOS A SEGUIR:

<p>Creando un resultado</p> <p><u>Paso 1:</u></p> <p>Imagine que logra en su vida un resultado que desea profundamente. Puede usted considerar un lapso de tiempo de 5 a 10 años. Por ejemplo, imagine que vive como más desea vivir y que tiene lo que más desea tener. No importa que esta visión parezca “posible o imposible”.</p> <p>¿Cómo se ve? ¿Cómo se siente? ¿Qué palabras usaría para describirla?</p>	<p>Propósito en su vida</p> <p><u>Paso 3:</u></p> <p>Imagine que su vida tiene un propósito singular, y que usted lo alcanza por medio de sus actividades, sus relaciones y su modo de vida. Describa ese propósito, como otro reflejo de sus aspiraciones.</p>
<p>Describiendo su visión personal</p> <p><u>Paso 2:</u></p> <p>Utilice el presente, como si sucediera ahora. Si las categorías no concuerdan no vacile en adaptarlas.</p> <p><u>Autoimagen:</u> Si usted pudiera ser la persona que desea, ¿Cuáles serían sus cualidades?</p> <p><u>Posesiones:</u> ¿Qué bienes materiales le</p>	<p>Elabore un borrador sobre la visión de su vida</p> <p><u>Paso 4:</u></p> <p>Toda Visión en su redacción debe contener lo que deseamos ser a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta los valores que lo sustentan.</p>



Desarrollo Estratégico Humano S.C.
INFORME DE RESULTADOS

gustaría poseer?

Hogar: ¿Cuál es su entorno ideal para vivir?

Salud: ¿Cuáles son sus deseos respecto de la salud, el estado físico, el ejercicio y todo lo que se relacione con su cuerpo?

Intereses personales: ¿Qué le gustaría crear en la esfera del aprendizaje individual, los viajes, la lectura u otras actividades?

Relaciones: ¿Qué tipo de relaciones le gustaría tener con sus amigos, familiares y otros?

Comunidad: ¿Cuáles características tiene la comunidad o sociedad donde vive?

Trabajo: ¿Cuál es su situación profesional ideal? ¿Qué repercusiones quisiera lograr con sus esfuerzos?



FORMATO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Este formato tiene el objetivo de facilitar la transmisión de la información, ya que permite hacerlo de forma organizada, es decir bajo un proceso.

TEMA:					
OBJETIVO:					
DIRIGIDO A:					
FECHA:		HORARIO:		SEDE:	

TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDADES Y APOYOS	VERIFICACIÓN

CAPÍTULO 4

Análisis de la Actividad Profesional Desarrollada

*No es más urgente educar para la vida ya hecha,
sino para la vida creadora.*

Ortega y Gasset.

*El miedo a ser plenamente uno mismo,
es el freno de la creatividad.*

*Dale a alguien un pez,
y le harás dado una comida nutritiva.
Enséñale a pescar,
y le habrás dado alimento para toda su vida.*

Galia Sefchovich

4.1 La aportación y aplicación de los aprendizajes de la Licenciatura en Pedagogía en el área de capacitación.

Mi principal motivación al entrar a la Licenciatura en Pedagogía fue para llegar a ser una profesional que estudiará integralmente el fenómeno de la educación; con el objetivo de mejorar los procesos educativos. Y al ir cursando las asignaturas de nuestro plan de estudios, que integran las cuatro áreas de nuestra formación (Psicopedagogía, Sociopedagogía, Didáctica y Organización Escolar y Filosofía e Historia de la Educación) logré obtener una visión amplia para observar la realidad social, económica, política y cultural de nuestro país, así como ubicarme en el contexto en el cual estamos sumergidos; con el fin de desarrollar las actividades propias del profesional de la pedagogía;²⁸ y así obtener como resultado el perfil del egresado de pedagogía para ser capaz de:

*“Diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos encaminados a
satisfacer los requerimientos y necesidades educativas de los
diferentes sectores de la población, con base en planteamientos
teórico-metodológicos e instrumentales que sustentan estas tareas.
Realizar, ejecutar y evaluar proyectos de capacitación y actualización
laboral, según lo demanden las instituciones a partir de contextos
socioeconómicos (...)*

²⁸ Planeación educativa, evaluación de sistemas educativos, diseño curricular, elaboración de material didáctico, diseño y asesoría de recursos didácticos, elaboración y evaluación de modelos de enseñanza, organización educativa, capacitación, investigación; etc.

El pedagogo egresado de la UNAM desarrollará una sólida formación humanística, científica y técnica que le permita la construcción de saberes pedagógicos para la atención de necesidades educativas desde una perspectiva innovadora, ética, responsable y participativa.”²⁹

En consecuencia de lo citado, es pertinente decir que la Pedagogía y por ende nosotros como pedagogos intervenimos en los fenómenos educativos, que se encuentran presentes en varios ámbitos formales y no formales, con el fin de actuar con base en hechos y circunstancias reales, para transmitir conocimientos a través de la enseñanza, y preparar a los individuos a nuestro cargo para que enfrenten las exigencias de este mundo tan cambiante por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, partiendo de las esferas que componen al ser humano; es decir contemplando su parte biológica, psíquica y social. El profesional de la pedagogía busca educar y generar aprendizajes que tengan como fin que los educandos actúen en la sociedad con libertad y responsabilidad.

Puedo decir entonces que nosotros como profesionales de la pedagogía encaminamos esfuerzos para actuar en todo proceso educativo en su conjunto, en donde en nuestro quehacer cotidiano seamos capaces de poner en práctica la serie de conocimientos, que son producto de nuestras áreas de formación que estudian al ser humano de forma integral, como un sujeto de educación.

Los pedagogos al contemplar en su totalidad al educando; lo percibimos como un ser en continuo perfeccionamiento, que busca crecer; es aquí donde entra la idea de educación permanente y en donde tiene lugar la capacitación, y las actividades que desarrolla un Instructor (pedagogo) en este ámbito, vistas no sólo desde un plano de ejecución de las actividades como Instructor, sino también enfocadas desde un ángulo integral de educación, es decir como: *“...experiencia, como guía, como proceso de crecimiento, como desarrollo o despliegue de capacidades, como proceso de formación de hábitos, como ajuste al medio ambiente, como adquisición de conocimientos, como agente de progreso social, como proceso de moldeamiento del carácter, la educación para la*

²⁹ Celis, Ma.; (2006). *Guía de Carreras UNAM 2006-2007*. UNAM. Secretaría de Servicios a la Comunidad. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. Ciudad Universitaria. Vigésima edición. México. Págs. 580 - 581.

cultura, para la felicidad, para la eficiencia vocacional, para la vida, para los bienes utilitarios, para el desarrollo de la personalidad.”³⁰

Es importante resaltar que a mi parecer lo que nos distingue como profesionales de la pedagogía de otro profesional, es que nosotros para realizar nuestras actividades tomamos en consideración al ser humano en su totalidad, y en base a ello ejecutamos, elaboramos y diseñamos los métodos y técnicas adecuadas para cada caso educativo.

Son los factores anteriormente expuestos los que me permitieron en el tiempo que trabajé en Desarrollo Estratégico Humano S.C., explotar mi creatividad en cada curso, ya que para pertenecer a esta empresa es requisito proponer ideas en cada actividad que se planeaba; es decir que cada idea por incoherente que sonara, podía ser clave para crear dinámicas, estrategias o técnicas, etc. Que permitieran lograr mejores resultados, es por ello que ser pedagoga me permitió actuar creativamente con base en los aprendizajes adquiridos en mi preparación académica.

De tal manera que la aplicación de los aprendizajes que recibí en la carrera, me ayudaron a entender los procesos, y más aún a actuar basada en ellos, para no errar en el transcurso de la capacitación.

4.2 Reflexión del quehacer pedagógico de la Actividad Profesional Desarrollada.

Como mencioné anteriormente la preparación académica que recibí, me ayudó en la ejecución de mis actividades como instructor³¹. Además, los conocimientos adquiridos de las cuatro áreas de formación³² me ayudaron para intervenir en el proceso enseñanza-aprendizaje en la capacitación de empresas.

Pues bien, las aportaciones teóricas recibidas del área de Psicopedagogía; tienen que ver con el conocimiento y la relación entre la Psicología y la Pedagogía. La primera por un lado nos brinda el panorama psicológico de los seres humanos en las distintas etapas de la vida; también me aportó los estudios acerca del aprendizaje y la motivación, estos

³⁰ Redden y Ryan; (1920). *Pedagogía General y Filosofía de la Educación*. Ediciones Morata. Madrid. Págs. 510.

³¹ Elaboración de la propuesta, coordinación del instructor, creación, desarrollo y ejecución del curso, logística y entrega de materiales e informe de resultados.

³² Psicopedagogía, Sociopedagogía, Didáctica y Organización Escolar y Filosofía e Historia de la Educación.

factores me permitieron conocer el comportamiento del ser humano, con el fin de saber cómo llegar (por medio de esos estudios) a conducir al educando a lograr mediante la enseñanza un aprendizaje significativo, es aquí donde entra la Pedagogía para crear con base en estos aspectos los recursos técnicos que dirigieran de manera efectiva el aprendizaje de los educandos; la pregunta entonces fue la siguiente: ¿hacia dónde dirijo el aprendizaje? y para responder esta pregunta me apoyo en varias áreas.

La Sociopedagogía me permitió ubicar cómo iba a llevar la enseñanza, en el sentido de tomar en cuenta la relación del individuo con la sociedad; es esta interacción la que también influyó para el diseño de los procesos educativos; ya que la Sociología me ayudó a considerar: el desarrollo, la estructura y la función de la sociedad, ubicarme en la realidad social para tomar las estructuras sociales como las instituciones que se involucran sin duda en el quehacer educativo como lo son: clase social, familia, comunidad; etc. Es por ello que la Sociología es parte importante en relación con la Pedagogía para actuar en base a hechos y situaciones reales en las que se encuentra la sociedad, con el propósito de que la educación tenga sentido.

Otra área que intervino en mi labor fue la Filosofía e Historia de la Educación que me permitió reflexionar sobre lo que distingue al ser humano de cualquier otro ser vivo, con el fin de aproximarme al conocimiento por medio del Pensamiento; es también esta parte filosófica que incluye aspectos que consideré en el proceder educativo, tales como: teoría del conocimiento (epistemología), estudio de la acción humana y sus valores (ética). Por su parte la Historia imprimió en mi labor el proceso histórico del fenómeno educativo, con el cual pude determinar cómo a lo largo de la historia la sociedad se ha mantenido y ha perpetuado el conocimiento, cultura, valores, etc. Además de darme a conocer el actuar del educador a través del tiempo.

Estas ramas en su conjunto me permitieron ubicar cómo se ha dirigido la educación a lo largo de la existencia humana, y también conocer qué es lo que se enseñaba y con qué fin lo que me auxilió a tener un panorama amplio para ver cómo ha evolucionado la educación, el educando y los procesos, para llevar a cabo la enseñanza; con el fin de tomar en cuenta en el 'aquí y ahora' lo que ha funcionado, para ir visualizando nuevos horizontes educativos.

Finalmente las tres áreas anteriores se cristalizan y se aplican en el área de Didáctica y Organización, ya que por medio de ella conseguí plasmar las aportaciones de las otras áreas a través de la elaboración de los recursos técnicos, pues busqué y busco responder de forma práctica cuestionamientos como: ¿para qué educar?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo educar?, ¿dónde educar? y ¿con qué fin?; logré ubicar tres momentos pedagógicos: planeación, ejecución y evaluación.

Considero que la Didáctica es la parte práctica y central del quehacer pedagógico como Instructor en el área de capacitación, por medio de ella realicé y desarrollé los recursos didácticos como los materiales, estrategias y equipos que se requieren en el proceso enseñanza-aprendizaje, para que éste fuera más fácil, se obtuviera un buen nivel de comprensión y aplicación de los contenidos; y a su vez generar un ambiente dinámico y agradable, en donde los educandos obtuvieron como resultado un aprendizaje más significativo.

También la Didáctica me permitió crear métodos y técnicas de enseñanza; es decir la elaboración de procesos que alcanzaron metas organizacionales, por medio de pasos en donde la técnica didáctica me llevó a realizar cada paso. En consecuencia creé un conjunto de procedimientos didácticos que me sirvieron para aprovechar al máximo los recursos para alcanzar el objetivo de la enseñanza.

En consecuencia el pedagogo es un candidato idóneo para actuar en la capacitación como instructor, puesto que posee el conocimiento, las habilidades y las actitudes, para contribuir por medio de su labor, a que el trabajador se desarrolle a nivel personal y profesional, ya que nuestro quehacer lo realizamos con base en una integración de varias áreas que estudian al ser humano con el propósito de diseñar, llevar a cabo y evaluar los resultados, todo ello con el fin de que nuestra labor sea útil para el trabajador y tenga un impacto real en la sociedad.

4.3 Retos y desafíos del pedagogo en el área de capacitación.

Sin embargo, considero que un gran reto que tenemos como profesionales de la pedagogía; es desarrollar nuestras actividades profesionales con un alto grado de creatividad. La pregunta es: ¿cómo lograrlo?, considero que sí bien contamos con una

buena formación, que nos posibilita actuar en el proceso de capacitación, es necesario que actuemos de forma diferente a otros profesionales en esta área. Y el desafío es ganarnos un lugar en este mercado laboral; es por esta razón que de acuerdo a mi experiencia profesional propongo que una forma de enfrentar este reto y desafío, es mediante la creatividad.

Es importante considerar que todo ser humano posee una capacidad creadora a lo largo de toda la vida que es necesario estimular para descubrir, crear e imaginar. Si consideramos que la creatividad es una capacidad natural y exclusiva del ser humano, me pregunto ¿por qué no aprovecharla al máximo?, sí complementáramos nuestra formación académica con una asignatura que se puede nombrar '*Potencial Creativo*', en donde se abordara desde las bases fisiológicas, sociales, psíquicas, etc. Que intervienen para el desarrollo de la creatividad y en donde este estudio lleve a generar una reflexión para llegar a la creación de nuevas ideas educativas, en todas sus áreas. Sería la asignatura que nos llevaría a redescubrir nuestras propias potencialidades creativas, ya que tendría como objetivo: conocer, estimular y reconocer las habilidades y aptitudes para desarrollar el potencial creativo; que sí bien las tenemos, podríamos explorar de una manera más profunda al ir respondiendo preguntas como: ¿de dónde proviene la creatividad?, ¿el ser humano es creativo?, ¿qué lo hace creativo?, ¿la creatividad tiene límites?, ¿cómo aplicar la creatividad efectivamente en el proceso enseñanza-aprendizaje?, ¿cómo ser un pedagogo creativo?, ¿qué impide que seamos creativos?; entre otros cuestionamientos. Dicha materia nos permitiría en primer lugar examinarnos a nosotros mismos, cómo andamos en los terrenos creativos; en segundo lugar vislumbrar nuevos y posibles escenarios educativos; en tercer lugar actuar en nuestra labor profesional en base a nuestras propias potencialidades creativas; y finalmente entender que la creatividad es un proceso que se ejecuta con componentes intrínsecos del ser humano como: la intuición, imaginación, pensamiento, naturaleza, cultura, inspiración, originalidad, sensación, percepción, sentimiento, emoción; etc.

Considero que la Pedagogía va muy de la mano con la creatividad, ya que como dice Edgard de Bono: *"No hay nada más maravilloso que pensar en una idea nueva. No hay nada más magnífico que comprobar que una idea nueva no funciona. No hay nada más útil que una nueva idea que sirve a nuestros fines."*. Siguiendo esta idea los pedagogos hacemos, deshacemos para encontrar la idea que nos sirva para nuestro propósito educativo. También siguiendo esta lógica los pedagogos al estar involucrados en todo

acto educativo, debemos ser responsables al educar a los individuos, para que ellos puedan enfrentar los retos y cambios que se presentan en un instante, debido al momento histórico en el que nos encontramos “... hoy debemos prepararlos para un mundo en el que su capacidad para funcionar no va a depender de su dominio de los hechos y principios que ahora se les enseña en la escuela, sino de la habilidad para manejarse con nuevos hechos y principios que todavía ni siquiera han sido imaginados.”.³³

Mi reto como pedagoga es ser una persona potencialmente creativa como la define Lafarga Corona (1989): “...aquella que ofrece respuestas nuevas a preguntas antiguas. La que puede combinar sus recursos personales y los de su medio para dar dichas respuestas, críticas y soluciones constructivas. Una persona capaz de señalar las problemáticas, pero capaz de dar soluciones constructivas únicas, que dan sentido a la crítica. (...) muy consciente del derecho de ser ella misma, del derecho (y responsabilidad) de ser diferente.”.

Y en complemento, llevar a cabo las ideas propuestas por Galia Sefchovich (1993) en mi ejercicio profesional, las cuales son:

“C = Se abre un paréntesis, una posibilidad.

CRE = Tener fe.

CREA = Inventar, innovar, recombinar, probar, etc.

CRE A TI = Confiar, minimizar el miedo.

CRE A TI VI = Ver, observar, percibir, experimentar.

CREATIVI DA = “Se crece por lo que se da, más que por lo que se recibe”.

CREATI VIDA = Vivir plenamente.

CREATI VIDAD = “Daos los unos a los otros”, es una forma de trascender.

CREATIVIDAD: Palabra en clave llena de secretos para explorar.”

³³ Menchén, B; (1998). *Descubrir la creatividad*. Desaprender para volver a aprender. Ediciones Pirámide. Madrid. Pág. 194.

CONCLUSIONES

- I. La primera concepción que se tenía de la capacitación en nuestro país, se refería únicamente a el proceso de formación, para que el 'joven' desempeñara adecuadamente su trabajo en las minas; por lo que más tarde partiendo de esta idea básica, se logrará a través de la Revolución Mexicana que la capacitación adquiriera su debida importancia; que se reflejo al ser citada y establecida en la Constitución Política de 1917, en donde se declaro el "derecho" del trabajador a recibir capacitación.
- II. Al convertirse en derecho constitucional; la capacitación es obligatoria en las empresas, por ello el pedagogo tiene una área de intervención clara.
- III. Las exigencias del mercado en la actual sociedad capitalista en la que estamos inmersos lleva a las empresas a brindar capacitación, para responder a los constantes cambios y retos. La capacitación entonces juega un papel importante no sólo porque es un derecho constitucional; sino porque es el medio ideal para responder a dichas demandas para sobrevivir en el mercado.
- IV. Sin embargo la capacitación como tal no lograría un cambio, si no se toman aspectos para su ejecución como un diagnóstico de la necesidad real de cada empresa, un buen programa de ejecución que corresponda a dicha necesidad y al personal al que se va a dirigir, por lo que se requiere para lograrlo de una investigación previa en la empresa.
- V. Hay que considerar que la investigación no sólo es en el plano de conocer la necesidad de la empresa para la cual se trabaja, por el contario el instructor (pedagogo) debe estudiar casos reales de capacitación efectiva (nacionales e internacionales), para que con este estudio y seguimiento de los casos de capacitación exitosa, vayamos ubicando el nuevo rumbo para crear nuevos canales de acción y así mejorar la capacitación de una manera integral, a través del trabajo conjunto entre académicos dedicados a este ámbito y las empresas.

- VI. La capacitación al partir de una exigencia actual busca dotar al adulto (conocimientos, habilidades, técnicas, etc.) para que sea más productivo en su trabajo y enfrente las nuevas exigencias y con ello alcanzar (en el mejor de los casos) el reconocimiento y motivación para conseguir los resultados esperados en su trabajo, así como las metas organizacionales. Esto es posible a través de la enseñanza que genere un cambio visible en la persona (aprendizaje), y que lo transporte a la empresa.
- VII. La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, por medio de la 'Ley del Trabajo' nos menciona claramente como debe llevarse a cabo la capacitación, pues marca líneas muy claras que están a favor del bienestar de vida de los empleados mexicanos, ya que se manifiestan en ella ideas como: dignidad, libertad, salud, economía e igualdad; todo ello con el fin de que a través de la acción y derecho de recibir capacitación de calidad (regula y evalúa) los empleados eleven su nivel de vida y así puedan incrementar su productividad, al actualizarse y perfeccionar sus conocimientos y habilidades.
- VIII. La labor del instructor en capacitación es proveer a los trabajadores de una empresa un aprendizaje que necesitan saber para desarrollar mejor su trabajo fundamentalmente a través de la preparación adecuada. El profesional de la pedagogía debe buscar y crear la mejor forma para transmitir el conocimiento y elegir las mejores metodologías de enseñanza para cada caso.
- IX. Es importante que sí el instructor tiene como objetivo generar un aprendizaje en el adulto, es vital que tome las características particulares de esa etapa de la vida; ya que un adulto tiene conocimientos, saberes y actitudes muy particulares, que de no ser tomadas en cuenta podría fracasar el proceso de capacitación.
- X. Desarrollo Estratégico Humano, S.C. (DESHU) me permitió insertarme en su Modelo Pedagógico, el cuál consistía principalmente en la utilización diaria de la imaginación y creatividad, con el fin de crear el recurso didáctico que permitiera un mejor aprendizaje tanto para los participantes como para el instructor mismo, esta creación debía ser siempre con un objetivo claro y sobretodo bien planeada; es decir que obedeciera al tema a tratar. Sin embargo para que la idea creativa e ingeniosa fuera aplicable, se necesitaba analizarla y es precisamente en este

momento en donde intervenían los conocimientos adquiridos en la carrera de las distintas áreas que la pedagogía ofrece como: Psicopedagogía, Sociopedagogía, Didáctica y Organización Escolar y Filosofía e Historia de la educación.

- XI. Así mismo durante el tiempo que desempeñe mi profesión en DESHU, supe con certeza que la pedagogía tiene como características: la creatividad y el ingenio; con el propósito de que en la educación se de un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje.
- XII. Las actividades desempeñadas como instructor me permitieron actuar con base en lo aprendido en la carrera, fortaleciendo el aspecto práctico de esta área laboral; ya que en la elaboración de propuestas, cursos, manuales, informes de resultados, material, recursos, y estrategias didácticas imprimía el sello de la pedagogía. Esta marca distintiva tiene que ver con la capacidad de integrar e integrarse, trabajar de forma multidisciplinaria con la intención de conjuntar todos los aspectos relevantes para desarrollar mejor un curso, es decir que un pedagogo es flexible y dinámico lo que permite que se enriquezca más y alcance mejores resultados. Sabemos trabajar en equipo.
- XIII. También la intervención del pedagogo en la capacitación es necesaria porque nosotros nos apoyamos de la parte teórica, pero también del factor humano, como pedagogos formados mayoritariamente en una corriente humanista nos preocupamos por el ser humano es por ello, que imprimimos en nuestro ejercicio profesional este aspecto que sin duda se refleja en las actividades que desempeñamos.
- XIV. Son estas razones por las cuales los pedagogos estamos dotados para intervenir exitosamente en el proceso de la capacitación de empresas. Además de que el pedagogo tiene que ir abriéndose camino en este terreno, pues en mi experiencia me di cuenta que tanto los instructores, como los responsables de las empresas en materia de capacitación en su mayoría son: administradores, psicólogos, contadores e incluso ingenieros.

- XV. La labor que tiene un instructor es muy rica por su carácter educativo; por esta razón el pedagogo sin lugar a dudas es un actor importantísimo para desarrollar a través de los elementos de los cuales ha sido dotado, efectuar su quehacer como instructor de forma más innovadora.
- XVI. Por último el pedagogo tiene que convencerse de que sus aportaciones son vitales en el ámbito de la capacitación, y con este empoderamiento actuar para marcar la diferencia, y poco a poco con este proceder ir sembrando buena semilla, para que más colegas recojan los frutos de esta cosecha.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ M; Bonfil Ma.; etc. (1976). *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. ARMO. Cuarta Edición. México.
- BARRERA Sánchez, R; (1996). *Capacitación: una opción más de desarrollo profesional para el licenciado en Pedagogía*. Tesis. UNAM. ENEP Aragón. México.
- BEYER Esparza, J.E; (1982). *Esparza Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo*. Ensayos para la consolidación de un sistema. Emiprés. México.
- BLOOM, Benjamín; (1973). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Ateneo, Buenos Aires.
- BROTHER, H; (1991). *Formación de Instructores*. Manuales didácticos de administración. Trillas. México.
- CARBONELL, M;(2006). *La Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos*. Porrúa. México.
- CELIS, Ma.; (2006). *Guía de Carreras UNAM 2006-2007*. UNAM. Secretaria de Servicios a la Comunidad. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. Ciudad Universitaria. Vigésima edición. México.
- DE ANDA Ma.; (1992). *Recursos para el aprendizaje*. Documento de apoyo docente. SEP. México.
- FILELLE Guiu G. y Soler Gallart M; (2002). *Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones*. En: Pedagogía Laboral. Ariel Educación. España.
- GARCÍA González, E; (2004). *Gestión de la Educación Continúa y la Capacitación*. Manual Moderno. México.
- GRANADOS Jaime; (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas. Segunda Edición. México.
- HOMER C; (1966). *El instructor y su tarea*. Normas básicas para el adiestramiento técnico. Troquel. Argentina.
- LAFARGA, C; (1989). *Entrevista realizada por G. Sefchovich para AMECREA*. México.
- MAI, R; (1996). *Alianzas de Aprendizaje Organizacional*. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional. ASTD. México.
- MALDONADO, A; (2001). *Aprendizaje y Comunicación. ¿Cómo aprendemos?*. Prentice Hall. México.
- MENCHÉN, B; (1998). *Descubrir la creatividad*. Desaprender para volver a aprender. Ediciones Pirámide. Madrid. Pág. 194.

MENDOZA Núñez, A; (1994). *La capacitación práctica en las organizaciones*. Métodos y técnicas. Trillas. México.

MENDOZA Núñez, A; (1998). *Capacitación para la calidad y productividad*. Trillas. México.

PAIN Abraham; (1996). *Capacitación Laboral*. Formación de formadores. Carrera de especialización de postgrado. Los documentos 4. Universidad de Buenos Aires.

PASCUAL Foronda, E; (2006). *El Pequeño Larousse Ilustrado*. México.

PINTO Villatoro R; (1992). *Saber enseñar*. Manual de entrenamiento para instructores de empresa. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. Primera reimpresión. México.

REDDEN y Ryan; (1920). *Pedagogía General y Filosofía de la Educación*. Ediciones Morata. Madrid.

REZA Trosino J; (1994). *El ABC del Instructor*. (Y también del profesor, moderador y de cualquier facilitador de procesos educativos). Panorama Editorial. México.

RODRIGUEZ Betanzos, A; (2001). *Características de la capacitación en la micro y pequeña empresa en el contexto de la globalización económica en México*. En: Premio de Investigación Laboral. STPS. México.

RODRIGUEZ Estrada, M. y Austria Torres, H; (1991); *Formación de instructores*. Mc Graw Hill. Serie Capacitación Efectiva. México.

SANCHEZ Barrera, R; (1996). *Capacitación una opción más para el desarrollo profesional para el licenciado en pedagogía*. Tesis UNAM. ENEP Aragón. México.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA; (1992). Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológicas, *Que es la dirección general de centros de capacitación*. México.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; (2006). *Ley Federal del trabajo*. México.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; (2006). *Ley Federal de los trabajadores al servicio del estado*. México.

SCRIBNER S; (1984). *Studying working intelligence*, en B. Rogoff y L. Lave (eds.) *Everyday cognition Its development in social context*. Harvard University Press, Cambridge.

SEFCHOVICH, G; (1993). *Creatividad para adultos*. Trillas. Primera edición. México.

THURMAN, J.E.; LOUZINE, A.E. y KOGI, K; (1991). *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo*. Ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales. Manual para formadores. Alfaomega. Oficina Internacional de trabajo. México.