



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**CREACIÓN DE PERFIL Y CURSO DE CAPACITACIÓN, PARA
DOCENTES INCORPORADOS A INEA, DEL INSTITUTO
COMERCIAL ISABEL LA CATÓLICA**

**TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA DE PSICOLOGÍA**

PRESENTA

NANCY JAQUELINE MARTÍNEZ GUTIÉRREZ

JURADO DE EXÁMEN

TUTOR: MTRO. SERGIO A. BASTAR GUZMAN

SINODALES: LIC. ALFONSO CORREA REYES

LIC. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE

MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS

LIC. SALVADOR SALINAS JARQUÍN





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.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mis padres, que en todo momento me han apoyado, entusiasmado y motivando para terminar un ciclo mas de mi vida. Gracias por estar siempre presentes en todo momento, por ser los padres ejemplares que cada persona necesita.

A Rafa y mis hermanos Alan y Diana por compartir cada momento de nuestra vida.

A cada uno de mis maestros que me orientaron y que han sabido ser la guía profesional con cada uno de sus conocimientos, criticas que aportaron para la realización de este trabajo y de mi vida personal.

A mis tíos, a mis amigos y a todas las personas que han contribuido a mi desarrollo profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
CAP 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y SOCIAL	6
1.1 TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS	6
1.2 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	6
1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	7
1.4 <i>Elaboración de perfiles y descripción de puestos</i>	16
1.5 <i>Procesos de reclutamiento y selección de personal</i>	20
1.6 <i>Capacitación</i>	24
CAP II. APLICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA	28
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CASO	28
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
EL OBJETIVO PARA LA ORGANIZACIÓN:	30
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS ASESORES, PARA QUE SEAN ACREDITADOS POR INEA Y ASÍ MISMO MEJORAR EL SERVICIO EDUCATIVO DEL PLANTEL.	30
1. ENTREVISTAS CON LOS ASESORES EXISTENTES	31
CAP III. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS 1	41

RESUMEN

En este trabajo se aborda la importancia de la creación de un perfil de puesto para los asesores del Instituto Comercial Isabel la Católica, que se encuentran asignados en las áreas de Primaria y Secundaria incorporados a INEA, así mismo la propuesta de capacitación que surge de la Detección de Necesidades para mejorar las estrategias didácticas de los asesores y con ello su desempeño.

INTRODUCCIÓN

Sabemos que las organizaciones están en busca de ser las mejores, buscando ser rentables y en continuo crecimiento, haciendo sus procesos lo más eficientemente posible, en el menor tiempo, con la mayor calidad y así mismo mejorar el desempeño y satisfacción de sus trabajadores, por los constantes cambios y avances tecnológicos, científicos, económicos, políticos y culturales, que hay hoy en día, en este mundo tan desarrollado. Cambios que de no ser tomados en cuenta por la organización pueden resultar aniquiladores para ésta, sobre todo cuando no existe un plan estratégico que prevea esos cambios o cuando la organización ni siquiera está lo suficientemente preparada para enfrentarse a ellos. Para que esas organizaciones marchen lo más adecuado posible, es importante impulsar el cambio, mejorar la cultura organizacional, reafirmar su misión, visión y valores para cumplir con sus objetivos, tomando en cuenta a cada uno de los miembros, capacitándolo continuamente para su desarrollo profesional y laboral, así como también incrementar la calidad total del servicio para satisfacer a nuestros clientes. (Barba, 2004)

Cuando nos damos cuenta que la organización tiene muchas dificultades para cumplir su meta y además surgen diversos problemas dentro de ella, ya sean de factor administrativo o de factor humano, es porque muchos de sus procesos no se encuentran bien definidos o estructurados o quizás, estos procesos aun no

han sido tomados en cuenta o no se tiene el conocimiento de los procesos que están involucrados en la organización. Es entonces cuando la Psicología Organizacional se convierte en la mejor opción para estudiar dichos procesos y a los individuos que conforman la organización.

Es muy importante, ubicar el factor humano como parte fundamental de la organización y de la Psicología Organizacional, como la disciplina que pretende dar la solución, a una serie de problemas que se plantean dentro de la organización, así tenemos que la Psicología Organizacional, buscará la satisfacción de expectativas, el mayor desempeño, la calidad de vida laboral, la búsqueda y ubicación de la persona adecuada al puesto, éstas son algunas de las funciones que se toman en cuenta en el Área de Reclutamiento y Selección.

En este sentido el funcionamiento de la organización dependerá de qué las personas que ocupan los puestos que existan, cumplan adecuadamente con dichas funciones. Para ello es importante, definir los puestos mencionando todas las características, aunque no todas ellas son de materia psicológica. Para la Psicología son las características de naturaleza individual las de mayor importancia al momento de definir un perfil de puestos. Entonces categorías tales como conocimientos, habilidades, valores, actitudes, competencias, personalidad, etc., son las que se tomarán en consideración para el diseño del perfil.

Es en este contexto en el que se decidió entonces realizar un proyecto en una Institución Educativa Privada, para observar y realizar intervención profesional, donde se realizó una Detección de Necesidades, un análisis de Puestos, y la propuesta de un curso de capacitación para mejorar el desempeño de los facilitadores.

CAP 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y SOCIAL

1.1 Teoría general de los sistemas

El Enfoque sistémico como modelo de análisis de las organizaciones, es aplicable a toda organización. Por ello analizaremos el área de capacitación y desarrollo como una organización dentro de otra, en donde los resultados la eficiencia, eficacia y efectividad, repercuten sobre los resultados de la organización total.

Shein (1982) define que “Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” p.14

1.2 Psicología Organizacional

La Psicología Organizacional se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en 1970, nos ayuda a comprender todos los problemas y los procesos que una organización enfrenta, principalmente los desencadenados con el factor humano.

Zepeda (1999) menciona que la Psicología Organizacional es la “rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (p. 3);

Hemos de entender como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones se considera, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo y la satisfacción laboral. (Zepeda ,1999)

La Psicología Organizacional nos ha permitido comprender los fenómenos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional, orientándonos a describir:

Sus relaciones con la Psicología industrial y social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

Sus Roles en la Investigación, de orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones, de parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de los proyectos roles y funciones.

Los Insumos constituyen los elementos necesarios, se nutren de los avances y los descubrimientos, actúan sobre las preocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones.

Los Productos. Son los beneficios aportados por la PO: incrementar la motivación, mejorar la eficiencia de las personas, favorecer el crecimiento de las personas, fortalecer el liderazgo, promover la formación de verdaderos equipos de trabajo, enriquecer la toma de decisiones etc.

Los Beneficiarios. Todas aquellas personas que tiene a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma o a los que actúan como líderes formales en ellas.

El modo de evaluar su eficacia. Contribuir al logro de los objetivos organizacionales, y, al mismo tiempo apoyar al crecimiento de las personas y la satisfacción de necesidades de la sociedad.

1.3 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) se posiciona como una campo de conocimiento orientado a crear y liderar los cambios fundamentales en las organizaciones. Además pretende conocer el funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones, hoy en día es una prioridad importante para cualquier organización. El DO, como herramienta es eficaz y proporciona detalladamente toda esta información así mismo ayuda a encontrar las mejores

estrategias, para buscar el cambio que conlleva a una evolución; conforme a las exigencias o demandas del medio. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento, adquiriendo destrezas y habilidades, para producir cambios en el comportamiento de los individuos, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

El DO se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

French y Bell (1995) definen el DO como “un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema”.

Su base fundamental es:

- A) Diagnóstico Organizacional
- B) Cultura
- C) Herramientas Psicológicas
- D) Cambio

Ya se ha mencionado que el DO busca lograr un cambio planeado dentro de la organización con base en las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más

que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al DO deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos, todas índole de la psicología organizacional.

1.3.1 Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y corregirlos y aprovechar las áreas de oportunidad.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Stevens, 1996).

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - El almacenamiento apropiado de los datos.

- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

1.3.2 Cultura Organizacional

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problema” (citado en Souza, 1998, p 1).

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma

consistente en la organización trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es asumido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización

Para Souza (1998) menciona que podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

El tercer nivel, es el de los supuestos inconscientes (siendo algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado), que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa y siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores consientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas

dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose verdades, volviéndose inconscientes. (Bastar,2006)

1.3.3 Cambio

Generar cambios suele requerir una fuerte base científica y técnica. Se requiere de herramientas adecuadas para diagnosticar con precisión los momentos y los fenómenos que conviene modificar, además de tecnología y conocimiento de las mejores formas de diseñar, conducir y evaluar las transformaciones. (Zepeda, 1999)

En su concepción más simple, el proceso de cambio implica tres fases: 1. estado que actualmente guardan las situaciones, 2. el estado de transición y 3. el nuevo estado hacia el que cambiaron dichas situaciones.

Para Senge, (citado en Zepeda,1999), una organización se convierte en una maestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia Desarrollo Organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Detección de necesidades de capacitación (DNC).

Podremos entender la Detección de Necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. (Siliceo, 1993)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y **desarrollo** de planes y **programas** para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los **objetivos** de la misma.

La detección de necesidades de capacitación tiene como propósito el reconocer tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

La obtención de estos resultados es importante, ya que partiendo de ellos, se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación.

Cuando se realiza una detección de necesidades se debe conocer ¿Quién necesita ser capacitado? y ¿En qué necesita ser capacitado? Una vez que se ha detectado un área crítica en que se requiere capacitación, se decide la prioridad a seguir, eligiendo un área concreta, un departamento o un puesto, y se aplican diversas técnicas que pueden estar solas o combinadas. No existe ninguna regla o combinación que garantice resultados perfectos.

El diseño de un curso debe estar basado en una detección o diagnóstico de necesidades, que se considera la parte medular del proceso de capacitación y la evidencia que la justifique. Esto nos permite identificar las necesidades de capacitación existentes en una empresa.

Las actividades de capacitación que se realicen en una empresa o institución deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la carencia de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona puede tener; que puede adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto, a través de la capacitación. (Gibson,1983)

Es importante realizar correctamente la detección de necesidades, ya que esto nos permite, ahorrar tiempo, dinero y que la capacitación se desarrolle sobre bases sólidas y realistas, el desarrollo de una actitud positiva del personal que asiste a la capacitación.

Definir las necesidades de capacitación

Estas representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como "desviaciones". De esta forma, el análisis de necesidades es la parte medular. Antes de emitir programas de capacitación, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Es el proceso de capacitación que nos permite identificar las necesidades existentes en una empresa con el fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Beneficios de la DNC:

- Identifica de manera clara qué personas requieren de capacitación y en qué aspectos productivos
- Identifican las competencias de cada persona
- Reconoce los contenidos en que se necesite capacitar a cada persona
- Establece los planes y programas de capacitación correspondientes

- Identifica los objetivos de aprendizaje de cada programa
- Optimiza los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros, con que se cuenta para corregir la desviación
- Participa en la definición de objetivos a largo plazo de la empresa u organización.

1.4 Elaboración de perfiles y descripción de puestos

La administración fue la primera disciplina que utilizó el término y el concepto de “puesto”, traído del ambiente militar pues se refería más a las actividades de vigilancia, defensa o ataque, el concepto pasa a la administración de empresas pero ahora con los elementos de funciones, actividades, responsabilidades y autoridad que son distintivas dentro de una área funcional y nivel jerárquico, de tal forma que el puesto representa la unidad básica de análisis y de operación de la organización. Es desde los puestos que la organización se desenvuelve y las personas van agregando valor y colaborando para el logro de los objetivos.

Las acciones de descripción y análisis de puestos, realizadas regularmente por administradores son la puesta en forma precisa de las actividades, funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los puestos, así como la medida en la cual éstos se presentan en forma articulada y adecuada para los fines de la organización que, en el caso de una empresa, se refieren a rentabilidad y generación de valor económico.

Por lo mismo es indispensable contar con una técnica para obtener, evaluar y organizar información sobre los puestos de una organización, a esto se le llama Análisis de Puestos.

Análisis de Puestos

Teniendo en cuenta que el objetivo del empleo es suministrar a la organización, en cada momento que se necesite, las personas necesarias en

calidad y cantidad para desarrollar de una manera óptima los procesos de producción y servicio, debemos dar mucha importancia a los procesos de selección que conducirán a la incorporación del candidato idóneo para el puesto de trabajo requerido. Por lo tanto, la pieza clave para que el factor humano funcione, es el diseño y ejecución de un proceso de selección correcto y funcional.

Los elementos de un Análisis de Puestos son los siguientes:

1. Descripción del Puesto: La primera parte del Producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que desempeña, está formado por:

- Descripción de Ficha (Encabezado). Datos que identifique el puesto
- Título del puesto. Nombre breve, sintetiza los elementos que componen el puesto. El Oficial y de uso Cotidiano.
- Clave. Número guía para el archivo
- Categoría. Rango que se le otorga. Puede ser por nivel de mando
- Horario. Hora de entrada y de salida
- Sueldo asignado. Cantidad que gana al ingresar
- Promociones y ascensos. Siguiendo puestos a escalar
- Ubicación del puesto. Localización del puesto en el organigrama de la Organización
- Niveles de mando. Superiores
- Relaciones de mando. Personal que tiene a su cargo.

Descripción Genérica. El objetivo básico del puesto

Descripción Específica. Desglose de la función principal en actividades principales (Actividades diarias, periódicas, eventuales).

Accesorios del puesto. Elementos físicos que permiten el desarrollo del puesto, incluyendo el equipo cotidiano, recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.

2. Especificación del Puesto: La segunda parte del producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre:

- Habilidad Física (entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez) y Mental (escolaridad, experiencia, iniciativa, criterio, conocimientos, capacidades expresión, ingenio)
- Responsabilidad por el trabajo de otros, por recursos (equipo, dinero, Información confidencial), por trámites, procesos o procedimientos.
- Esfuerzo físico (fuerza, tensión muscular, cansancio físico, postura) y Mental (atención visual y auditiva, fatiga, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo, distancia).
- Condiciones físicas del Medio (Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables, espacio) de Posición (fisiológicos) y Riesgos y Probabilidad de Ocurrencia (contraer enfermedades, sufrir accidentes).
- Datos adicionales (edad, sexo, estatura, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, nacionalidad).

Perfil del puesto

El perfil de puestos entonces está conformado por esa serie de características o cualidades deseables o necesarias, que las personas deben de poseer para esperar que el desempeño de las funciones, actividades, responsabilidades, y autoridad, se realice de la forma adecuada y, por lo tanto, se aporte a la organización lo que se espera.

Para elaborar un Perfil Psicológico es importante preguntarnos ¿Cómo debe ser la Persona que contrate? ¿Cómo debe hacer las actividades? ¿Qué debe saber?

Fijar metas y objetivos conductuales, detallar rasgos mediante comportamientos observables, objetivos cuantificables y estándares de competitividad ayudan a formar un modelo de las habilidades, personalidad y capacidad intelectual que la persona debe tener para realizar las actividades del puesto específico (Rol esperado).

Por lo tanto el Perfil del puesto intenta dar claridad, sistematizar y hacer manifiesto el rol esperado, el papel deseado por la Organización. Se entiende entonces como Perfil Psicológico a las características intelectuales, de habilidades y de personalidad que el candidato debe poseer para ocupar el puesto que requiere. Los Puestos de Trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización, porque se debe conocer lo que va a realizar, cómo lo va a realizar, con qué lo va a realizar, como es su desempeño, si es un buen o mal trabajo, qué necesito mantener, mejorar o corregir, etc.

La característica Intelectual. Están determinados por los factores de Capacidad de Análisis, de Síntesis, Nivel de Pensamiento, Factor general de Inteligencia.

Las características de Habilidad. Están determinadas por las condiciones técnicas del tipo de labor que vaya a desempeñar como el Razonamiento Verbal y Numérico, Precisión, Coordinación, Tiempo de reacción.

Las características de Personalidad. Están determinados por factores internos como la Motivación, Necesidades e Intereses, los Valores, Estabilidad Emocional, Ajuste al Medio, Trabajo bajo presión, Relación de mando, Tolerancia a la Frustración.

Al realizar el Análisis de Puestos y diseñar los perfiles correspondientes para cada puesto, se facilitará la evaluación del desempeño, la creación de planes de Capacitación y Desarrollo, la evaluación por competencias. Ubicar a los

empleados en los puestos adecuados, cumplimiento de metas y objetivos, etc., que beneficiaran tanto a los empleados como a la organización misma.

1.5 Procesos de reclutamiento y selección de personal

Se define como proceso a una serie de actividades secuenciadas que conducen hacia el logro de resultados previamente definidos dentro de la organización. Toda organización requiere hacerse llegar de personas, recursos humanos, que realicen actividades y que aporten talento, habilidades, conocimientos, actitudes y otros aspectos de naturaleza individual. Es de esperarse que las personas que sean introducidas a la organización sean las más adecuadas para ello, es así como tiene sentido la existencia de procesos tales como los de reclutamiento y selección, los cuales se pueden analizar por separado en función de los objetivos diferenciados de cada uno de ellos.

1.5.1 *Procesos de reclutamiento:* Su objetivo es acercar a los mejores posibles candidatos a incorporarse a la organización. Así, todo proceso que logre hacer llegar hasta las puertas de la organización a los mejores candidatos habrá cumplido con su cometido. Por lo tanto actividades tales como difusión de vacantes, información y participación en medios de contacto con el mercado externo e interno de reclutamiento, registro de posibles candidatos, etc., son actividades de este proceso.

Un buen proceso de reclutamiento tiene como base y antecedente una adecuada definición de los perfiles de puesto, si los perfiles son poco claros, precisos y desarrollados, el proceso de reclutamiento y el de selección presentaran deficiencias e ineficiencias muy costosas para la organización y los candidatos.

De alguna manera el proceso de reclutamiento ya implica acciones incipientes de selección, es un primer filtro, pero su principal objetivo es atraer, de los mejores lugares posibles y por los medios más eficientes, a los mejores candidatos. Es, a la vez, un filtro y un radar que debe ser dirigido a los espacios más adecuados para que a un bajo costo en tiempo y recursos, sea capaz de atraer a las personas más indicadas.

Las fuentes de reclutamiento se pueden clasificar, de manera general, en internas y externas a la organización.

Fuentes Internas de Reclutamiento. Se refieren a todas aquellas que intentan conectar las necesidades de selección con posibles candidatos surgidos del interior de la organización o bien conectadas a través de esta vía.

Algunos ejemplos son:

- Inventario de recursos humanos de la organización. Supone la existencia de datos actualizados que permitan identificar posibles candidatos que estén dentro de la organización misma. Esta fuente tiene la ventaja del bajo costo y la proximidad, pero puede representar amenazas a procesos tales como los de reclasificación y movilidad interna del personal, así como, si lo hubiera, a programas de evaluación del desempeño y estímulos al personal.
- Boletines y medios internos de comunicación. Implica abrir la información a cerca de las vacantes a cubrir dentro de la organización.
- Mercado caliente. Se refiere a la difusión interpersonal, basada en la calidez de las relaciones interpersonales creadas entre personas del área de recursos humanos y posibles grupos o personas que pudieran hacer llegar a la organización a candidatos adecuados, por ejemplo amistades y/o familiares.

Fuentes Externas de Reclutamiento. Buscan aproximar a candidatos desde fuera de la organización y sin la participación de personas que ya laboran en ella. También se le denomina “mercado frío” de reclutamiento, en virtud de que los

candidatos no presentan ninguna cercanía o relación con la organización. Algunos ejemplos son:

- Periódicos: Representan una posible fuente de reclutamiento, pero es necesario conocer el perfil de lectores, los niveles socioeconómicos a los cuales va dirigido el periódico, así como las formas de publicación más adecuadas según el perfil de lectores y del puesto que se busca cubrir.

- Medios electrónicos: Son cada vez más utilizados como vías de promoción y reclutamiento. Algunas de las direcciones electrónicas requieren de suscripción inclusive para las organizaciones las cuales desean tener acceso a los datos de los posibles candidatos.

- Grupos de Intercambio: Consiste en la colaboración entre personas cercanas, ya sea en el sentido geográfico o del giro al que se dedican. La idea básica es que un grupo de personas pertenecientes a las áreas de recursos humanos se reúnen en las instalaciones de una de ellas y en dicha reunión los asistentes presentan sus necesidades de personal a cubrir, así como la cartera disponible de candidatos con los que cuentan y que no les son de utilidad, de tal forma que estos pudieran ser del interés de otros miembros del grupo de intercambio.

- Sector educativo. Muchas de las vacantes dentro de una organización pueden tener como característica la nula o escasa experiencia en las funciones. De hecho pueden representar áreas de captación de practicantes o becarios que en el corto o mediano plazo podrían integrarse a la organización, con la ventaja de que la parte final de su formación iría inyectada de aspectos propios de la organización que estaría interesada en sus servicios. Regularmente este tipo o fuente de reclutamiento implica ajustarse a los calendarios y criterios de las Instituciones educativas.

- Agencias de reclutamiento o de colocación. Estas son empresas que han tendido a desaparecer del mercado de personal. A excepción de las agencias que ofrecen no solo el reclutamiento, sino la selección y contratación del personal

(outsourcing), lo cual tiene ventajas en cuanto a las relaciones laborales y cargas administrativas.

- Ferias y demás eventos masivos. En los últimos años, y en virtud de la problemática del empleo en México, se ha desarrollado otra modalidad de reclutamiento consistente en la organización de eventos denominados “ferias del empleo” y se suelen realizar por sector. La mayoría de ellas tienen una función política y de atención a la problemática social del empleo y regularmente son usadas por empresas que requieren cubrir puestos de bajo nivel en la jerarquía dado el carácter popular y masivo de estos eventos.

1.5.2 Proceso de Selección: Está conformado por las actividades secuenciales que permitan llegar al objetivo de elegir, con base en criterios profesionales, a las personas más adecuadas para ocupar los puestos que la organización tenga o tendrá como vacantes.

Una vez que se ha logrado hacer llegar a buenos candidatos a la organización se puede decir que se inicia el proceso de selección. Seleccionar implica la existencia de varias opciones, pero a la vez también supone la existencia de criterios más o menos precisos que permitan comparar a una persona (candidato) con el perfil (ideal) del puesto.

Para seleccionar se requiere la existencia detallada de un buen perfil de puestos, para lo que debe ser de interés a la disciplina psicológica estamos refiriéndonos a categorías tales como habilidades, grado de dominio conceptual de conocimientos específicos, rasgos de personalidad, actitudes, valores, etc., todas estas categorías representan los ejes que conducirán la toma de decisiones acerca de la posible contratación de una persona en particular.

Sin embargo, el proceso de selección de personal incorpora otras categorías que no pertenecen a la disciplina de la psicología pero que deben ser evaluadas en el proceso y regularmente se espera y demanda que sea el psicólogo quien realice dicha evaluación.

La técnica más usada hasta el momento en áreas de Selección de Personal es la Evaluación, que debe realizarse en forma secuencial y precisa. Los aspectos a considerar son: Experiencia Laboral, Trayectoria académica y aspectos Psicológicos.

Proceso de Selección:

- Elaboración del Perfil Psicológico
- Solicitud
- Entrevista Inicial
- Evaluación Técnica y Psicológica
- Entrevista Selectiva
- Examen Médico
- Análisis de Resultados
- Contratación

El éxito o dificultades en un proceso de Reclutamiento y Selección comienzan desde la calidad con la que se definan los perfiles de los puestos de la organización.

1.6 Capacitación

Siliceo (1993), define la capacitación como la “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.20).

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una autentica automotivación e integración en la misma.

Fines de la capacitación:

1. Promover el desarrollo integral de personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

En la actualidad la capacitación es de gran importancia para las organizaciones, ya que representa una inversión al capital humano, por lo que el proceso de capacitación requiere de la integración de cada uno de sus etapas y el fortalecimiento de todos lo factores del modelo de enseñanza-aprendizaje.

Los elementos conforman grandes criterios, lineamientos, propósitos, resultados esperados y contenidos que constituyen la totalidad de indicadores que han de ser considerados para la elaboración o diseño de un curso.

Los elementos básicos que componen un programa de un curso son:

- A. Detección de necesidades de capacitación
- B. Datos de identificación del curso
- C. Guía de instrucción
- D. Instrumentos y/o medios para la evaluación del aprendizaje

Las técnicas deben ajustarse a cada caso específico y sólo su correcto uso puede garantizar resultados satisfactorios. Algunas de las más importantes son:

- Descripción de puesto
- Inventario de habilidades
- Lista de verificación
- Entrevista
- Cuestionario
- Tormenta de ideas, Corrillos, etc.

Pasos del diseño de un curso de capacitación son:

1. *Definir las necesidades de capacitación*

2. *Determinar el objetivo de la capacitación*
3. *Seleccionar el medio de instrucción*
4. *Llevar a cabo la instrucción*
5. *Realizar evaluaciones a los participantes*
6. *Llevar a cabo la supervisión de la instrucción*
7. *Evaluar la capacitación*

Datos de identificación del curso

Una vez que se conozcan las actividades y a quién se va a capacitar, es cuando se inicia la elaboración del curso, con los datos de identificación del mismo, que son los siguientes:

- **Nombre del curso:** debe ser un título corto.
- **Elaborado por:** en este apartado se mencionará a la persona que realizó el curso o si se trata de un programa institucional, la organización que lo avala.
- **Fecha de elaboración, fecha de impartición, duración y número de participantes:** son datos generales que le servirán de apoyo a la persona que nos solicitó el curso y la logística para el evento.
- **Tipo de curso:** aquí se especifica si es un curso teórico, si es teórico-práctico, si es un taller o bien si es un laboratorio. La diferencia entre cada una de estas modalidades de enseñanza radica básicamente que un curso se relaciona con el aprendizaje de contenidos, tiene poca práctica; un curso teórico-práctico: además de conceptos, tiene actividades prácticas. Un taller consiste básicamente en la aplicación de contenidos en situaciones ficticias y un laboratorio en la aplicación de contenidos en una situación nueva, a distancia.
- **Propósito del curso:** esta sección es la presentación del programa, en ella se comunican las finalidades más generales que tiene el curso, su razón de ser y la posición que ocupa con respecto a otros cursos.
- **Objetivo general del curso:** este es el núcleo del sistema, es el compromiso manifiesto del instructor hacia el participante a un curso, y que después de un periodo de tiempo el participante podrá realizar alguna actividad, procedimiento o bien aprenderá un conocimiento en particular.

- **Requerimientos del lugar:** En el programa del curso es deseable especificar qué tipo de características físicas se requieren para la impartición del curso, si es un aula, taller o laboratorio, la disposición del mobiliario o alguna característica especial que se deba considerar.
- **Requerimientos de equipo, mobiliario y material didáctico:** Dentro de las especificaciones, se debe hacer explícito de manera breve y documental: el mobiliario, el equipo y el material didáctico que vamos a utilizar durante el curso.
- **Duración parcial o total del curso:** Deberá asentarse por escrito de manera contractual la duración total del curso, así como la distribución del tiempo en sesiones de trabajo
- **Perfil del participante:** Se refiere a las características que deberá cubrir el participante para poder asistir al curso (conocimientos y experiencia previa).
- **Perfil del instructor:** Determina las características que debe cumplir el instructor del curso para poder impartirlo; que son: conocimientos sobre el tema, su experiencia como instructor y en el manejo de grupos con determinadas características, necesidades e intereses.
- **Contenidos:** Hacen referencia al eje temático en el que está basado el curso. Las unidades y su estructura responde a lo que se pretenda a la hora de elaborar el curso correspondiente. Estos pueden ser:
 - Conceptual: cuando se refiere a hechos, conceptos, principios.
 - Procedimental: acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta o destreza que se desea que los alumnos adquieran.
 - Actitudinal: se refieren a valores, actitudes y normas. Esto es que son aquellos principios normativos que regulan el comportamiento humano y de reglas que deben seguirse o respetarse en determinadas ocasiones y contextos.

Los datos que constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación son:

- Número exacto de participantes
- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas
- Características de los participantes

Es importante entonces, aplicar todos estos conceptos en el siguiente estudio de caso.

CAP II. APLICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA

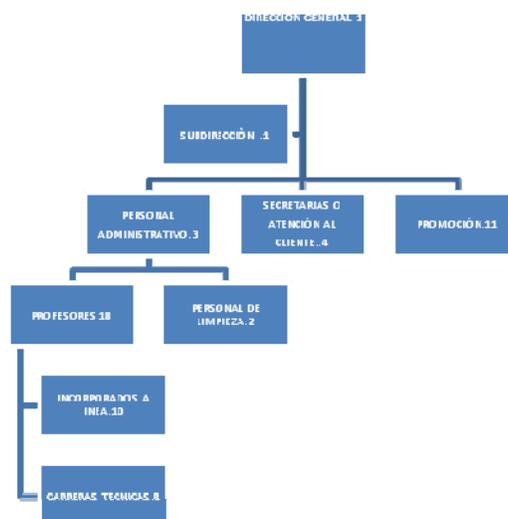
2.1 Características del caso

El Instituto Comercial Isabel la Católica (ICIC), se formó hace 15 años por un grupo de contadores públicos, que tenían como fin, crear una escuela que proporcionara educación en las carreras comerciales o técnicas como (Corte y Confección, Secretariado con Computación, Enfermería, Asistente Educativo, Cultura de Belleza, Inglés, Contabilidad, Electrónica, Dibujo Publicitario), educación que está dirigida principalmente a personas que por diferentes razones no habían concluido sus estudios o que deseaban superarse pero se encontraban laborando. Posteriormente se incorpora al Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), ofreciendo Primaria y Secundaria Abierta.

Debido a la incorporación al Sistema Abierto, el número de personal administrativo y docente fue incrementando con el transcurso de los años. Así como el horario de servicio ofrecido a los alumnos.

ORGANIGRAMA

Actualmente ICIC cuenta con 51 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:



La Misión y la Visión que se tiene en ICIC fueron elaboradas hace mucho tiempo únicamente por el Director, de la siguiente manera:

MISION: Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros alumnos, brindándoles la mejor asesoría académica con el personal eficiente y mejor preparado.

VISION:

Empresarial. Una de las finalidades es ver a ésta Institución, como una empresa, es decir, producir un bien común que genere ganancias y crear plusvalía, para que cada uno de los socios obtenga ganancias. Ver a la Institución desde la perspectiva empresarial, supone el aumento de la matrícula, de crear más sucursales, y que representen las mejores opciones y alternativas.

Educativa. Brindar asesorías educativas a cada uno de los alumnos, cuidando que el aprendizaje sea el más óptimo y oportuno, de la mejor calidad posible, para cubrir sus expectativas, intereses o necesidades y así mismo sea útil para su desarrollo profesional o laboral de cada uno de ellos.

Actualmente en ICIC; el Director decidió implementar un software para minimizar el tiempo de los procesos (inscripción a alumnos, cobranza, pago de nómina, control de archivo, etc), lo cual ha ocasionado preocupación en los trabajadores, pues no cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar dicho software. Así como también recibe una notificación por parte del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), para que sus asesores Incorporados cuenten con las herramientas didácticas de enseñanza para impartir sus clases, los cuales serán vigilados por dicho Instituto.

Para Asesorar esas áreas de Primaria y Secundaria en (ICIC), están designados 10 maestros, que no están capacitados como asesores especiales, que no cuentan con las estrategias didácticas que marca el programa de INEA, y así mismo a ocasionando la deserción de alumnos y la desaprobación de INEA.

En ésta Institución (ICIC), la deserción o estancamiento de alumnos, la constante rotación de los asesores que cada vez se incrementa más, ya que en

un mes se ha cambiado de asesor hasta 10 veces, la falta de motivación y de habilidades en el manejo en sus respectivas áreas, son algunos problemas con los que se enfrenta, por lo que necesita ser apoyada para crear un plan que les ayude a la mejora continúa. En primer lugar es importante que los asesores académicos sean capaces de brindar atención, apoyo y formación a los alumnos de acuerdo a los cambios educativos (INEA), en el nuevo Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT) requiere, por lo que es necesario, crear un perfil adecuado para los asesores y posteriormente el desarrollo de un programa de capacitación de carácter integral que le permita apropiarse de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un asesor para este tipo de enseñanza.

2.2 Planteamiento del Problema

La falta de un perfil y la falta de estrategias de aprendizaje de los asesores en estas áreas Incorporadas han ocasionado el desempeño inadecuado, la constante rotación del personal en dichas áreas.

Objetivos

El objetivo para la Organización:

Mejorar el desempeño de los asesores, para que sean acreditados por INEA y así mismo mejorar el servicio educativo del plantel.

El Objetivo de este estudio es:

Aplicar acciones de capacitación, que mejoren las estrategias de aprendizaje en los asesores, con tendencias a cubrir el perfil del puesto.

Objetivo Particular:

Diseñar perfil del puesto

Realizar Detección de Necesidades de Capacitación

Diseñar curso de capacitación para los actuales asesores

Realizar Evaluación del desempeño.

Para llevar a cabo nuestros objetivos se realizaron las siguientes actividades y procedimientos para obtener el mayor desempeño de cada uno de los asesores:

1. Entrevistas con los asesores existentes.

Existen 10 asesores, 4 que laboran de lunes a viernes con turno completo, y 3 los sábados y 3 los domingos.

Se otorgó una hora para entrevistar a cada uno de los maestros, en su horario de descanso. La entrevista contó con dos características, la primera parte se preguntó datos generales, conocimientos y experiencia, y en la segunda parte se otorgó un cuestionario de frases incompletas, que cada uno de ellos respondió (Ver Anexo 1)

2. Como se hizo el Análisis de Evaluación de Puestos

ASESOR DE PRIMARIA Y SECUNDARIA

Título: Asesor.

Clave: 156

Horario: Tres turnos diferentes; de 7 a.m a 1 pm, de 3:00 a 9:00pm. Lunes a viernes y fines de semana de 9:00 a 2:00 pm.

Salario asignado. Por horas clase

Promociones y ascensos: Asesor General

Ubicación del puesto: Profesor Incorporado a INEA

Niveles de mando: Personal Administrativo y Dirección

Relaciones de mando: Alumnos.

Descripción genérica: Impartir asesoría y aprendizaje a los alumnos conforme al modelo de INEA.

Descripción específica:

Éste deberá ser un académico con experiencia docente. El asesor se distinguirá por ser un facilitador de aprendizaje significativo, coordinador de grupo, teniendo una adecuada comunicación, así como la sensibilidad para atender a las demandas de los estudiantes, por ser un buen guía que los asesore de forma directa o indirecta sobre el programa educativo INEA.

Especificaciones del puesto:

Edad: 24 a 45 años.

Carrera Terminada en Lic en Psicología o Pedagogía o Normalista

Excelente presentación

Cuidadoso en su aseo personal.

Experiencia mínima de 1 año en el manejo del Programa de INEA

HABILIDAD

- Generoso para ayudar a los alumnos en el mejoramiento de sus experiencias académicas.
- Organizar lógicamente el trabajo académico
- Capacidad para desempeñarse con disciplina y escuchar con atención los planteamientos de los alumnos.
- Demostrar interés en los alumnos
- Facilidad para interactuar con ellos, respeto, y sin duda, compromiso con su desarrollo académico.
- Ético, el asesor debe ser capaz de reconocer cuándo se requiere la intervención de otros profesionales para que los alumnos reciban el consejo especializado que requieran, según la problemática en cuestión.
- Facilidad de comunicación directa con el alumno.
- Aclarar dudas de los alumnos.
- Retomar y profundizar los temas cuando se requiera.
- Promover el sentido crítico y creativo de los alumnos.

CONOCIMIENTOS

- Teorías del aprendizaje
- Aprendizaje de adultos
- Saber diseñar actividades de aprendizaje y de evaluación.
- Propiciar situaciones nuevas de aprendizaje.
- Asesorar al alumno en su proceso pedagógico para la certificación.
- Supervisar las actividades de los alumnos.
- Conocer los programas de orientación vocacional
- Saber diseñar material didáctico e instruir a personal docente.

LAS FUNCIONES GENÉRICAS QUE REALIZA SON:

- Aplicar técnicas de evaluación de los alumnos.
- Elaborar exámenes para evaluar el aprendizaje de los alumnos.
- Diseñar, organizar y realizar actividades docentes, relacionadas a temas educativos.
- Realizar actividades de orientación vocacional.
- Diseñar material didáctico.
- Investigación de los procesos de aprendizaje y de enseñanza.

PERFIL PSICOLÓGICO.

- Procesos Psicológicos. Son los procesos que permiten a la persona tomar conciencia de si misma y de su entorno, se encuentran en el origen de cualquier manifestación conductual y hacen posible el ajuste del comportamiento a las condiciones y demandas ambientales.
- Conocimientos y manejo del tema que transmite: El facilitador tendrá la responsabilidad de conocer y manejar los contenidos de su materia a fondo, con la intención de poder manejar los conceptos y las aplicaciones de los mismos durante las clases, orientando y respondiendo adecuadamente a las dudas de los alumnos o

participantes, además de mantener un nivel adecuado en cuanto a la actualización de los temas que enseña.

- **Conocimientos pedagógicos:** El facilitador debe estar preparado para lo que el acto educativo significa, así como para el efecto multiplicador que puede tener su enseñanza, conocer las teorías básicas que rodean el proceso de aprendizaje-enseñanza, de manera que pueda aplicarlas según el tema y la dinámica del grupo que más convenga.
- **Disposición al cambio:** Constituir el ejemplo de ser una persona abierta a cambio, receptora de innovaciones y propuestas que, puestas a consideración, y estudiados sus pormenores, ayuden a que el proceso de crecimiento del grupo se potencialice.
- **Una visión clara de su misión como transformador:** Debe promover el intercambio de opiniones y el uso de elementos para construir el aprendizaje, teniendo en cuenta que cualquier aprendizaje queda sin valor si el ser humano no es capaz de hacerlo suyo, a través de la aplicación del mismo, y de la generación de nuevas ideas a partir de la original. Esta visión debe incluir ciertas capacidades que el hombre moderno debe saber manejar, como son: la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la claridad de valores, ejercicios de las virtudes, visión de futuro, etc.
- **Inquietud por transmitir el “hambre de aprender”:** A través del trabajo con el grupo, motive no solo la asistencia a las sesiones siguientes, sino que sea capaz de despertar el “hambre de aprender”, para que la escuela cumpla verdaderamente con su cometido de transmitir nuevos conocimientos, permita aprender a trabajar en equipo y llevar a cabo discusiones cuyo consenso determinara la voz grupal. Los participantes deben adquirir herramientas, para continuar su personal proceso de aprendizaje respecto del conocimiento y manejo de un tema determinado.
- **Enseñar el aprender a aprender:** Las herramientas otorgadas deben posibilitar a los participantes, a aprender por sí solos o en grupo, de

manera que se dé un proceso automotivador que promueva el deseo de continuar investigando.

- Elevada autoestima y convencimiento de su decisión de enseñar: Debe practicar y estar convencido de la pasión y la entrega con el que debe ejercer su papel, el profesionalismo con el que debe preparar sus sesiones, el ejemplo vivido de las virtudes y los valores, que rijan los acuerdos tomados en el grupo, será un ejemplo en todo contexto que rodee su vida. Ayudar a crecer a otras personas, otorgando seguridad y confianza, ayudando a controlar y a dirigir por buen camino a los participantes.
- Deseo de Actualización constante: Conocer las técnicas y herramientas pedagógicas de vanguardia, para que las sesiones sean verdaderamente entusiastas, participativas y con mucho provecho, derivado del intercambio grupal promovido.

Habilidades:

- Manejo de operaciones aritméticas
- La capacidad para buscar e interpretar información
- Competencias para la resolución de problemas
- Dominio de la lectura y escritura
- Comunicación oral. Transmisión de ideas de una persona a otra.
- Poder de influencia
- Toma de decisiones. Pensar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades
- Creatividad. Dar soluciones alternativas a los problemas.

Actitudes:

- Gusto por el trato con la gente.
- Honesto. que demuestre ser decente y recto con las personas que lo rodean

- Responsable. Cumplir con las obligaciones de su puesto poniendo atención y cuidado en lo que hace y decide dentro de su área de trabajo.
- Puntual. Asistencia
- Adaptable.
- Flexible

3. Como se hizo la Detección de Necesidades de Capacitación

- ❖ Observación (de manera anecdótica) de cómo se debería de desempeñar su puesto y de cómo se desempeña actualmente.

Se observó el desempeño de los asesores dentro de sus aulas, la forma en que dirigía su asesoría.

- ❖ Encuesta y buzón de quejas.

Se consultó a los alumnos acerca de cada uno de sus asesores, otorgándoseles un cuestionario (ver anexo 2) para determinar su opinión y desempeño de los asesores.

- ❖ Alumnos (opinión de desempeño de sus profesores y de los diferentes servicios que ofrecen las demás áreas)
- ❖ Director (opinión sobre la eficiencia de sus trabajadores)

El Director opinó acerca del desempeño de cada asesor

- ❖ Cuestionario

Se otorgó un cuestionario para detectar sus Necesidades de Capacitación (ver Anexo 3)

Como se hizo la Capacitación

Se llevó acabo el curso de Estrategias de Enseñanza en las instalaciones del Plantel (ICIC), con los 10 asesores asignados a las áreas de Primaria y Secundaria, 2 horas diarias, durante dos semanas. (ver anexo 4)

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA PARA LA PROMOCIÓN DE APRENDIZAJES
SIGNIFICATIVOS.

OBJETIVO GENERAL .Que los asistentes diseñen y utilicen estrategias de enseñanza para promover aprendizajes significativos en los alumnos.

Participantes. Todos los profesores del Instituto que no cuentan con estrategias de enseñanza.

No. De participantes 10 No. Total de horas: 20 horas Fecha:
Lunes a Viernes de 13:00 hrs A 15:00 hrs.

CONTENIDO TEMÁTICO:

- Clasificación y Función de las Estrategias de Enseñanza.
Estrategias para activar conocimientos previos
Estrategias para orientar y guiar a los aprendices sobre aspectos relevantes
Estrategias para organizar la información nueva por aprender.
- Estrategias de Enseñanza: Características y Recomendaciones para su uso.
- Modelos de Enseñanza y Estrategias de Enseñanza

DURACIÓN: 10 sesiones de 2 horas cada una= 20 horas

EVALUACION:

Ejecución de las estrategias de enseñanza.

Demostración con una clase impartida con dicho modelo de aprendizaje significativo.

EVALUACION: Reporte y explicación de los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación.

CAP III. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Las entrevistas realizadas a los maestros y el buzón de quejas que se encuentra dentro del Plantel arrojaron una detección de Necesidades primordialmente en el conocimiento de estrategias docentes aplicadas en el aula.

Durante la entrevista se califico habilidades, conocimientos y actitudes

Los maestros han entrado a laborar por recomendación de algún asesor interno, el único proceso de que realizaron para entrar a laborar fue una entrevista con el Subdirector y una breve explicación sobre las actividades que tenia que realizar en dicha área.

Al aplicar la Detección de Necesidades se analizo que los asesores no cuentan con los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, lo que es necesario para el Instituto. Los asesores de IICIC se han enfocado a dar sus clases conforme a su experiencia adquirida, comentan que carecen de las estrategias didácticas correspondientes para llevar adecuadamente el programa de INEA.

Los maestros que llevan más tiempo en ICIC, nunca han asistido a una capacitación, que promueva el desarrollo profesional, los asesores comentan que preparan sus clases conforme a guías que les han sido otorgadas, por lo que no realizan sus propios instrumentos de evaluación ni de seguimiento.

Pocos de los asesores conocen los conceptos teóricos de aprendizaje, sin embargo los han aprendido a través de su experiencia. En los grupos así como en el Instituto las actividades se dan por entendido y cada uno de ellos ha buscado sus propias estrategias conforme a lo que se enfrenta en cada sesión que imparten, han escuchado sobre INEA, más no lo conocen detalladamente.

Seria importante terminar todo el diseño de las actividades (curso de capacitación), pero debido al poco tiempo otorgado por los directivos del plantel, no se culminó por completo. Los maestros por su parte, al principio se sintieron amenazados, pero al comentarles que esto es para mejorar como organización y

mejorar su desempeño, participaron y accedieron, aunque posteriormente se presentaron problemas de horarios, motivo por el cual la capacitación no se terminó.

En este momento es importante capacitar al personal que hay, tomando en cuenta el perfil del puesto y retomar los procesos de selección y reclutamiento de personal, para que estos cambios se vayan dando y así ICIC modifique sus procesos de Selección, Reclutamiento, incorpore la Detección de Necesidades y continúe capacitando a todo su personal, para alcanzar el desempeño de sus asesores.

Después de este estudio me di cuenta que en realidad lo que más falta hacer en esta empresa-institución, es ordenar cada uno de sus procesos.

Retomar la propuesta de perfil de asesor y la Capacitación continua de los asesores, los que ya se encuentran incorporados a ICIC , así como los posibles candidatos a esos puestos, y así ir mejorando en la calidad de la Institución. Durante la entrevista salieron a relucir muchos más conflictos, unos que mi trabajo no contemplaba, aunque si tengo claro que esto es un sistema y que uno afecta a otro y sucesivamente, por ejemplo:

La unidad de mando no se encuentra definida entre los miembros de la empresa, ya que muchas de las veces el maestro que lleva más tiempo, quiere imponerse al que acaba de entrar.

El trabajo en equipo no existe, cada uno de los asesores se enfoca únicamente a su área, por lo que no existe ni retroalimentación, ni comunicación entre ellos.

Es importante que la Institución contemple un Plan de Acción anual para que se cuente con una guía de las actividades, así como de las personas responsables en su realización, el tiempo a requerir para ello y la inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barba Á. (2004) *Calidad Total en las Organizaciones: Poder, Ambigüedad y Aspectos Simbólicos*. En: *Los Estudios Organizacionales en México*. México: UAM-Porrúa.
- Bastar, S. (2006). *Niveles y Multidisciplina en la Aproximación Teórica a la Organización*. *Manuscrito del Doctorado en Estudios Organizacionales*. UAM-Iztapalapa.
- Beckhard, R; Harris, R (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*, México: Eddison-Wesley Iberoamericana.
- Díaz, F. y Hernández, G. (2007). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill
- French, W. Y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. México: Prentice Hall, 5ª. Ed.
- Gibson, J. y otros (1983) *Organizaciones: Conducta, estructura, procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana,
- Moreno, B. M. (1995) *Didáctica fundamentación y práctica*. México: Progreso
- Shein, E. (1982) *Psicología De la Organización*. México: Prentice Hall. Traducción de Víctor E. Cruz Cardona
- Siliceo, A. (1993) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Sixto C. V. *Ensamblando la Teoría Cognitivo Funcionalista de Organizaciones*. Tesis Doctoral
- Souza, A (1998) *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners-Recursos Humanos. En www.pa-partners.com/articulos.htm.
- Stevens, E. (1996) *La psicología dentro de las organizaciones modernas*. Madrid: Prentice Hall.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

ANEXOS 1

De manera individual, conteste las siguientes frases incompletas.

1. Mi principal función como asesor es _____

2. Decidí ser asesor debido a _____

3. Lo que más me gratifica de mi labor como asesor es _____

4. Lo que más me frustra como asesor es _____

5. Considero que los alumnos habitualmente son _____

6. Un buen asesor es aquel que _____

7. La materia que yo enseño es _____

8. Si pudiera cambiar el currículo, sugeriría que_____

9. Respecto a la Institución educativa donde laboro pienso que_____

ANEXO 2

1.- ¿Qué opinas de tu asesor?

2.- ¿Qué consideras tú que le hace falta a tu asesor?

3.- La forma en que maneja los contenidos es apropiada

4.-¿Qué habilidades observas en tu asesor?

5.- La forma en que su asesor se dirige hacia ti, es la adecuada.. ¿ Por qué?

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA DNC, PARA LOS ASESORES

Instrucciones: Marque con una X la casilla el nivel de necesidad de capacitación que considere adecuada

HABILIDADES DOCENTES	Nivel de necesidad				
	Prioritario	Alto	Medio	Bajo	No existe necesidad
Conocimiento de los estilos de aprendizaje					
Detección de los estilos de aprendizaje que existen en el aula					
Desarrollo y aplicación de estrategias para el aprendizaje					
Fomento de habilidades para un aprendizaje autónomo					
Desarrollo y aplicación de técnicas para el aprendizaje en el aula					
Empleo de una comunicación asertiva en el aula					
Desarrollo y aplicación de estrategias para la motivación y en el aula					
Desarrollo y aplicación de una planeación adecuada del proceso de aprendizaje en el aula					

Generación de ambientes de aprendizaje					
Desarrolla y aplica estrategias de evaluación adecuadas para un aprendizaje significativo					
Fomenta el trabajo colaborativo en el aula					
Fomenta y dirige el uso de las nuevas tecnologías como complemento del aprendizaje en el aula					
Fortalece el aprendizaje del estudiante mejorando continuamente sus prácticas, métodos y estrategias implementados en aula					
Detección de problemas educativos para su investigación					
Elaboración de proyectos de investigación educativa					
Formación de habilidades de investigación en el aula					
Conocimiento y desarrollo de técnicas para la difusión de los resultados de una investigación: Publicaciones, congresos, simposios, foros, etc.					
Participación en asociaciones académicas especializadas					
Diseño y evaluación de planes de estudio					
Diseño y evaluación de programas de estudio					
Promoción de la cultura y los valores nacionales					

Diseño de propuestas académicas					
Empleo de la planeación estratégica en la administración de la Institución					
Propicia relaciones con los diferentes sectores para fortalecer la formación de los estudiantes					
Orienta la investigación de sus estudiantes hacia proyectos de investigación que satisfagan necesidades reales de los diferentes sectores económicos y sociales					
Emprende continuamente acciones que lo mantienen actualizado tanto disciplinar como pedagógicamente, con la intención de mejorar su práctica docente					
Se mantiene actualizado en las tendencias y avances de su disciplina y área de especialidad					
Mantiene una actitud participativa en eventos académicos, cursos y otro tipo de espacios relacionados con la Pedagogía para adultos, didáctica, etc.					

CARTA DESCRIPTIVA ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

SESION	CONTENIDO	TECNICAS ACTIVIDADES Y TAREAS	MATERIALES DE APOYO	TIEMPO
PRESENTACIÓN DEL CURSO	<p>Introducción</p> <p>Evaluación Diagnostica</p>	<p>Integración</p> <p>Exposición</p> <p>Presentación del instructor y del grupo</p>	<p>Equipos de cómputo, mapas conceptuales del aprendizaje significativo.</p> <p>Cuestionarios de evaluación Diagnostica</p>	40 min.
ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	<p>Definición</p> <p>Clasificación y funciones de las estrategias de enseñanza</p>	Exposición	<p>Presentación de Power Point sobre que son las estrategias de enseñanza, clasificación y función.</p>	90 min.
CARACTERISTICAS Y RECOMENDACIONES DE LA ESTRATEGIAS DE	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para activar o generar conocimientos 	<p>Exposición</p> <p>Mesa redonda con los maestros</p>	<p>Power Point que contenga un mapa mental de cada una de</p>	120 min.

CARTA DESCRIPTIVA ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

ENSEÑANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Para orientar y guiar • Mejorar la codificación <p>Elaboración de mapas y redes conceptuales</p>	<p>Retroalimentación con las experiencias personales</p> <p>Realización de mapas y redes conceptuales</p>	las estrategias	
MODELOS DE ENSEÑANZA	<p>Enseñanza Expositiva-Interactiva</p> <p>Enseñanza Estratégica</p> <p>Enseñanza Directa</p>	<p>Ejemplificación</p> <p>Trabajo En equipos donde cada grupo realizara dicho modelos</p>	<p>Hojas</p> <p>Pizarrón</p> <p>Marcadores</p>	60 min.
MODELOS DE ENSEÑANZA	<p>Enseñanza Integrativa</p> <p>Aprendizaje como Investigación</p> <p>Enseñanza basada en</p>	<p>Presentación de cada uno de los grupos</p>	<p>Hojas</p> <p>Pizarrón</p> <p>Marcadores</p>	60 min

CARTA DESCRIPTIVA ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

	Problemas			
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	Técnicas de Evaluación informal Técnicas Semiformales Técnicas formales	Exposición Retroalimentación	Presentación en Power Point Realización de una evaluación informal	120 min.
TIPOS D EVALUACION	Evaluación Diagnostica Evaluación formativa Evaluación sumativa	Exposición	Descripción y análisis de las actividades de evaluación	120min

CARTA DESCRIPTIVA ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

EVALUACIÓN

Se evaluarán a los Asesores mediante su participación activa durante la sesión de micro-enseñanza, tanto en la presentación de Power Point, como en su participación de la mesa redonda y en la explicación de LAS ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA EN EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

RECURSOS Y PRODUCTOS

- Computadora, programa de Power point.
- Mapa conceptual, Presentación en Power Point.
- Recursos humanos: Médico docente, Alumnos Residentes y