



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**  
**Carrera: Ciencias de la Comunicación**

**TESINA:**

**INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DEL CAMPO DE LA  
CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES  
MEXICANAS**

**ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN,  
PRESENTA MARÍA DEL CARMEN HUERTA CONTRERAS.**

**OCTUBRE 2008**



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.



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**  
**Carrera: Ciencias de la Comunicación**

**TESINA:**

**INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DEL CAMPO DE LA  
CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES  
MEXICANAS**

**ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, ESPECIALIDAD EN PERIODISMO  
PRESENTA MARÍA DEL CARMEN HUERTA CONTRERAS.**

**OCTUBRE 2008**

## ÍNDICE

Introducción.....	3
<b>CAPÍTULO 1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Definir qué es la DNC y cuáles son sus objetivos.....	5
1.2 Establecer la Metodología para la DNC.....	6
1.3 Seleccionar los Métodos de investigación.....	7
1.4 Elaborar la caracterización de las demandas de capacitación.....	12
1.5 Diseñar el Programa de Capacitación.....	13
<b>CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DEL CURSO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Diseñar el Modelo para la planeación didáctica.....	21
2.2 Definir los objetivos.....	21
2.3 Establecer los contenidos.....	26
2.4 Formular las técnicas didácticas de Capacitación.....	27
2.5 Seleccionar los medios de Capacitación.....	32
2.6 Elaborar los indicadores de evaluación.....	33
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO O IMPARTICIÓN DEL CURSO.....</b>	<b>39</b>
3.1 Preparar el Plan de Capacitación.....	39
3.2 Diseñar la impartición del curso.....	44
3.3 Ilustrar el desarrollo del curso.....	48
3.4 Desarrollar la competencia laboral.....	54
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	59

## INTRODUCCIÓN

La capacitación que se les otorga a los empleados en una organización, es una manera de proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia; por lo que se ha vuelto una necesidad primordial para competir con calidad, en un entorno que cada día se hace más amenazante y lleno de contrastes económicos.

La naturaleza propia del desarrollo de las organizaciones y del personal que las integran, demanda que constantemente se estén buscando y adecuando mecanismos de actuación, para sobrevivir en un mercado laboral de grandes inestabilidades.

Para que sea más eficiente y eficaz la capacitación, se tiene que empezar por la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)<sup>1</sup>. Con ella se sabe por parte de los trabajadores, exactamente cuáles son sus problemas, requerimientos, así como cuáles son sus áreas de oportunidad o debilidades.

Para llevarla a cabo, se establece la metodología, se seleccionan los métodos de investigación y ya con los resultados de la misma, se elabora la caracterización de las demandas de capacitación, para más tarde diseñar el Programa de capacitación, en el que se integran todos los resultados de la investigación, ya procesada y con sugerencias, no sólo de capacitación, sino de todo lo que se detectó como área de oportunidad, ya que algunos de los problemas pueden ser de infraestructura, materia y equipo, entre otros.

Cuando se planea un curso para impartir en la organización, se empieza por diseñar el Modelo para la planeación didáctica, el cual debe ser elaborado de acuerdo a la competencia laboral que dicta CONOCER<sup>2</sup>.

Hay que definir los objetivos, para que sean medibles, realistas, tangibles y específicos, pues con base en ellos se podrán establecer los contenidos que nos van a servir para este proceso de enseñanza-aprendizaje. Más tarde, y tomando como referencia lo anterior, se formulan las técnicas didácticas que se emplearán; se seleccionan los medios de capacitación y por último, se elaboran los indicadores de evaluación, todo ello con base a la normatividad.

Ya en la impartición del curso, se prepara el Plan de Capacitación, para que los participantes puedan experimentar, valorar, descubrir, “vivir”, de una forma grata la capacitación, pues en la educación para adultos, son varios los principios didácticos por considerar, así como las características de la población meta por capacitar.

---

<sup>1</sup> En las próximas referencias a este concepto, se acompañará la sigla DNC

<sup>2</sup> CONOCER: CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Ya en lo que es el diseño de todo curso de capacitación, se reúnen una serie de momentos trascendentes, tanto para el capacitador, como para los participantes previstos. Cada aspecto que intervine en el diseño, tiene su propio peso y utilidad en el desarrollo e impartición del curso. Son una serie de herramientas metodológicas imprescindibles que facilitan mucho el trabajo del capacitador, ya sea en las acciones previas, como las que se desarrollan durante la impartición del mismo.

Asimismo, se ilustra el desarrollo del curso, explicando todos los pormenores que se tienen que tomar en consideración.

Por último, se da a conocer cuáles son las competencias que requiere lograr el capacitador o facilitador, para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

## **CAPÍTULO 1: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

En este Capítulo narro qué es la DNC, cuáles son sus objetivos, el por qué de su importancia, su metodología, sus diferentes técnicas de investigación, para con base en todo ello, desarrollar el plan general de capacitación. Asimismo, los elementos que se toman en consideración para elaborar el informe del programa de capacitación. Lo que es ideal que se realice y muchas veces no se hace; porqué pocas organizaciones lo llevan a cabo y en lo que actualmente desemboca toda esta investigación.

También, describo tres ejemplos de acciones en empresas, los cuales sirven para mostrar cómo se utilizó la DNC.

### **1.1 QUÉ ES LA DNC Y CUÁLES SON SUS OBJETIVOS.**

La DNC es una diferencia cuantificable y medible, que se obtiene al comparar los requisitos de un puesto acerca de los conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador pone en práctica al desempeñar su puesto. En donde lo más importante es saber *por parte de los trabajadores*, cuáles son sus problemas, requerimientos, así como sus áreas de oportunidad o debilidades. Es analizar lo que debe hacer y lo que realmente se hace. Esto tiene la finalidad de que la organización evite correr el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación improvisada e inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios y frustración por parte de los trabajadores.

#### **Sus objetivos son:**

- Favorecer la participación del personal para que proporcione sus puntos de vista.
- Obtener la información necesaria sobre las debilidades, amenazas, riesgos, fortalezas, propuestas y áreas de oportunidad de mejora.
- Reconocer cuál es la brecha que existe entre lo que se dice ser como empresa y cómo se desea estar.
- Visualizar cuáles son las acciones necesarias que hay que poner en acción, para fortalecer a la organización.

Cuando existen problemas en una organización por la ausencia o deficiencia de conocimiento y habilidades o se desea modificar determinadas actitudes del personal; las cuales provocan ausentismo, retardo, errores, conflictos interpersonales, desperdicio de tiempo y accidentes laborales; se recurre a la capacitación, ya que su objetivo es que se adquieran, reafirmen o actualicen, para así disminuir o eliminar dichos problemas. Se parte de la idea de que el aprendizaje es un complemento de lo que el trabajador ya sabe o tiene como experiencia.

Existen todo tipo de organizaciones, desde las que sólo buscan capacitar porque lo pueden deducir de sus impuestos, hasta las que realmente creen en la misma y la diseñan, preparan y estructuran conjuntamente con una Consultoría, de una forma realmente eficaz, consensuada y coordinada, para sacarle el mayor provecho a la misma. Desgraciadamente, estas últimas, son las menos.

Si los directivos no están convencidos del por qué es necesario realizarla, ellos mismos *no* van a impulsarla ni a hacer que se respete cuando se está llevando a cabo la investigación. Muy diferente es cuando están convencidos del cambio y desean hacer una reestructuración de fondo, pues su importancia y trascendencia radica en que favorece con acciones concretas el fortalecimiento de la filosofía y cultura organizacional, para que realmente se visualicen dentro de una perspectiva integral, con objeto de fortalecer los procesos humanos y de trabajo, a partir de su actual dinámica laboral.

## **1.2 ESTABLECER LA METODOLOGÍA PARA LA DNC.**

Cuando la organización llama a una consultoría o cuando esta última ofrece sus servicios, lo primero que se hace es tener una serie de juntas en las cuales se plantean los objetivos, alcances, costos y tiempos de la DNC.

Algo que es de particular relevancia, es explicar, con lujo de detalle, todo lo que implica, con el objetivo de generar un clima de confianza, primero que nada, con los directivos y las personas de Recursos Humanos, para que cada uno de ellos sepa cuál es la razón de ser de este levantamiento de información, las responsabilidades y compromiso de cada una de las partes, así como todo lo que les puede aportar. Esto es:

- Expresar por qué, para qué, cómo, con quiénes, dónde y de qué manera se desarrollará el trabajo.
- Dejar muy claramente establecido qué se hará con la información que se obtenga.
- Determinar el momento justo para la realización del evento: Calendario de trabajo, horario, quiénes, cuándo y cómo participarán.
- Organizar e instrumentar las acciones planeadas con la intervención del personal del Área de Recursos Humanos.
- Asignar los materiales necesarios para el desarrollo del evento.

Todo lo anterior es sumamente importante que se haga por escrito, para evitar al máximo los malos entendidos.

Como se está haciendo participar a todos los Departamentos, es necesario calendarizar de manera conjunta con la toda exactitud, pues me tocó experimentar en algunas ocasiones, cuando se va a llevar a cabo la DNC, los empleados no llegan al lugar previamente establecido porque ya se fueron a alguna actividad externa, tienen trabajo o porque nadie les informó del evento.

La DNC implica la organización de muchas personas, por lo que ser asertivo y tener un excelente manejo de las relaciones públicas, es requisito indispensable para poder desarrollar el trabajo.

La organización que desea que se haga la DNC, también tendrá que negociar con el Sindicato (en caso de que lo tenga). Según estén sus relaciones (o lo fuerte que este último se encuentre), ya que podría apoyar o bloquear todo lo que se desea realizar. Tuve una experiencia donde simplemente el Sindicato impidió que se desarrollara el evento. Dado que se sienten amenazados o les falta claridad acerca de las bondades y beneficios del evento.

Lo anterior, tiene un mayor peso cuando se trabaja con una organización que nunca ha llevado a cabo la DNC, se le debe de explicar que es "*meterse a las entrañas*" para conocer a fondo las acciones que la sustenta como empresa: Su Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores), Políticas, Objetivos Estratégicos, Acciones previas de Capacitación, el saber si tienen una Cultura del Trabajo de Calidad, de Calidad en el Servicio, su Cultura del Trabajo en Equipo, la Cultura del Enfoque al Cliente, la Cultura de la Capacitación, entre otros aspectos vitales; así como sus antecedentes de capacitación: ¿cuáles han sido sus experiencias/resultados con la misma?; las fuentes de poder: ¿quién toma las decisiones en la práctica?, ¿quiénes manejan la tecnología?, ¿cómo se llevan con el sindicato?, ¿quiénes son los líderes natos e impuestos, a todos los niveles organizacionales?, ¿cuáles creen que son sus áreas de oportunidad?, ¿por qué piensan que hay problemas o requerimientos de capacitación y cómo sienten que éstos les afectan?, ¿cantidad de recursos con que se piensa apoyar el desarrollo de las tareas de capacitación?, entre otras.

Muchas Consultorías ya tienen un modelo probado para realizar la DNC. Con la única salvedad, que de acuerdo con el tipo de organización y de destinatarios, se hacen las adecuaciones de las técnicas y de los formatos por utilizar.

La aplicación de cuestionarios y entrevistas, se realizan indistintamente, tanto con el jefe inmediato de las personas entrevistadas, como con el personal que ocupa cada puesto.

En la acción de selección de técnicas y diseño de formatos, como capacitadora externa, dejo de participar en ella. Esto se debe a que la propia Consultoría cuenta con el personal especializado que realiza dicha tarea.

En los casos en que sí he podido participar, es en el levantamiento de información para realizar la DNC; ahí me he encontrado con que una muy buena parte de las empresas cuentan con el *perfil del puesto* y la *descripción* del mismo muy bien determinados, aunque en la práctica, hay un significativo divorcio entre lo que se le pide al trabajador que haga y lo que éste lleva a cabo cotidianamente. Esto no siempre es culpa del trabajador el que no haga lo que se espera de él, ya que las causas pueden derivarse de la propia institución a la que pertenece, ya sea por

falta de planeación, organización o por vaguedad en los objetivos y funciones que se realizan en la misma.

### **1.3 SELECCIONAR LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA REALIZAR LA DNC.**

Para que la Organización pueda realizar una selección de los métodos, la Consultoría primero le tiene que mostrar cuáles son, para más tarde asesorarla en cuáles conviene en su caso en especial.

Los métodos se dividen en tres:

#### 1. Análisis con base en el puesto:

La descripción del puesto es el documento oficial de la empresa, en donde están expuestas, por escrito, todas las condicionantes que debe reunir el trabajador para desempeñar en forma adecuada las funciones o actividades del mismo.

Complementario a esto, también se cuenta con el perfil del puesto, referido a todos aquellos aspectos en cuanto a conocimientos, experiencia, habilidades, capacidades, equipos, materiales, condiciones para hacer el trabajo, etc., que corresponden a cada puesto en específico y que debe dominar o conocer la persona que lo va a ocupar. Por cada persona se anotan los datos siguientes: Nombre de la persona que ocupa el puesto, denominación del puesto, experiencia en ese puesto en la empresa, funciones generales y actividades especiales que realiza.

#### a) Cuestionario.

Para realizar el análisis con base en el puesto, al trabajador primero se le aplica un cuestionario, el cual contiene preguntas puntuales sobre la identificación de aspectos específicos y genéricos con relación a sus diferentes funciones y actividades que lleva a cabo para lograr los resultados que se esperan de su puesto. Este cuestionario no tiene límite de tiempo de aplicación, ya que dependerá de la habilidad y capacidad para escribir o relatar lo que se le consulta.

Algo muy importante que se le solicita poner, son los aspectos donde él considera que necesita ser capacitado para un mejor desempeño, incluye conocimientos técnicos, habilidades por mejorar o actitudes por reforzar. Asimismo, también se le pregunta qué tipo de capacitación ha recibido, tanto de manera formal, como informal, ya sea por parte del personal interno o por capacitadores externos, así como la utilidad práctica que le ha brindado la capacitación recibida, entre otros aspectos complementarios al respecto.

#### b) Entrevista.

Después se le realiza una entrevista con un cuestionario base, para que ahora relate secuencialmente las actividades que realiza, con la particularidad que esta descripción se va haciendo, primero con las acciones diarias o cotidianas, después con las semanales, quincenales, mensuales u otras especiales que realice.

Aquí existen problemas graves para recopilar la información, ya que muchos jefes dejan de comprometerse con esta actividad (insisto, esto viene desde los directivos, si ellos no están convencidos de los beneficios de la investigación, esto se va en cascada) dando por resultado, que pierden los cuestionarios, algunos trabajadores dejan de llenarlos, se les va a buscar y nadie sabe dónde están, etc. En fin, se deja de darle la seriedad que se requiere, por lo que no es sencillo hacerlo de una forma organizada.

Una característica de este levantamiento de información, estriba en que al trabajador no se le cuestiona lo que está manifestando, porque lo que se persigue es comprobar, con la mayor precisión y objetividad, lo que realmente el trabajador realiza, es decir, lo que se necesita saber es el nivel de "*cumplimiento de la tarea actual*", y no el cuestionar el por qué deja de hacer lo que su puesto le requiere.

c) Observación directa.

Como tercera actividad con la persona de cada puesto seleccionado para el levantamiento de la información, se le realiza una observación directa durante un día laboral, donde el entrevistador cuenta con un listado de las actividades secuenciales que previamente le han sido entregadas por el Área de Recursos Humanos, en donde se describe lo que se demanda que haga en el puesto determinado.

2. Análisis con base al desempeño:

Se parte de que los puestos tengan objetivos claros, así como límites de acción precisos y congruentes con la política de la organización, para así poder analizar el desempeño real del trabajador con el desempeño esperado.

Me ha tocado ver en entidades públicas, que se duplican funciones, debido a que en algún momento hubo cambios y dejaron de ponerse de acuerdo en qué, quién, cómo y cuándo se iba a hacer el trabajo. En esto tiene mucho que ver la cultura laboral, porque ayuda a evadir responsabilidades, sobre todo a nivel operativo. Cuando se está evaluando el desempeño, se toman criterios subjetivos como son: iniciativa, responsabilidades, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad, trabajo en equipo, entre otras; por lo que, según la institución, es muy dado que si se llevan bien con el jefe, comúnmente salen bien calificados.

Algo que también es frecuente en las dependencias públicas, es que hay mucha rotación de personal de mandos medios y directivos, por lo que los de nivel operativo, que ya tienen muchos años trabajando en el lugar, son los que les "*capacitan*" en cómo se trabaja en ese lugar. Varias personas que han venido de la iniciativa privada les cuesta mucho trabajo adecuarse a estas estructuras, del "*aquí hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo*".

Sin embargo, en las empresas privadas donde he participado, usualmente ponen énfasis en el desempeño laboral. Ello porque cuentan con sistemas ya probados para dicha evaluación, la cual aplican a cada persona en el puesto asignado cada

seis meses. Los resultados que se obtienen, prevén diversas acciones futuras, entre ellas, apoyos por medio de la capacitación, para que se logren las mejoras de las áreas de oportunidad encontradas, futuro ascenso laboral, etc.

### 3. Análisis con base a problemas:

Aquí se analiza el ambiente laboral, si existen problemas como: accidentes, retrabajos, si se está cumpliendo con la productividad planeada, ausentismo, rechazos, problemas de calidad, entre otros. Todo con el objetivo de definir sus causas, si es problema de métodos, relaciones humanas como liderazgo, ambiente laboral negativo, falta de materia y equipo, etc. Esto es, hacer una separación de variables y así analizar qué estrategia se tiene que seguir para subsanarlos.

### **ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN<sup>3</sup>**

	<b>PUESTO</b>	<b>NIVEL DESEMPEÑO</b>	<b>PROBLEMAS</b>
RAZONES QUE LO JUSTIFICAN	Debe saber/sabe hacer	Debe lograr/logra	¿Hay problemas?
	Debe poder/puede hacer	Debe hacer/hace	¿Hay conflictos?
	Debe querer/quiere	Debe alcanzar/alcanza	¿Hay desperdicios? ¿Hay rechazos?
	ÁREAS DEL APRENDIZAJE		¿Hay accidentes? ¿Se justifican?
	Conocimientos Habilidades Actitudes	Bajo desempeño	Relación costo - beneficio
ORIENTACIÓN	Preventiva	Correctiva	Correctiva
EVALUACIÓN	Más subjetivo	Menos subjetivo	Objetivo
MÉTODO	Prescriptivo	Prescriptivo	Participativo
INSUMO	Descripción del puesto	Evaluación del desempeño	Indicadores

#### **1.3.1 Áreas de investigación de la DNC.**

- Cognoscitiva: Conocimientos. Lo que sabe y lo que debe saber.
- Afectiva – emocional. Actitudes que se relacionan al querer, al deseo y al entusiasmo.
- Psicomotriz: Habilidades, aptitudes y destrezas, referente al poder llevarlas a cabo.

En el área de actitudes, a raíz de que Daniel Goleman<sup>4</sup> sacó a relucir la importancia

<sup>3</sup> Pinto Villatoro, Roberto. *Ibid*, p. 73

<sup>4</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Vergara p. 17

de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral, se ha visto con otros ojos este rubro. Al respecto él señala: *“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas; ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.”*

En México, a pesar de que ya se impulsa significativamente la importancia que tiene la inteligencia emocional, en el ámbito laboral, no se le da toda el significado que quisiéramos los que nos dedicamos al Desarrollo Humano, ya que usualmente se le asigna mayor peso a la capacitación tecnológica, quedando rezagado el lado humano, a pesar de los problemas que ello acarrea, como dice el Dr. Mauro Rodríguez<sup>5</sup>: *“Se admite que alrededor de 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano”*.

### Técnicas para desarrollar la DNC

Como existen muchas, sólo mencionaré las más usadas:

- Entrevista
- Encuestas
- Autoevaluación
- Análisis de problemas
- Lluvia de ideas
- Ley de Pareto
- Evaluaciones psicológicas
- Evaluación de desempeño

Es necesario que los directivos y gerentes estén convencidos y comprometidos, TODOS y cada uno de ellos. Porque en muchos de los casos, si la investigación la sienten como algo impuesto, algunos piensan que va a salir a flote que carecen de las aptitudes o actitudes laborales y que se puede detectar que han dejado de hacer lo debido, ellos mismos pueden ser los que mayores obstáculos pongan.

En lo que me ha tocado observar, es que en ocasiones, cuando se está aplicando la entrevista, alguno de los directores entra y se sienta a escuchar lo que están contestando los trabajadores, lo cual hace que se inhiban y dejen de contestar como lo hacían cuando estaban sólo con la entrevistadora.

Por ejemplo, en una ocasión se llegó al colmo: Entró un Director, escuchó unos minutos y empezó a decir (gritando) que era mentira lo que estaban diciendo los trabajadores; los regañó por estar haciendo declaraciones acerca de lo que pasaba en su Departamento; ya que todo esto iba directamente en contra de él.

---

<sup>5</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. *Planeación de vida y trabajo*. Ed. Manual Moderno S. A. Serie Capacitación integral, p. 6

Aunque también me han tocado directivos que ayudan, motivan y “*venden bien la idea*” de que esta actividad es algo positivo para todos, ya que el realizar la DNC, favorece a los trabajadores y a la propia organización.

#### 1.4 ELABORAR LA CARACTERIZACIÓN DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACIÓN

La caracterización de las demandas de capacitación es el proceso que facilita la determinación de necesidades y problemas que enfrentan, ya sean las personas, los grupos o las organizaciones, lo cual está impidiendo en este momento su adecuado desarrollo.

Por lo que, después de realizar la investigación, se lleva a cabo su análisis, para caracterizar las demandas.

Puntos a considerar:

- Capacitar no es la simple realización de cursos en las organizaciones.
- Capacitar es lograr que las personas capacitadas estén en condiciones de hacer aquello que se necesita que se hagan en tiempo y forma, para obtener los resultados que se espera de ellas.
- Cuidar que los contenidos que se desarrollen respondan a esas necesidades específicas de los trabajadores y de la organización.
- Verificar que los contenidos compartidos sean aprendidos.
- Cuidar que lo aprendido sea trasladado al desarrollo de la tarea.
- Observar que lo aprendido y lo trasladado al desarrollo de la tarea, se aplique y se sostenga en el tiempo.

PROBLEMA PRIORITARIO	CAUSA MÁS PROBABLE	CONSECUENCIA	ALTERNATIVA (S) DE SOLUCIÓN	DETERMINACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN
¿Qué problemas se perciben o ha planteado el grupo social que atiendo?	¿Qué factores considero que han influido en la existencia de la problemática actual?	¿Qué resultados ha generado la existencia de dicha problemática?	¿Qué programas de capacitación y/o educación pueden dar solución efectiva a la problemática (causa-efecto) del grupo?	¿Qué curso voy a diseñar: nombre, duración, temas?

Con base en este análisis, se desarrollan los cursos de capacitación<sup>6</sup>

PROBLEMA	CAUSA MÁS	CONSECUENCIA	ALTERNATIVA	DETERMINACIÓN
----------	-----------	--------------	-------------	---------------

<sup>6</sup> Centro Internacional de Desarrollo Integral y Competitividad, A. C. *Manual: Diseño de programas de*

*instrucción con ayuda de la PNL. Módulo 5, p. 5*

PRIORITARIO	PROBABLE		(S) DE SOLUCIÓN	DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN
Retrabajos	Mala comunicación y falta de liderazgo	Volver a elaborar el trabajo	Curso – taller Duración: 8 horas	Curso-taller de 8 horas  Nombre:  Temas modulares: 1. 2. 3. 4.

Población meta (según el perfil del participante):

---



---



---

## 1.5 DISEÑAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

### 1.5.1 Informe de la DNC

En el caso del análisis con base en el puesto, una vez levantada la información, se entrega a la Consultoría toda la documentación por tipo de puesto.

Cuando se procesa la información, se clasifican las entrevistas, los cuestionarios y las observaciones, también por tipo de puesto.

Es necesario tomar en consideración para su presentación:

- Cuántos y quiénes requieren capacitación.
- En qué áreas y en qué grado de profundidad.
- Cuáles son las áreas de la empresa que presentan mayores problemas y necesidades de capacitación.
- Cuáles son los tiempos probables que se requieren para satisfacer dichas necesidades.
- Cuáles son las necesidades de capacitación individual, grupal, por niveles, etc.
- Cuáles son prioritarias.
- Cuáles son las necesidades que la institución puede resolver por sí misma y cuáles tiene que recurrir a otras fuentes de capacitación.
- Cuáles son las necesidades que el trabajador podrá resolver bajo la influencia del grupo y cuáles deberá resolver por sí solo.
- Otras.

El personal de la Consultoría es el responsable de capturar toda la información, cuenta con un programa computacional en donde se va vaciando la información recopilada. El registro de la información en las matrices, dará el resultado de todo lo referente a lo que cualquier persona que ocupe ese puesto debe realizar como actividad y función de manera diaria, semanal, mensual u otro que se requiera.

Cabe mencionar que uno de los beneficios de la DNC que se realiza en la organización, es el hecho de servir de actualización, tanto del perfil del puesto, como de la descripción del mismo, ya que pocas son las empresas que tienen actualizada la documentación al respecto.

El objetivo de la DNC radica en identificar la brecha que existe entre lo que hace el trabajador y lo que tiene que hacer; entre lo que conoce y lo que tiene que conocer; entre las actitudes que debe o tiene que aplicar y las que aplica; entre las habilidades que tiene que demostrar que domina y de las que carece; entre las capacidades que debe poner en juego y las que deja de aplicar, entre lo apto o lo poco apto que es para utilizar un equipo, una máquina o una herramienta, etc.

Las desviaciones que se hayan identificado, serán entonces las acciones de capacitación futura que se deberán corregir por medio de la supervisión del jefe directo, la participación en cursos técnicos, ya sean impartidos interna o externamente y de aquellos aspectos complementarios que demande el puesto como pueden ser cursos referidos al desarrollo de los procesos humanos, como: Motivación, relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, administración del tiempo, etc. Los cuales comúnmente los imparten consultorías externas.

Una vez que el equipo de la Consultoría ha capturado, interpretado y analizado, todas las variables informativas surgidas en el levantamiento de la información, se elabora un informe a los directivos del Área de Recursos Humanos, donde se describe por cada puesto lo que surgió del levantamiento de información, haciendo énfasis en aquellas necesidades manifiestas, sentidas o reales que presenta el trabajador.

Adicional a ello, ya sea por tipo de puesto o por puestos de Áreas de trabajo comunes, por ejemplo, ventas, mercadotecnia, etc. se le presenta un Programa sugerido de eventos, tanto de capacitación, como de algún otro tipo.

### **1.5.2 Toma de decisiones**

Con base en lo anterior, se espera la respuesta de la empresa, para analizar por dónde se va a atacar primero; si va a ser en la infraestructura y al mismo tiempo en la impartición de los cursos. En caso de que esto último así sea, también acordar si por el área técnica o por los aspectos de desarrollo humano, administrativos u otros. Si es por la parte técnica, desde la Consultoría se le puede apoyar a la empresa para que los jefes inmediatos del personal conozcan cómo desarrollar pedagógica y didácticamente cursos de capacitación, con el

objetivo de que reúnan todas las características adecuadas para que sea más redituable el mismo. La Consultoría da un apoyo integral, haciendo equipo con la organización, para apoyarla donde haga falta.

### **1.5.3 Elaboración del Programa de Capacitación**

De acuerdo al punto anterior, se elabora el Programa de Capacitación, el cual debe contener la organización, con actividades específicas de los cursos, seminarios, conferencias, entre otros, Asimismo, se sugiere una calendarización a corto plazo (menos de un año) mediano (un año) y largo plazo (tres años o más, según sea el caso).

### **1.5.4 Seguimiento**

Algo sumamente importante es plantear cómo, cuándo y dónde se le dará seguimiento al Programa de Capacitación, ya que es una forma de demostrar que sí es redituable y sumamente valioso todo el esfuerzo que se realizó. Desgraciadamente, no todas las organizaciones lo realizan, esto se debe a que creen que con todo lo que ya hicieron, es suficiente.

## **DESCRIPCIÓN DE HECHOS PRÁCTICOS PARA LA DNC**

Se presentan tres descripciones de experiencias prácticas donde se han realizado acciones iniciales, para posteriormente llevar a cabo el evento de capacitación.

### **Primer Caso: Empresa A:**

#### *Descripción:*

La corporación solicitó que se hiciera un levantamiento de información para reconocer cuáles eran las expectativas, requerimientos y necesidades del personal, para directivos de alto nivel, medio, intermedio y operativos.

Los directivos encargados de la administración del Área de Recursos Humanos tenían información genérica acerca de cómo se realiza un levantamiento de información sobre necesidades de capacitación. Sin embargo, para estar todos en sintonía, se instrumentó un mini curso acerca de las diversas características de lo que significa la DNC, sus implicaciones, beneficios metodología y resultados para los trabajadores y para la organización.

De esta forma, la sensibilización realizada ayudó significativamente para que en el momento práctico, las acciones previstas se realizarán de una forma armoniosa y se conformara un buen equipo de trabajo.

Cuando se presentaron los resultados a los directivos contacto del Área de Recursos Humanos y éstos a los directivos superiores, (según el tamaño de la organización y de la filosofía de sus directivos, a veces es imposible hablar directamente con ellos), validaron el hecho de haber realizado el estudio. Sin embargo, es común que pasen varios meses, en este caso dos, para la realización de los cursos de capacitación señalados.

*Objetivo general:*

Identificar cuáles son los requerimientos de capacitación que visualiza el personal directivo y operativo de la empresa, con base en las acciones comerciales estratégicas que se impulsan en su interior.

*Técnicas empleadas:*

Las técnicas que se utilizaron para el levantamiento de información, fueron:

- Observación directa.
- Entrevista.
- Encuestas.
- Autoevaluación.
- Explicitación de los apoyos recibidos en cuanto a: Capacitación Interna, externa, planes de Crecimiento y desarrollo personal laboral (Plan de vida y carrera laboral), ascenso laboral.

*Cuestionarios utilizados:*

- Listas para verificación de tareas.
- Hoja de evaluación de autodesempeño laboral.
- Autoasignación de temas en los que le gustaría capacitarse: Desde lo humano, lo administrativo y técnico.
- Cuestionarios.

Se utilizó este documento genérico:

- Cédula para la determinación de necesidades de capacitación por puesto.

Puesto:

- Departamento.
- Escolaridad.
- Años de experiencia laboral interna.
- Años de experiencia laboral externa.
- Nombre del puesto que ocupa la persona.
- Funciones generales.
- Puestos con los cuales está relacionado su puesto.
- Requerimientos de aprendizaje (capacitación) para desempeñar satisfactoriamente el puesto.
- Razones que justifican esos requerimientos de conocimientos, destrezas y actitudes.
- Total de personas por puesto.
- Personal por capacitar.
- Prioridad.
- Profundidad.

---

*Resultados y utilización de la información obtenida:*

Las principales acciones desarrolladas con directivos y personal de puestos diversos, fueron las siguientes:

- Realización de diversas reuniones de trabajo para: Presentación del proyecto, delimitación del hecho de la investigación de las necesidades, determinación de la logística para la realización del evento, levantamiento de la información, aplicación y validación de los instrumentos diseñados.
- Revisión, análisis, concentración y estructuración de la información para elaboración de informe final de resultados.
- Elaboración de propuesta de acciones estratégicas por realizar en el futuro, a corto y mediano plazos: Cursos y un Diagnóstico Organizacional, ya que adicional a la investigación sobre la Determinación de necesidades, se evidenciaron situaciones agudas que estaban afectando el desempeño laboral, organizacional y comercial.
- Presentación de la información obtenida, a los directivos.
- Reuniones de trabajo para la presentación de resultados obtenidos y la estrategia operativa sugerida para la realización de eventos necesarios.
- Determinación de la impartición de tres cursos, para personal Mandos medios, intermedios y operativo.

*Eventos realizados:*

- Diseño, impartición y evaluación de tres cursos sobre: Liderazgo, Trabajo en equipo y Calidad en el Servicio.
- Determinaron que la idea sólo era abastecerse de algunos cursos e internamente desarrollar algunos eventos que contribuyeran a la mejora del clima y dinámica laboral. Lo realizado por ellos, sólo ha sido circunstancial, poco sistemático y permanente.

**Segundo Caso: Empresa B:**

*Descripción:*

La intervención se logró gracias a una presentación-propuesta inicial de servicios de capacitación.

Este caso es una combinación de acciones organizacionales: Aplicación de Diagnóstico situacional con énfasis en utilidad, beneficios de capacitación desarrollada, así como en cuanto a nuevos requerimientos de acciones de capacitación, de acuerdo con reestructuración operativa de la organización.

Debido a los hechos que reflejaba el clima, comportamiento y la dinámica laboral, los directivos de la Gerencia de Recursos Humanos solicitaron una intervención de consultoría externa, que favoreciera el identificar cuáles eran los factores internos que estaban ocasionando una descomposición en el incumplimiento de los resultados laborales, así como el validar las implicaciones de eventos de capacitación previamente determinados por los directivos superiores y que se realizaron dentro de una prioridad pensada como adecuada para el fortalecimiento del espíritu organizacional y la mejora del Servicio al Cliente. Asimismo, aprovechar para que el personal expresara en qué nuevas temáticas y cómo les gustaría capacitarse para mejorar el desempeño de su puesto, el trabajo en equipo, así como el liderazgo gerencial.

*Objetivo general:*

Reconocer los factores que estaban incidiendo en la baja autoestima laboral, así como realizar la validación de los eventos de capacitación realizados recientemente y el logro de evidencias de nuevas acciones de capacitación necesaria para gerentes y personal operativo

*Técnicas empleadas:*

- Observación directa.
- Entrevistas.
- Encuestas.

*Cuestionarios utilizados:*

- Encuesta escrita.
- Entrevistas individuales a directivos y grupales a operativos, con base en guía de entrevista, con factores de identificación similares previstos en cuestionarios y encuesta escrita.
- Cuestionarios.

*Resultados y utilización de la información obtenida:*

Las principales acciones desarrolladas, con directivos y personal, fueron las siguientes:

Se realizaron diversas reuniones de trabajo para:

- Presentar el proyecto, delimitar la identificación del clima laboral, validar la efectividad de la capacitación impartida, la investigación de las necesidades, la determinación de la logística para la realización del evento, el levantamiento de la información, aplicación y validación de los instrumentos diseñados.
- Revisión, análisis, concentración y estructuración de la información para elaboración de informe final de resultados.

- Elaboración de propuesta de acciones estratégicas por realizar en el futuro: A corto y mediano plazos: Cursos y realización de eventos sociales internos para ayudar en la reintegración del personal de las áreas de trabajo.
- Presentación de la información a los directivos.
- Reuniones de trabajo para la presentación de resultados obtenidos y la estrategia operativa sugerida para la realización de eventos necesarios.
- Determinación de la impartición de tres cursos, para personal Mandos medios, Intermedios y Operativo.

*Eventos realizados:*

Se participó en la realización de cuatro cursos posteriores: Comunicación Humana, Liderazgo e Inteligencia Emocional, Manejo de Conflictos y Cultura de la Calidad.

**Tercer Caso: Empresa C:**

La participación en esta organización se remitió en hacer un sondeo rápido para que el personal manifestara sus necesidades de capacitación.

El interés directivo era confrontar lo que ellos querían realizar en un futuro mediano, ver cómo lo aceptaría el personal y que evidenciaran temáticas genéricas en las cuales les gustaría capacitarse.

*Objetivo general:*

Expresar temas genéricos en los cuales desean ser capacitados, para armar un plan de vida laboral, a mediano plazo.

*Técnicas empleadas:*

Se consideró oportuno aplicar las siguientes:

- Entrevistas.
- Encuestas.

*Cuestionarios utilizados:*

Se previó utilizar:

- Encuesta escrita.
- Entrevistas individuales a directivos y grupales a operativos, con base en guía de entrevista, con factores de identificación similares previstos en cuestionarios y encuesta escrita.

*Resultados y utilización de la información obtenida:*

Las principales acciones desarrolladas con directivos y personal, fueron las siguientes:

Realización de diversas reuniones de trabajo para:

- Presentación del proyecto, investigación de las necesidades, determinación de la logística para la realización del evento, levantamiento de la información, aplicación y validación de los instrumentos diseñados.
- Revisión, análisis, concentración y estructuración de la información para la elaboración del informe final de resultados.
- Elaboración de propuesta de acciones estratégicas por realizar a mediano plazo: Cursos.
- Presentación de la información a los directivos.
- Reuniones de trabajo para hacer la presentación de resultados obtenidos y la estrategia operativa sugerida para la realización de eventos necesarios.
- Determinación de la impartición de dos cursos, para personal Mandos medios, intermedios y operativos.

*Eventos realizados:*

- Se impartieron dos cursos: Fortalecimiento de la Filosofía y Cultura Organizacional y Servicio para el Cliente Interno y externo.
- Actualmente se está en negociación para el desarrollo de otros eventos como: Diagnóstico situacional integral en sucursales, con énfasis en validación de cursos realizados y prospectación de eventos de capacitación requeridos.

En conclusión, es necesario que el trabajador tenga información precisa de qué es lo que se pretende alcanzar con los argumentos que él entrega sobre el desempeño de su puesto, ya que así se logrará que participe con mayor apertura. Esta labor la tendríamos que realizar las personas que lo llevamos a cabo, por lo tanto, el compromiso y responsabilidad del trabajo en este rubro somos los Capacitadores, ya que somos parte de un engranaje en donde si alguien no le presta la importancia que tiene su puesto, eso dará como resultado que no se vea plasmado todo el esfuerzo que se realiza, tanto a nivel organizacional (su costo es elevado) como a nivel humano.

Por lo tanto, todos podemos influir, siendo responsables y comprometidos con lo que hacemos a que en un futuro próximo, se vea a la capacitación como una inversión. Ya que por medio de estudios precisos, se ha comprobado que la capacitación, cuando se inserta dentro de la estrategia global y comercial de la organización, ésta contribuye a lograr una mejor rentabilidad productiva y económica en la organización.

## **CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DEL CURSO**

En este capítulo se establecen los elementos para diseñar el Modelo para la Planeación Didáctica; cómo definir los objetivos para que sean motivadores y realistas; cómo establecer los contenidos para que sean acordes a las necesidades, tomando en consideración las técnicas didácticas adecuadas para cada curso; asimismo los medios de capacitación, ya que la ayuda que presta esta última, se ha vuelto relevante. Por último y no menos importante por ello, están los Indicadores de evaluación, tanto para el participante, como para el Facilitador.

### **2. 1 DISEÑAR EL MODELO PARA LA PLANEACIÓN DIDÁCTICA:**

Para poder diseñar el Modelo para la Planeación Didáctica, hoy en día tiene que ser de acuerdo a la norma, CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Su diseño debe involucrar los tres elementos fundamentales: Al Capacitador, a los participantes y el contenido de aprendizaje. Éstos son interdependientes y además tienen que ser plenamente identificados.

Debe de responder a las preguntas básicas:

- ¿Quién capacita y quién aprende?: El instructor y el participante.
- ¿Para qué capacitar?: Los objetivos de la capacitación. Es más sencillo en el caso de que haya sido con base en la DNC.
- ¿Qué deseo transmitir?: Los contenidos de aprendizaje; pero seleccionados, jerarquizados y organizados con base en lo que requieren los participantes.
- ¿Cómo capacitar?: Con diferentes procedimientos didácticos, técnicas y dinámicas que se elaborarán ex profeso para ello.
- ¿Con qué capacitar?: Con base a los recursos didácticos, audiovisuales, impresos, bibliográficos y experimentales con que se cuenta.
- ¿Cuándo capacitar?: Según el tiempo que se acuerde para ello.

### **2.2 DEFINIR LOS OBJETIVOS**

En todo proceso de capacitación se requiere definir los objetivos, los cuales es muy importante que sean: Medibles, realistas, tangibles y específicos. Ya que esto ayudará a que cuando el Capacitador inicie el curso, le explique al participante, de una manera completa y exacta, los propósitos de la capacitación y así conozca qué se espera de él.

## **Objetivos generales, particulares y específicos:**

Los objetivos de aprendizaje de acuerdo con la conducta y el contenido, se clasifican en:

### ➤ Generales:

- Abarcan la conducta y el contenido más complejo que sólo se logran hasta concluir el curso.

### ➤ Particulares:

- Son las conductas y contenidos intermedios que sirven para lograr el objetivo general.
- Se refieren a los objetivos de cada tema.

### ➤ Específicos:

- Son conductas previstas de acuerdo a contenidos muy concretos, los cuales sirven para lograr los objetivos particulares.
- Son los objetivos de cada subtema.

Ya en la práctica, al planear un curso, primero se elaboran los objetivos generales, luego los particulares y al final, desprendidos de ellos, los específicos u operacionales.

## **Reglas generales para la redacción de los objetivos:**

### ➤ Dirigido al participante:

- Está en función de las personas a quienes va destinada la capacitación, es decir, para quien va dirigido el objetivo.
- Suele usarse la palabra *Participante*, aunque en ocasiones se usa también: *Alumno, Estudiante, Capacitando, Empleado, etc.*

### ➤ Conducta esperada:

- Es la acción que debe realizar el participante al concluir una etapa, módulo o unidad.
- Se emplearán verbos que denoten acción en futuro y en tercera persona: El participante utilizará. Se usará la taxonomía de Benjamín Bloom, porque es la que señala la Norma al respecto.

### ➤ Condiciones del aprendizaje:

- Se estipulan las circunstancias bajo las cuales deben alcanzarse los objetivos.
- Son los indicadores de tiempo, recursos, limitantes, etc.

Por ejemplo: *Con la ayuda del manual del participante, éste será capaz de...  
Al término del tema ..., etc.*

➤ Nivel de eficiencia:

- Es el grado de precisión o exactitud que se debe emplear en la ejecución de una actividad.
- Es el resultado o evidencia para medir el logro del objetivo.
- Cuando los objetivos son cuantitativos se especifican en función de un tiempo X, en porcentaje (%), volumen de dinero (\$) o cifras que se esperan.
- Cuando los objetivos son cualitativos, deben usarse frases como: *Con el fin de que..., Para que..., Con el propósito de..., etc.* Puede establecerse alguna otra conducta, pero en tiempo gerundio. También puede usarse la conducta: *El participante será capaz de...*

Debido a que la Norma obliga a que los Capacitadores usemos los verbos correctos, me permito presentar la clasificación (Taxonomía), de Benjamín Bloom, la cual define las conductas observables.

**CONDUCTAS DEL ÁREA COGNOSCITIVA**  
**Clasificada por niveles de complejidad de la conducta por alcanzar**

I. INFORMACIÓN	II. COMPRENSIÓN	III. APLICACIÓN	IV. ANÁLISIS	V. SÍNTESIS	VI. EVALUACIÓN
Definir	Interpretar	Interpretar	Distinguir	Planear	Arreglar
Repetir	Traducir	Aplicar	Analizar	Proponer	Juzgar
Registrar	Reafirmar	Utilizar	Diferenciar	Diseñar	Evaluar
Memorizar	Describir	Demostrar	Calcular	Formular	Clasificar
Nombrar	Reconocer	Dramatizar	Experimentar	Reunir	Estimar
Relatar	Expresar	Practicar	Probar	Construir	Valorar
Subrayar	Ubicar	Ilustrar	Comparar	Crear	Calificar
Enumerar	Informar	Operar	Contrastar	Establecer	Seleccionar
Enunciar	Identificar	Programar	Criticar	Organizar	Escoger
Recordar	Ordenar	Dibujar	Discutir	Dirigir	Medir
Enlistar	Seriar	Esbozar	Diagramar	Preparar	Descubrir
Reproducir	Exponer	Convertir	Inspeccionar	Deducir	Justificar
Apuntar	Escribir	Transformar	Examinar	Elaborar	Estructurar
Marcar	Localizar	Producir	Catalogar	Explicar	Pronosticar
	Transcribir	Resolver	Inducir	Concluir	Predecir
	Narrar	Ejemplificar	Inferir	Reconstruir	Detectar
		Comprobar	Distinguir	Idear	Describir
		Calcular	Discriminar	Reorganizar	Evaluar
		Manipular	Subdividir	Somatizar	Argumentar
		Usar	Desmenuzar	Resumir	Cuestionar
		inventariar	Destacar	Generalizar	Debatir
		Trazar	Investigar	Definir	Emitir juicios
			Categorizar	Recomendar	
				Combinar	

**CONDUCTAS DEL ÁREA PSICOMOTRIZ**  
**Clasificada por niveles de complejidad de la conducta por alcanzar**

<b>I. IMITACIÓN</b>	<b>II. MANIPULACIÓN</b>	<b>III. PRECISIÓN</b>	<b>IV. CONTROL</b>	<b>V. AUTOMATIZACIÓN</b>	<b>VI. CREATIVIDAD</b>
Imitar gestos	Mover diferentes partes del cuerpo según indicaciones	Realizar movimientos sincronizados	Coordinar los movimientos	Actuar con naturalidad y soltura al: • Cantar • Actuar	Solucionar problemas prácticos
Repetir movimientos	Manipular herramientas	Gesticular según indicaciones	Danzar	Actuar con destreza y naturalidad al: • Manejar herramientas • Realizar trazos o modelar • Operar maquinaria • Hacer gimnasia o deporte • Leer en voz alta • Bailar una danza • Utilizar instrumentos	Diseñar herramientas o maquinaria
Reproducir trazos	Manejar instrumentos	Manejar u operar herramienta o maquinaria con destreza	Saltar o correr		Idear coreografías
Imitar sonidos	Seguir la secuencia de un proceso establecido	Elaborar material conforme a una especificación	Manejar herramientas		Originar
	Tararear una tonada	Producir sonidos rítmicos	Operar maquinaria		Crear nuevas melodías
	Confeccionar	Entonar cantos sencillos	Dramatizar		Improvisar actuaciones
	Elaborar		Tocar un instrumento musical		
	Construir		Coordinar las acciones de: • Un equipo de trabajo • Un conjunto coral		
	Bosquejar		Corregir o rectificar movimientos o acciones		
	Diseñar				
	Armar				

**CONDUCTAS DEL ÁREA AFECTIVA**  
**Clasificada por niveles de complejidad de la conducta por alcanzar**

I. RECEPTIVIDAD	II. RESPUESTA	III. VALORACIÓN	IV. ORGANIZACIÓN DE VALORES	V. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE VALORES
Escuchar	Interesarse	Aceptar	Adherirse	Actuar conforme a un plan
Atender	Conformarse	Admitir	Formular planes	Influir sobre los demás
Recibir órdenes	Preguntar	Acordar	Integrar grupos	Modificar conductas
	Contestar	Analizar	Interactuar	Proponer realizar algo
	Participar	Valorar	Organizar acciones	Cuestionar
	Desempeñar	Evaluar		Resolver problemas
	Intentar	Criticar		Decidirse a actuar
	Reaccionar	Seleccionar		Verificar hechos
	Practicar	Diferenciar		Comprometerse
	Comunicar	Discriminar		Solucionar
	Dialogar	Explicar		Bastarse a sí mismo
	Cumplir	Argumentar		Poner en práctica
	Invitar	Justificar		Formular juicios
	Saludar	Discrepar		Practicar
	Obedecer	Apoyar		Estudiar
	Ofrecer	Apreciar		Compartir responsabilidades
	Accionar	Comentar		
	Respetar opiniones	Debatir		

**DISEÑO DE LOS OBJETIVOS**

CONDUCTA DE OPERACIÓN	DIRIGIDO AL PARTICIPANTE	CONDUCTA	NIVEL DE EFICIENCIA
• Tiempo	Participantes	Verbo medible en futuro	¿Para qué quiero que el participante logre la conducta?
• Al término del... (curso, tema o subtema)	Alumno	Identificará	Es la evidencia de que alcanzó la conducta
• Elementos	Estudiantes	Reconocerá	
• Con ayuda de tu manual	Empleados	Los verbos que se <b><i>deben evitar</i></b> , son: Conocerá Sabrá Comprenderá Entenderá Pensará Sentirá, etc.	
• Condiciones	Otro tipo de destinatario		
• Para su caso en particular			

## EJEMPLOS DEL DISEÑO DE LOS OBJETIVOS

Redacción Objetivo	Sujeto referente	Forma de redacción verbal	Conducta que reflejará
Al término del curso ...: <u>Objetivo General</u>	El participante ....	Reconocerá los principios de la Calidad en el servicio	Aplicándolos en su área de trabajo
Al concluir el tema ...: <u>Objetivo particular</u>	El alumno ...	Identificará los conceptos de la Calidad en el servicio	con el fin de reafirmar los protocolos de estandarización
Al finalizar el subtema... <u>Objetivo específico</u>	Los estudiantes ...	Identificarán los principios de la comunicación no verbal que influyen en la Calidad en el servicio	con el propósito de reconocer este elemento cuando brinden la Calidad en el servicio.

### 2.3 ESTABLECER LOS CONTENIDOS

El contenido es el conjunto de la información que el beneficiario deberá aprender, dominar y aplicar, para el logro de los objetivos previamente establecidos. Se debe establecer el orden, el tipo y nivel, para que sea más fácil lograr el aprendizaje

Los contenidos deben estar integrados, para poder transmitir la unidad y la totalidad que guarda la información entre sí, pueden ser por módulos, unidades y temas, ya que éste es un proceso de ordenamiento de las partes que comprende un curso de una forma sistematizada, lógica y secuencial.

Para lograr una buena estructura en los contenidos, es necesario aplicar los criterios siguientes:

- Conocer las características del grupo participante, nivel de eficiencia y la experiencia que poseen.
- Formular los objetivos claros y específicos, ya que éstos determinan qué contenido es importante y cómo habrá de ordenarse para su presentación.
- Para la selección y organización del contenido se toma en cuenta la ordenación de los elementos, de acuerdo con la naturaleza de la tarea o de acuerdo con la secuencia lógica del tema.

Aunque lo ideal es que se conozcan las características del grupo participante, pocas veces se lleva a cabo en la realidad, ya que usualmente los contenidos de los cursos se elaboran de forma general y en el mejor de los casos, se adecuan a algún grupo en especial.

En muchas Consultorías se cuenta con personal exclusivo para elaborar todo el material, el cual se entrega al Capacitador para que lo estudie para su exposición.

### **Desarrollo de Temas y subtemas:**

Deben estar organizados de lo simple a lo complejo. Se comienza con datos concretos, se avanza hacia el campo de los conceptos, luego a los principios y después a niveles más abstractos. Por lo tanto, como los objetivos y los temas están íntimamente unidos, debe aplicarse la norma a la organización del temario. Si se empieza por él, probablemente se verá que hay un orden lógico, según el cual ciertas partes del temario deben dominarse primero como base para el estudio posterior. De esta forma, será más fácil la comprensión de las ideas, así como su retención. Esto es sumamente importante cuando se trata de aprendizaje para adultos, pues en muchas organizaciones, para economizar, ponen juntos a nivel operativo, nivel medio y nivel directivo. En donde el Capacitador tiene que ser sumamente creativo para poder llegar al nivel operativo y que no se aburra el nivel directivo.

## **2. 4 FORMULAR LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA LA CAPACITACIÓN**

Las técnicas didácticas para la capacitación, se refieren a la metodología básica para la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades, así como el cambio de actitudes.

Debe ser seleccionada adecuadamente para alcanzar los objetivos de educación, capacitación y desarrollo preestablecidos y de acuerdo con el tiempo previsto, el material y los contenidos por desarrollar.

- Las técnicas en principio pueden ser semejantes, su diferencia radica en el objetivo que pretende alcanzar y en las formas de aplicarlas.
- La combinación de dos o más técnicas, dan un mejor resultado que una sola, además, casi todas se unen con la exposición; ahora la norma dicta que se deben usar mínimo tres técnicas en el curso.
- Se deben seleccionar técnicas que desarrollen competencia laboral.
- El número de participantes a quien se destina el curso debe ser tomado en consideración (por ejemplo, la interacción que se da con un grupo de ocho personas y con un grupo de treinta, es totalmente diferente).
- Un elemento importante es el nivel de preparación de los participantes que reciben el curso (si es nivel operativo, aunque tengan una actitud abierta al aprendizaje, no se pueden alcanzar algunos objetivos) .
- Las condiciones que ofrece el aula es un punto a tomar en cuenta (me ha tocado estar en bodegas donde están sumamente apretados, sin ventilación, sin sillas para todos, etc.)
- La preparación académica y experiencia del Capacitador es básica para seleccionar la técnica.

### **Beneficios del uso de las técnicas:**

- La posibilidad de sistematizar la actuación frente al grupo.
- Despertar el interés y motivar la participación.
- Informar con precisión los contenidos temáticos correspondientes a algún curso en específico.

- Desarrollar el pensamiento creativo.
- Aumentar la capacidad de análisis de los participantes.

## **Son 4 las Técnicas didácticas**

### 1. Técnica de Exposición oral:

- Consiste en que el Facilitador presenta de forma verbal y ordenada conceptos o ideas, las cuales sirven para iniciar el estudio de un tema, requiriéndose de ciertas habilidades de oratoria.
- Se utiliza cuando el tiempo destinado a la enseñanza es corto o limitado. Cuando el tema requiere de ninguna o poca discusión y cuando el objeto educativo se dirige hacia el área cognoscitiva.

### **Sus etapas son:**

#### *Introducción:*

El Facilitador informa los objetivos de la sesión y presenta de manera esquemática el contenido que va a desarrollar. Debe de señalar la importancia del tema o asunto relacionado con las necesidades personales de los participantes, captando su atención y así despertando su interés.

#### *Desarrollo:*

La comunicación debe ser clara y de acuerdo con el nivel de los participantes. Recuérdese que hay mucha diferencias, el tener en el curso personal del nivel operativo, que directivo. Es recomendable que la comunicación que se establezca entre el Facilitador y los participantes sea de dos sentidos, abierta y franca, para lo cual se debe crear la confianza necesaria para invitar a la intervención y presentación de dudas. Hay que hacer hincapié sobre los puntos principales y hacer resúmenes parciales, para que haya una mayor retentiva.

Cabe mencionar que de acuerdo a la Programación Neurolingüística, para poder llegar a todos los participantes, es necesario tomar en consideración lo visual, kinestésico y auditivo. Hoy en día, en la mayoría de las empresas, se usa cañón y laptop, lo cual representa una gran ventaja para el Capacitador, pues facilita lo visual con la diapositivas, asimismo, se pueden pasar fragmentos de películas o enteras, cuidando que sean de corta duración y que refuercen el tema.

Con lo auditivo, en la misma laptop se puede poner música, tanto activa como pasiva, que ayudará a reforzar la enseñanza y a crear un ambiente cómodo durante el desarrollo de los temas. Cuidando que la misma deje de ser una barrera en el aprendizaje de los participantes.

Respecto a lo kinestésico, también existen actividades o ejercicios, como la gimnasia cerebral, que se pueden poner cuando son demasiadas horas de estar sentados (por ejemplo, en cursos de ocho horas diarias).

*Síntesis:*

El Facilitador debe hacer una recapitulación de lo tratado, destacando los puntos más importantes del tema. Asimismo, es necesario hacer preguntas para verificar la comprensión de los temas expuestos, para estimular la presentación de ideas que enriquezcan el contenido y se analice con más profundidad la exposición del tema presentado.

2. Técnica demostración-ejecución:

Consiste en poner en práctica algún conocimiento, habilidad, destreza y/o actitud, con el fin de llevar a cabo el aprendizaje teórico con la práctica.

*Preparación:*

La preparación facilita la sensibilización de los participantes, proporcionándoles la confianza suficiente para desempeñarse en el curso. Con ello los participantes adoptarán desde el principio una actitud positiva hacia sí mismo. El Facilitador deberá cerciorarse que están en condiciones auditivas, visuales y motrices, para que puedan reproducir con efectividad las demostraciones de las distintas operaciones o tareas.

*Demostración:*

El Facilitador muestra la operación o tarea, detallando cada uno de los pasos por seguir secuencialmente, efectuándola con precisión y señalando los puntos claves.

*Ejercitación:*

En esta etapa los participantes tendrán que ejecutar la tarea u operación. Para ello será imprescindible que se auxilien con la hoja de indicaciones de trabajo por desarrollar.

*Evaluación:*

Una ejecución correcta de la operación por parte del participante será suficiente para demostrar el grado de dominio que ha obtenido por medio de la enseñanza. Se puede reforzar con las preguntas: ¿De qué te das cuenta?, ¿Qué se logró?, etc.

Algo que es muy recomendable y tomando en consideración la naturaleza del contenido y la cantidad de recursos disponibles es utilizar materiales sencillos y fáciles de manejar, así como reforzar con música probada (concierto activo).

3. Técnicas grupales de diálogo-discusión o Discusión dirigida:

En esta técnica el grupo diserta en torno a algún tema específico, el Facilitador guía el debate hacia el alcance de objetivos de aprendizaje predeterminados. Se

le conoce también como “foros”, puede convertirse en discusión creadora, siempre y cuando sea muy bien conducida por el Facilitador. Es una técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

En esta técnica los participantes intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado. El propósito de la discusión es abordar un problema y llegar a una conclusión o adquirir mayor información por medio de las aportaciones de sus compañeros. La discusión del grupo deberá ser coordinada y estimulada por el Facilitador, propiciando que todos aporten experiencias y competencia laboral.

#### *Introducción*

Se da a conocer la forma de trabajar, se comunica el tema por discutir, se indica el tiempo disponible, aclarando que entre mayor sea la aportación grupal, mayor será el aprendizaje.

#### *Desarrollo*

Se estudia cada uno de los tópicos del tema con la participación activa de todo el grupo. El Facilitador inicia, estimula y dirige la discusión, centrando al grupo en el tema, haciendo participar a todos, llevando el control del tiempo y redondeando la temática tratada.

#### *Conclusiones:*

El Facilitador hace un resumen de las conclusiones obtenidas con la intervención del grupo.

Para manejar bien esta técnica se necesita un guión de discusión que debe contener el tema, los objetivos, el tiempo programado, el desglose del tema y preguntas para la discusión, debe usarse además un pintarrón o un rotafolio como ayuda para visualizar ideas. Siempre buscando el llegar a conclusiones anotando las decisiones del grupo.

Se incluye en este apartado todas las técnicas en las que el participante interactúa de forma activa con uno, varios o todos los integrantes del grupo. La premisa fundamenta es la multiplicación del aprendizaje a partir de la experiencia del grupo.

#### *Corrillos:*

Consiste en dividir al grupo de participantes en pequeños grupos de cuatro o seis integrantes cada uno. El objetivo es revisar y debatir información en torno a un problema, llegando a conclusiones válidas. Es una técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

#### *Diálogos simultáneos:*

El grupo se fragmenta en parejas o dúos, para que analicen información relacionada con el tema en cuestión, proporcionando respuestas precisas en corto tiempo. Es una técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

*Lluvia de ideas:*

Los integrantes de un grupo exponen libre y espontáneamente sus ideas acerca de algún tema, con el propósito de encontrar nuevas soluciones o mejorar las existentes. Se busca la producción de gran cantidad de datos, opiniones, soluciones, puntos de vista, etc., sobre un mismo punto. Es una técnica grupal que está dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

*Lectura comentada:*

El Facilitador conduce el grupo hacia el estudio y análisis de un documento para lograr su comprensión, propiciando la emisión de opiniones y comentarios por parte de los participantes. Es una técnica individual o grupal dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

*Mesa redonda o panel:*

Un grupo seleccionado de personas, ya sean cuatro o seis, expertas en algún asunto o materia, exponen ante otro grupo mayor de participantes, las opiniones, informaciones y puntos de vista, a favor o en contra del tema en cuestión. Es una técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitivas y afectivas.

*Estudio de casos:*

El grupo analiza un caso concreto y de preferencia real, acerca de alguna problemática específica, para extraer conclusiones útiles, que faciliten la comprensión del asunto que esté tratándose.

En todas y cada uno de las técnicas es muy importante cuidar el tiempo, que todos participen y que realmente estén hablando de lo que se les encomendó, pues algunos pueden aprovechar para platicar o sólo algunos trabajar.

4. Técnicas vivenciales:

Se refiere a cualquier técnica individual o grupal en la que se busque hacer significativa la experiencia, en ocasiones está acompañada de técnicas diálogo discusión o cualquier otra. Normalmente es llamada por un nombre específico que le da el Facilitador, antecedida por la palabra dinámica, por ejemplo: Dinámica de integración, Dinámica de presentación, entre otras.

Al final siempre se debe reforzar con las preguntas: ¿De qué te das cuenta?, ¿qué te llevas?, ¿cómo te sientes? Esto es para que el participante haga conciencia de lo que está sucediendo con él y así lo pueda integrar a su vida personal, familiar, laboral y social.

Las técnicas deben facilitar la asimilación de la competencia laboral, es decir, el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Cuando se está impartiendo un curso, ahora la Norma dicta que se deben hacer uso de tres técnicas durante el mismo, esto es con el objetivo de hacerlo más dinámico.

## **2.5 SELECCIONAR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN:**

Una vez decidido el tipo de capacitación por impartir y que permita lograr los objetivos diseñados, el paso siguiente consiste en seleccionar los medios de comunicación, con el fin de lograr grandes beneficios en la impartición.

La finalidad de elegir los medios de comunicación adecuados es facilitar la estrategia didáctica y potencializar los resultados.

Están referidos a los recursos materiales de que se vale el Facilitador para presentar los contenidos que se tengan contemplados en los programas; incluye equipos, materiales didácticos y de apoyo. Carlos Reza (1994)<sup>7</sup>, tiene algunas sugerencias para hacer uso de los medios de comunicación.

*Objetivos de los medios de comunicación:*

- Aproximar a los participantes a la realidad de lo que se quiere enseñar.
- Motivar las sesiones.
- Facilitar la percepción y comprensión de los hechos y los conceptos.
- Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente.
- Economizar esfuerzos para conducir a los participantes a la comprensión de los hechos y conceptos.
- Contribuir a la fijación del aprendizaje a través de la impresión más viva y sugestiva que pueda provocar el medio.
- Despertar la curiosidad en el participante al motivarlo para mantener la atención.
- Facilitar el logro de objetivos propuestos.
- Relacionar la experiencia y los conocimientos previos con los nuevos que se proponen.
- Poner en marcha el proceso de pensamiento en el participante, proponiendo actividades inteligentes y evitando aquellas que estimulen sólo la repetición y retención.
- Estimular la creatividad.

Por supuesto, se elegirán aquellos que respondan mejor a los objetivos de lo que se quiere enseñar, para esta selección de los medios de comunicación se debe considerar:

- Los objetivos de aprendizaje.
- El tamaño del grupo.
- Las características del grupo tales como la edad, nivel de capacitación, interés y expectativas.

---

<sup>7</sup> Reza Trozino, Jesús Carlos. *El ABC del instructor*. p. 154

➤ Lugar donde se va a capacitar

### **Clasificación de los medios de comunicación utilizados en la capacitación:**

Las experiencias sensoriales juegan un papel muy importante dentro de los antecedentes necesarios para la adecuada asimilación de competencias. Por lo que los medios de comunicación y exposición de los cuales puede hacer uso un Facilitador se clasifican en:

*Material audible:*

*Material visual:*

Material audiovisual:

*Algunos medios de comunicación:*

Existen algunos medios de comunicación y exposición de los cuales el Facilitador puede seleccionar aquellos que le permitan diseñar adecuadamente las sesiones de capacitación.

*Pantalla:*

*Proyectores:* de cine, de cuerpos opacos (acetatos) y digital (cañón)

Algunos de estos equipos de proyección particular, requieren de conocimientos adicionales para su preparación y uso, en este último punto es muy importante que se tenga el conocimiento, ya que me ha tocado que en las oficinas donde se va a impartir el curso, nadie sabe cómo usarlo y en ese momento hay que aprender (de ahí la gran importancia de llegar con tiempo de anticipación al aula, para poder subsanar estos incidentes.

*Grabadoras:*

*Pizarrón o Pintarrón*

*Rotafolios:*

## **2.6 ELABORAR LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN**

La evaluación es el proceso por el cual se miden las metas de aprendizaje de los participantes, puede ser cuantitativo, cuando se representa con apreciaciones numéricas, cualitativo o esquematizada por rangos, cuando permiten la comparación de los resultados con los objetivos. La comparación servirá para tomar decisiones sobre los ajustes al programa.

### **Instrumentos de evaluación.**

Son aquellos medios que permiten evaluar si el proceso de capacitación permitió mejorar las posibles desviaciones detectadas al inicio del curso. Permiten obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y en esa medida tomar decisiones con el propósito de mejorarlo y validarlo.

Clasificación de las evaluaciones Integrales.

### Evaluación de extensión.

Esta evaluación permite identificar si el grado de conocimientos que el participante posee son acordes al requerimiento de los objetivos en el evento formativo.

### Evaluación diagnóstica.

Permite adecuar o modificar el proceso de enseñanza-aprendizaje para hacer más eficaz el proceso formativo. La información derivada es valiosa para quien imparte el evento. Es necesario establecer cuantitativa y/o cualitativamente los conocimientos y habilidades con que llegan los participantes a la capacitación, para compararlos posteriormente con los resultados finales y definir en qué forma se llevó a cabo el cambio de comportamiento.

### Evaluación formativa

Su principal propósito es proporcionar información permanente, para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando a las características y expectativas de grupo e identificar el grado en que se van logrando los objetivos establecidos. Se usan para programas de capacitación de larga duración y/o modulares.

### Evaluación final o sumaria

Este tipo de evaluación permite tomar decisiones para asignar una calificación totalizadora a cada participante sobre su actuación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Tipos de pruebas**

Dependiendo del objetivo que se persigue al aplicar un instrumento de evaluación, será el tipo de evaluación que se aplique a los participantes.

### Prueba de conocimientos

A continuación se mencionan algunos tipos de reactivos de evaluación que pueden usarse en una capacitación. Algunas de ellas son pruebas objetivas.

#### *Falso o verdadero*

Son reactivos en los cuales el participante ante una oración que expresa una opinión, información o idea, responde con falso o verdadero.

#### *Opción o selección múltiple*

Son reactivos que se estructuran con una pregunta directa o enunciado incompleto y se concluye con la elección de una o más opciones que se muestran en un listado.

#### *Correlación, aparejamiento o apareamiento.*

En este tipo de preguntas cada respuesta se elige de entre un grupo de alternativas. Se colocan dos columnas, de tal manera que el participante vincule la información entre ambas.

### *Complemento.*

Consiste en completar un enunciado, del cual se ha omitido una o varias palabras que se encuentran en las alternativas con sus respectivos distractores.

### *Jerarquización*

Es un enunciado o problema cuyos componentes deben ser ordenados por el participante de conformidad con determinadas normas o reglas aprendidas previamente.

### *Preguntas de respuesta breve.*

Este tipo de preguntas consiste en la formulación de una pregunta o problema muy específico que exige una respuesta por escrito por parte del participante.

Para evaluar los objetivos más simples del curso, se sugiere:

### *Gráficas o pictóricos.*

Estos reactivos pueden conformarse con dibujos o gráficas. Son de gran utilidad para apreciar el conocimiento sobre sistemas, planos, esquemas e identificación de instrumentos. Son de gran ayuda cuando las personas examinadas tienen dificultades para leer o bien cuando el curso es muy práctico o técnico.

### *Ensayo*

Consiste en solicitarle al participante una descripción del proceso o fenómeno que se pretende evaluar. Por regla general se le solicita una introducción, la tesis fundamental o desarrollo del tema y conclusiones.

### **Pruebas de habilidades, destrezas y actitudes.**

#### *Observación sistemática de las ejecuciones de los participantes.*

Esta prueba es útil cuando el resultado del compromiso de los participantes no es un producto tangible, por lo que el comportamiento se debe observar cuando ocurre. Este tipo de evaluación se limita a describir y a no juzgar la eficiencia o ineficiencia de las ejecuciones. Es un instrumento útil para la observación sistemática. Es una lista de comprobación o *Guía de observación*, ya que se especifica sin ambigüedades los comportamientos que deberán ser observados. Las técnicas de observación son muy útiles para el desarrollo de habilidades.

#### *Análisis de los productos de los participantes.*

Muchas de las actividades de los participantes dan como resultado productos finales claramente definidos. En estos casos, el criterio de evaluación debe ser qué tanto se adecuó el producto de cada participante a lo descrito en los objetivos, sin tomar en cuenta la secuencia de ejecuciones del participante que da como resultado el producto. Un instrumento muy útil es la *Lista de cotejo*. Cuando se utiliza este tipo de evaluación basta con determinar si las características están presentes o no.

#### *Evaluación de actitud.*

Puede definirse una actitud como un sentimiento duradero hacia un individuo, hacia

un objeto, hacia una institución social o hacia un grupo. Para evaluar las actitudes se observa la conducta del participante en las situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una *Escala estimativa de actitudes* como instrumento conductual. Cabe mencionar que las escalas estimativas se utilizan para la medición del dominio afectivo, por lo que, ahí se registran las actitudes que se pueden tener ante una situación y el grado o frecuencia con que se manifiestan. Es un tipo de evaluación costosa, por lo que suelen hacerse otro tipo de pruebas.

### **Criterios de aplicación**

Los instrumentos de evaluación deben contener los siguientes datos:

- Datos generales que permitan la adecuada identificación del participante.
- Datos generales que faciliten la identificación del evaluador.
- Contenido evaluativo (temas a evaluar)
- Nivel de eficiencia o de ejecución (el propósito de la evaluación)
- Condiciones de operación. Menciona el tiempo disponible para la evaluación y los recursos necesarios para responderla.
- Instrucciones a seguir para la aplicación de los instrumentos de evaluación. (Las instrucciones deben señalar las acciones que deben realizar, tanto el evaluador, como el participante)
- Destinar un espacio para las respuestas de los participantes.
- Valor de cada reactivo
- Los indicadores de satisfacción (indicadores de resultado y seguimiento)

### **Validez y confiabilidad**

#### *Validez.*

Una prueba es válida cuando se comprueba que el participante ha dominado las competencias.

Es importante considerar que existe dos circunstancias que pueden llegar a atentar contra la validez de una prueba.

1. Cuando los reactivos se formulan de tal forma que el participante puede responder correctamente, aún cuando no posea los conocimientos y habilidades que se están evaluando.
2. Cuando los reactivos se elaboran de tal forma que hacen fallar al participante, aún cuando éste domine los conocimientos y habilidades que se pretende evaluar.

#### *Confiabilidad*

Se dice que es confiable cuando cumple con la exactitud y precisión en el procedimiento de evaluación. Cuando los resultados obtenidos a la misma persona son estables y consistentes, al aplicársela de nuevo, sin que haya mediado una intrusión adicional durante el intervalo.

## **Seguimiento y retroalimentación**

### *Reporte de compromiso*

Como parte del cierre del evento de capacitación, se debe realizar el Reporte de Compromisos, el cual es un contrato moral entre el instructor y el participante, a fin de definir los compromisos precisos, con fecha de inicio y término, que contribuyan a lograr el cambio de conducta y la adquisición de competencias en el corto plazo.

Este documento se presenta en original para el instructor y la copia para el participante, debe incluir:

- Datos del curso
- Datos del participante
- Compromiso adquirido
- Fecha de cumplimiento
- Forma de revisar el cumplimiento
- Firma del participante
- Firma del instructor.

### *Evaluación de satisfacción*

Es un instrumento de evaluación dirigido al participante, el cual tiene por objetivo identificar las mejores prácticas del evento de capacitación, así como reconocer las áreas de oportunidad del mismo. La intención es tener la opinión real del participante sobre el programa de capacitación que recibió, para ofrecer mejoras en el siguiente curso y a la vez retroalimentar sobre los resultados, tanto al instructor, como al equipo.

Las preguntas que debe incluir son:

- Habilidades específicas del instructor
- Contenidos de instrucción
- Materiales didácticos empleados
- Instalaciones y servicios

Se presenta en un formato sencillo de entender con escalas, a fin de facilitar el análisis de los resultados obtenidos.

### *Reporte final*

Este documento tiene como objetivo mostrar los comentarios específicos percibidos en la impartición, las condiciones y contingencias presentes en el curso, así como el cumplimiento de metas al finalizarlo. Se llena una vez que el evento de capacitación concluyó.

Debe contener los siguientes elementos:

- Comentarios del instructor acerca del proceso
- Comentarios del instructor acerca del grupo
- Cumplimiento de las expectativas

- Cumplimiento de los objetivos del curso, en función de los resultados.
- Contingencias y desviaciones del curso real en función de lo planeado.
- Lista de los participantes.

En conclusión, después de haber hecho el recorrido por todo lo que implica la elaboración de un curso y demás documentos, es que se han experimentado muchos cambios en los enfoques, las formas de determinar, diseñar, impartir, evaluar y llevar el seguimiento de la capacitación, esto es para que cambie la percepción, todavía vigente dentro de muchas organizaciones, en donde a los cursos se les dimensiona más como una alternativa de resolver situaciones temporales o hechos circunstanciales, en lugar de ponerla dentro de una estrategia más amplia. Aunque esto poco a poco (demasiado lento para mi gusto) está cambiando.

Por otro lado, como se puede apreciar, la planeación del curso es sumamente importante, ya que del adecuado uso de las herramientas, hará más fácil, ágil, práctico y didáctico el aprendizaje, de ahí su conocimiento y creativa combinación. Con estos cambios, hay que hacer hincapié en la responsabilidad compartida, ya que los participantes, al firmar los Compromisos con fechas de inicio y término, así como calificar a todos los involucrados en el curso, también se está oyendo su voz, como parte del éxito o fracaso del curso. Lo mismo pasa con el Facilitador.

### **3. DESARROLLO O IMPARTICIÓN DEL CURSO**

En este capítulo analizo los elementos que se deben de tomar en consideración para preparar el Plan de Capacitación, haciendo hincapié en todo lo que implica la educación para adultos. Cómo se diseña la impartición de un curso, esto es, lo que se tiene que preparar antes de impartirlo. Cuando ya se imparte, los pormenores que se deben considerar y por último, las competencias que debe tener un Facilitador, para cubrir todo lo anterior.

#### **3.1 PREPARAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN:**

Cuando se planea la experiencia del aprendizaje, el Capacitador debe desarrollar ideas, materiales y dinámicas donde los participantes puedan experimentar, captar, “*vivir*”, en una palabra... hacer suyo el conocimiento de una forma práctica. Para ello, se deben de tomar en cuenta los tres canales por los cuales percibimos los seres humanos: visual, auditivo y kinestésico. Al incluir los tres, se logrará que el participante siempre se sienta incluido, independientemente de cuál sea el medio por el que él lo capte.

Un punto fundamental al elaborar el Plan de Capacitación para adultos, es cómo propiciar el desarrollo de sus conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y oportunidades para su desarrollo personal, pero tomando en cuenta la acumulación de experiencia previa del aprendizaje. Esto es, para que a los adultos la materia les sea valiosa, debe estar relacionada profundamente con sus intereses, necesidades y fines. (Lo ideal en todo diseño de curso es que esté basado en la Detección de Necesidades de Capacitación, para que así sientan que sus ideas han sido totalmente tomadas en cuenta).

Me permito hacer hincapié en el tema para adultos, porque la capacitación que se imparte en las organizaciones es para ellos. Ahora se hace una clara separación entre la pedagogía y la educación para adultos.

#### *Pedagogía*

Se deriva de las palabras griegas *Paida* que significa niño y la palabra *Agocus* que significa conductor de la enseñanza, por lo que la pedagogía se refiere a la educación de los niños.

#### *Andragogía*

Como resultado de la teoría humanista (aprendizaje significativo y autodirigido) surge un nuevo tipo de educación. La educación de los adultos o Andragogía.

El término de Andragogía se deriva de las palabras griegas *Anere*, que significa adulto y *Agocus*, que significa conductor de la enseñanza, por lo que el término Andragogía significa educación de los adultos. Fue reconocido formalmente en 1983 por el profesor Alexander Kapp, desde entonces, se trata la educación de los adultos como un apartado diferente en los procesos educativos.

Entendiendo por adulto a cualquier persona capaz de participar de forma proactiva en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Principios didácticos al dar capacitación a los adultos:**

- Enseñanza concreta: Realizar cursos, talleres teórico-prácticos. Utilizar las múltiples ayudas audiovisuales que existen para realizar la capacitación.
- Enseñanza activa. Aprovechar sus conocimientos y experiencias para ayudarles a que descubran nuevos conocimientos por sí mismo.
- Enseñanza progresiva: Ir de lo simple a lo complejo. Un paso a la vez. Desde lo general a lo específico o viceversa.
- Enseñanza repetitiva: Revisar los mismos contenidos de distinta manera y con diferentes técnicas de enseñanza, así como en momentos diversos (sobre todo cuando la organización mezcla nivel operativo –los cuales muchas veces sólo saben leer y escribir- nivel medio y nivel directivo)
- Enseñanza variada. Utilizar diferentes técnicas pedagógicas - educativas y materiales didácticos variados.
- Enseñanza individualizada: Tomar en consideración las diferentes formas de aprender que tienen las personas adultas, para tratarlos de acuerdo con su naturaleza humana.
- Enseñanza estimulante. Propiciar su motivación, ante sus logros. Reconocer sus esfuerzos y premiarlos. Puede ser con expresiones verbales como: ¡Muy bien!, ¡Muy buen resultado!, un aplauso, etc., en donde el participante sepa que tiene la capacidad para realizar la tarea.
- Enseñanza cooperativa: Promover todo el tiempo acciones capacitadoras, por medio del trabajo en equipo.
- Enseñanza dirigida: Propiciar que los participantes corrijan sus propios errores, malos hábitos, actitudes inadecuadas, comportamientos o conductas que afectan su desarrollo y desempeño personal, así como contribuir para que eliminen costumbres impropias.
- Enseñanza autodirigida: Estimulando su capacitación para que aprenda por sí mismo. Es decir, que sea responsable de lo que aprende o deja de aprender en un curso.

## **Características por considerar en los participantes adultos:**

- Son personas que tienen experiencias.
- Son realistas.
- Tienen necesidades concretas e inmediatas.
- Asisten a la capacitación con un propósito definido.

- Pretenden metas organizacionales e individuales.
- Buscan el beneficio personal y organizacional.
- Necesitan que se les trate con respeto y se resisten a que se les regañe o se les ridiculice.
- Gozan de que sus experiencias y talentos sean usados como estimulantes continuos. (o cual los motiva a seguir participando).
- Se aburren muy fácilmente.
- Esperan que lo que están aprendiendo les sea útil y de aplicación inmediata.
- El adulto es más rígido en su pensamiento.
- Necesita más tiempo para estudiar (es necesario tomar en consideración el grado de educación que tenga).
- Se impacientan si dejan de lograr los objetivos de aprendizaje.
- Carecen de una buena técnica para la administración del cambio.
- Tienen más dificultad para recordar hechos aislados.
- Si dejan de triunfar en el aprendizaje, tiene poca tolerancia a la frustración.
- Se sienten más responsables con respecto a su aprendizaje.
- Les significa un gran esfuerzo volver a estudiar.

**También es necesario tomar en consideración que:**

- Reaccionan más lento.
- Necesitan mayor comprensión.
- Memorizan más rápidamente los aspectos lógicos y prácticos
- Aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya poseen.
- Aprenden con procesos informales de capacitación.

**Condiciones básicas para que un adulto aprenda:**

- La primera impresión que tienen de un Capacitador es básica, ya que se van a formar una buena o mala imagen del mismo y después es difícil cambiarla.
- Es necesario crearles una atmósfera cálida, amistosa y libre de temores.
- Animarlos a que hablen, dándoles confianza, haciendo hincapié en que todos venimos a aprender en el curso, que se vale equivocarse y que jamás hay preguntas tontas.
- El aula siempre deberá estar limpia, iluminada, bien ventilada y arreglada.
- Ayudar a que entre ellos se lleven bien y asimismo con el Capacitador.

**Posibles desventajas que presentan los participantes adultos, durante la capacitación:**

- Falta de confianza en sí mismo.
- Si cuando fueron niños tuvieron malas experiencias, como burlas o sarcasmos de sus compañeros, malos maestros que jamás tuvieron la adecuada didáctica, donde públicamente los evidenciaban acerca de sus errores. Aunado a la cultura del mexicano, en donde no se debe uno de equivocarse; da pie a que dejen de participar libremente en la sesión, para que los demás eviten enterarse de cuáles son sus debilidades o áreas de oportunidad de mejora, ya que regularmente son compañeros de trabajo y van a seguir conviviendo con ellos. Esto les condiciona para su aprendizaje de manera más fácil y práctica.

- Lo que regularmente hago, es que cuando estamos analizando los acuerdos del grupo, a la hora de realizar el Contrato intergrupal, hago hincapié en el respeto, en la apertura, en la tolerancia a la frustración, así como en el hecho de que todos en algún momento nos equivocamos.
- Miedo de asistir a los cursos:
- Como los cursos que imparto son a empresas, muchos de los participantes asisten porque son obligados, ya que su pretexto es que “*tienen mucho trabajo*”. Sin embargo, lo que aquí está presente es la mezcla de varios temores como: Mostrar públicamente sus deficiencias, el quedar en ridículo ante los demás, el presentar exámenes, así como que los conocimientos sean incompatibles con su forma de pensar.
  - Lo que hago es felicitarlos o hacer notar cuando hacen o dicen algo que está bien, para con ello lograr darles confianza y que queden motivados a regresar a las sesiones siguientes y a los cursos subsecuentes.
- Diferentes valores, actitudes, hábitos y metas:
- Cada persona es diferente, por lo tanto su forma de pensar, sentir, ver, actuar y hacer, también lo serán. Por lo tanto, muchas veces esto les hace sentir indiferencia u hostilidad hacia la capacitación, ya que piensan que se les va a obligar a cambiar su esencia como ser humano.
  - Lo que hago es comentar que si en los hogares, cuando se tienen varios hijos, todos los hermanos somos diferentes, a pesar de que nos educaron los mismos padres, fuimos a las mismas escuelas y nos desenvolvimos en el mismo contexto, ¿por qué aspiramos a que ser iguales en otros lugares? Para más tarde poder exponer los elementos que indirectamente pueden modificar su manera de pensar.
- Promedio bajo de aprendizaje:
- Cuando han dejado muchos años de participar en acciones de capacitación, puede ser que el promedio de rendimiento, sea bajo.
  - Lo que hago es poner dinámicas, que vayan de acuerdo con el tema, así como películas, *role playings*, discusiones de grupos, entre otros; para hacerlo mucho más práctico y menos teórico. De esta forma se les queda más grabada la información compartida.
- Comunicación concreta:
- Ya pasaron los tiempos de los largos discursos capacitadores, en donde las expresiones teóricas eran “*mucho ruido y pocas nueces*”.
  - Lo que procuro es ser precisa, concreta y que vaya acorde con mi lenguaje corporal

➤ Vergüenza de hablar ante los demás:

- A muchos de los participantes se les dificulta hablar en público, ya sea porque han perdido la costumbre, porque son introvertidos o porque carecen de la habilidad.
- Lo que hago es exponer el tema, hacer preguntas para que las contesten en grupos, que primero hablen entre ellos, saquen las ideas principales y ya después las puedan exponer ante todos los demás, esto poco a poco les va dando confianza, hasta llegar al punto de que más tarde pueden lograrlo de forma espontánea.

➤ Hostilidad ante la autoridad:

- Algunas personas han tenido malas experiencias con la autoridad, empezando por sus padres, por lo que el Capacitador viene siendo parte de esas personas con las que ha dejado de llevarse bien.
- Lo que hago es decirles desde el comienzo del curso que el respeto es la mejor forma de interacción entre las personas. El generar un clima de confianza haciendo acuerdos entre todos, (que sea siempre con base en el trinomio: Ganar (Yo) - Ganar (Tú) - Ganar (Todos), de cómo se va a llevar el curso, para que evitar que piensen que habrá sorpresas poco gratas.

➤ Motivación superficial:

- Algunos participantes puede ser que se desanimen o resignen fácilmente.
- Lo que hago es que cuando analizamos las expectativas del grupo, busco investigar qué les mueve o motiva el venir al curso, promuevo que entre ellos se lleven muy bien, para que se motiven mutuamente. Favorezco el analizar qué les gusta, qué los mueve, para poder introducirme poco a poco, hasta lograr que se vayan motivando. Asimismo, les hago sentir que la responsabilidad del éxito del curso es compartida, que depende de todos los que conformamos todo este grupo de aprendizaje.

➤ Miedo hacia los exámenes:

- En recuerdo quizá a algunas malas experiencias, a algunos participantes les produce temor los exámenes o el ser evaluados.
- En estos casos procuro hacer hincapié en los puntos que van a ser evaluados, para que ellos lo tomen en consideración y les sea más fácil contestarlos.

Con base en todo lo anterior, deseo transmitir tres ideas primordiales para mí:

- Primera: Se refiere al hecho de estar consciente que te tiene que gustar el trabajar, por medio de la capacitación, con personas adultas. Ello implica el querer ayudar, en lo posible, a los que están a tu alrededor, así como comprenderles; porque partiendo de ahí, todo lo demás se va dando de manera más sencilla. Tener la disposición de disfrutar juntos.

- **Segunda:** Relacionada con la importancia que tiene el conocer cómo son los adultos y cómo relacionarse con ellos al capacitarlos. Los adultos tienen sus propias maneras de aprender e intereses. Al estar consciente de sus características, sus miedos, necesidades y expectativas, será mucho más fácil comprenderlos. Ya que esto sucede con los adultos de todos los niveles socioeconómicos y académicos.
- **Tercera:** Respecto a la formación profesional y pedagógica que debe tener el Capacitador. Al respecto surgen las ideas siguientes: ¿Qué ideas se tiene acerca de la importancia del Capacitador?, ¿cuál es la concepción del acto de la Capacitación?, ¿qué se sabe sobre lo que es y significa la capacitación de los adultos?, ¿qué formación profesional se tiene y desde ella, cuáles son las implicaciones que se considera para trabajar toda acción de Capacitación?, entre muchas otras interrogantes que se pueden plantear al respecto.

### **3.2 DISEÑAR LA IMPARTICIÓN DEL CURSO:**

Cuando diseño un curso de capacitación, reúno una serie de momentos trascendentes. Cada uno de ellos tiene su propio peso y utilidad en el desarrollo e impartición del curso.

Son una serie de herramientas metodológicas imprescindibles, las cuales con la práctica, se hacen parte de nuestra cotidianidad, y por lo tanto a futuro, resulta fácil cubrirlas sistemática y constantemente. Estas herramientas facilitan mucho el trabajo del Capacitador, tanto en las acciones previas, como las que se desarrollan durante la impartición del curso.

#### **Elaboración del Manual del participante:**

En este apartado se señala la estructura didáctica que contiene todo manual previsto para el participante.

#### Portada o carátula:

Incluye el logotipo de la empresa y/o el de la Consultoría que lo ha diseñado.

#### Índice:

Considera los diversos apartados del manual. El ejemplo es lo que se está describiendo en este apartado.

#### Encuadre del Curso:

Se presenta una visión muy genérica sobre el por qué y para qué del curso en referencia.

#### Mensaje de Bienvenida:

Se hace una descripción breve, precisa y profunda sobre el contexto que sirve de referencia para hacer los planteamientos acerca de las razones que justifican la impartición del curso. Las bondades y utilidades de los contenidos para los

participantes. Se hace una reflexión de lo que se espera de los participantes y se cierra dándoles la bienvenida al desarrollo del curso.

También incluye los ejercicios iniciales que permiten la identificación y presentación de los participantes, en relación con:

Ejercicio 1:

*Presentación Personal*

Ejercicio 2:

*Expectativas y Acuerdos de Convivencia para el Curso*

Objetivo (s) General (es):

Se escribe el (los) objetivo (s) que se desean logren los participantes con el desarrollo del curso.

Objetivos Particulares:

Referidos a aquellos objetivos que se desean lograr con el desarrollo de los contenidos previstos para cada Módulo.

*Beneficios que Obtienen los Participantes y la Empresa con el Desarrollo del Curso:* Justifica en qué se beneficiarán los participantes y la empresa con la impartición de los contenidos previstos o determinados previamente.

*Metodología de Trabajo por Aplicar en el Curso:*

Incluye la descripción genérica de las características metodológicas que distinguen al curso. Se señalan desde la perspectiva de esas formas didácticas que implica el trabajar con los adultos.

Como en el capítulo anterior se mencionó, antes de impartir el curso y con base en los datos que se tengan, se seleccionen las técnicas de integración grupal y las técnicas didácticas.

Módulo 1: Tema:

Los temas se clasifican para desarrollarlos desde lo general a lo particular. Buscando siempre una hilación entre el tema genérico del Módulo y los subtemas. Asimismo, en cuanto a los temas de los Módulos debe existir una correlación muy precisa.

Ejemplo:

### **Módulo 1: Proceso de Comunicación Humana y Organizacional**

- Objetivos particulares del Módulo
- Sentido Trascendente de toda Comunicación
- Elementos del Acto de la Comunicación
- Esquema del Proceso de la Comunicación
- Barreras en la Comunicación
- Tipos de Comunicación Humana - Organizacional

- Comunicación Corporal
- Asertividad.

Aquí también se incluyen aquellos ejercicios que el Capacitador previó, tanto iniciales (diagnóstico o de entrada al Módulo) y los finales, referidos a aquellos que nos permitan valorar la comprensión de los temas desarrollados.

Módulo 2: Tema.

Módulo 3: Tema.

Módulo 4: Tema.

**Bibliografía:** Las referencias bibliográficas que sirvieron de base para la determinación y selección de los contenidos que se incluyen en la elaboración del Manual.

### **Elaboración de los instrumentos de evaluación:**

En la impartición de un curso existen tres momentos para evaluar:

- **Inicial o diagnóstica:**  
Permite conocer qué conocimientos previos tienen los participantes, con relación a las temáticas previstas.
- **Sumatoria:**  
Referida a la medición de los conocimientos que los participantes deben evidenciar durante el desarrollo del curso.
- **Final:**  
Sirve para verificar qué aspectos se aprendieron de acuerdo con los temas del curso. Una particularidad de este evaluación es que las preguntas deben estar muy bien relacionadas con los que se contestó en la inicial, para conocer la brecha que puede presentarse en relación con lo que se contestó al inicio y al término. Se sugiere que siempre sea el mismo instrumento. Ya que ésta será la única manera de conocer lo que respondieron al inicio y al final. Sobretudo si la empresa solicita las calificaciones que los participantes logran al término del curso. También sirve al Capacitador para la elaboración del informe final que debe presentar.

### **Elaboración de la Carta descriptiva o guía didáctica:**

Esta herramienta es sumamente valiosa para un facilitador, ya que hace las veces de un “acordeón”, pues como su nombre lo dice, es una guía, la cual hay que seguir paso a paso, para que evitar el olvido de algún objetivo, tema, técnica de integración grupal, técnica didáctica, material, evaluación y sobretudo, el tiempo que se aplicará para cada tema. Es muy importante el saber si se está en tiempo con todo lo que hay que desarrollar. Ya que en caso contrario, se pueden hacer ajustes en relación con algunas otras actividades, lo cual, se va aprendiendo con la práctica (el saber improvisar).

La guía de instrucción, carta descriptiva o guía didáctica, es un documento que, basado en un objetivo general y una serie de objetivos particulares, muestra las actividades didácticas que se deben seguir para alcanzar los mismos.

Se compone de los aspectos siguientes:

- Nombre del documento.
- Nombre del curso.
- Duración total del curso.
- Fecha del curso
- Horario.
- Nombre del Capacitador
- Características de los participantes.
- Objetivo general del curso.
- Objetivos particulares o específicos del curso
- Temas y subtemas por desarrollar.
- Tiempo estimado para cada tema
- Descripción de las actividades de aprendizaje.
- Técnicas de enseñanza o materiales para el aprendizaje.
- Formas o instrumentos de evaluación por utilizar
- Recursos asignados

Debido a lo valioso de este instrumento, debe estar escrito de una forma sumamente didáctica, para que a “golpe de vista”, se conozca lo que se va a realizar. Una gran ventaja de esta herramienta, es que cuando se está elaborando, ayuda a analizar si está balanceada y así lograr un mejor aprendizaje.

Ejemplo de la Guía didáctica:

SESIÓN	COMUNIDAD DE APRENDIZAJE: Aplicación de: Dinámicas de integración grupal - Técnicas didácticas:	CIERRE DE LA SESIÓN	TIEMPO
➤ PRIMERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de: Características del evento, del Capacitador y de los participantes.</li> <li>• Presentación del objetivo del curso y de la sesión: Objetivo general del curso y particular del tema.</li> <li>• Revisión y ajuste de las expectativas.</li> <li>• Presentación del contrato intergrupalo o reglamentación de normas de trabajo.</li> <li>• Explicación de la forma de trabajo.</li> <li>• Explicación de la forma de evaluar.</li> <li>• Evaluación inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen general del contenido.</li> <li>• Conclusión: <i>¿Qué te llevas como aprendizaje?</i></li> <li>• Asignación de tarea: Opcional</li> </ul>	30'

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de integración grupal.</li> </ul>		
➤ SEGUNDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de la sesión anterior.</li> <li>• Presentación del objetivo de la sesión (particular del tema y específico de los subtemas).</li> <li>• Dinámica de integración grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen general del contenido.</li> <li>• Conclusión: <i>¿Qué te llevas como aprendizaje?</i></li> <li>• Asignación de tarea: Opcional.</li> </ul>	30'
➤ TERCERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de la sesión anterior.</li> <li>• Presentación del objetivo de la sesión, particular del tema y específico de los subtemas).</li> <li>• Dinámica de integración grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen general del contenido.</li> <li>• Conclusión: <i>¿Qué te llevas como aprendizaje?</i></li> <li>• Revisión del cumplimiento de expectativas y objetivos</li> <li>• Revisión del cumplimiento del contrato intergrupar.</li> <li>• Evaluación final.</li> <li>• Evaluación de satisfacción</li> <li>• Compromisos de los participantes.</li> <li>• Clausura o entrega de constancias.</li> </ul>	60'

### **Elaboración de las diapositivas para la presentación en Power Point.**

Las diapositivas servirán de base para presentar los contenidos de una forma más didáctica e interactuar con los participantes.

### **3.3 ILUSTRAR EL DESARROLLO DEL CURSO:**

#### **Preparación previa como Capacitadora:**

Cuando se va a impartir un curso, lo primero que hay que tener en mente es prepararse tanto física como psicológicamente para el evento que se va a tener. Por lo tanto, se solicita información previa sobre los participantes. Esto sucede en los casos que se deba impartir curso en nombre de alguna Consultoría. La cual sólo contrata para impartir cursos aislados, es decir, aquél que se ha negociado impartir en la empresa. Estos datos son: Edad aproximada de los participantes, estado civil, profesión, puesto que ocupan, preparación académica, el por qué se les desea impartir este curso en especial, número de personas, características del lugar. Es decir, todos aquellos datos generales que ayuden a conocer previamente un poco a las personas que se va a tener, así como la infraestructura con la que se cuenta.

Es importante aclarar que para cada sesión prevista, existirán acciones de integración que ayuden a la conformación de una verdadera *comunidad de aprendizaje* y un *cierre de la sesión*.

**Comunidad de aprendizaje:**

Es instrumentar y realizar una serie de actividades encaminadas a establecer los lineamientos generales del curso, con el fin de crear un clima de confianza, empatía, apertura y cohesión, que faciliten el compromiso y la participación:

**Encuadre previo de acciones conductuales del Capacitador:**

Siempre es recomendable estar en el lugar donde se va a impartir el curso tres cuartos de hora antes. Ésta es una muy sana medida, ya que habrá tiempo para instalar todo lo que se va a usar y así comprobar que está listo para su uso. Si existe cualquier eventualidad, hay tiempo para subsanarla.

**El principio del contacto con los participantes:**

*Presentación del evento:*

Usualmente hay una persona que presenta al Capacitador ante los participantes, lee su síntesis curricular (siempre es necesario llevar un resumen, por si lo olvidan) y dar la bienvenida. En caso de que se carezca de un representante de la empresa, el mismo Capacitador da la bienvenida y realiza el ejercicio de la presentación del curso.

Al iniciar el curso.

Debido a que los estudios demuestran que el primer impacto es vital para captar la atención, es necesario seleccionar lo que se va a decir o usar al inicio, se debe de tomar en consideración el tipo de participantes, el tema y en ocasiones, hasta el lugar. Lo recomendable es empezar con una:

- *Frase célebre*: Debido a que el primer impacto es fundamental, es bueno empezar con una frase célebre que esté relacionada con el tema (al terminarla se debe mencionar al autor). Esto capta la atención de inmediato. Existen muchos libros en el mercado para este fin.
- *Una idea central*: Hablar de la idea fundamental sobre el tema que se va a tratar. Es como dar una muy breve introducción.
- *Lanzando una pregunta*: Esta nunca falla, pues siempre capta la atención de los participantes. Cuando la contesten hay que redondear la idea o dar toda la definición.
- *Mostrando un objeto*: Este artículo, cosa u objeto tiene que estar directamente relacionado con el tema central del curso. Estará oculto hasta que se va a usar, cuando se muestra, hay que verificar que todos lo vean y tapanlo cuando se desocupe, para evitar distracciones.

**Explicación de la forma de evaluar:**

Para que todo sea transparente y evitar sorpresas: Siempre se debe explicar a los participantes cuál será la forma de evaluar, exactamente qué se tomará en cuenta, así como el hecho de que se calificará en el momento.

**Evaluación inicial:**

Se les aplicará la primera sesión, haciendo mención que sólo es con el objetivo de que tanto ellos mismos, como el Capacitador, sepan cómo entran, para que con base en ello, se trabaje el reforzamiento de los temas. En el momento se califica.

**El puente de conexión:**

Aquí es donde se enuncia el (los) objetivo (s) general (es) del curso y los de la sesión, así como el temario específico que se seguirá.

**Revisión y ajuste sobre las expectativas del curso:**

Después de la dinámica de integración grupal, se les solicita que se vayan a sentar a su lugar, que se numeren del uno al cuatro, cinco o al número que sea necesario, según el número total de participantes, para que formen equipos de trabajo. Se les entrega una hoja blanca y un lápices por equipo, para que contesten por equipo las preguntas siguientes:

- ¿Qué quiero que pase en este taller?
- ¿Qué no quiero que pase en este taller?
- ¿Qué voy a aportar para que tenga éxito el mismo?

Se les avisa que tienen cinco minutos para hacer “*lluvia de ideas*” para contestarlas y que es necesario que nombren a un líder por cada grupo, para que explique las conclusiones a las cuales hayan llegado.

Cuando se termina el tiempo, el Capacitador solicita a cada uno de los equipos haga saber sus conclusiones, las cuales se irán escribiendo de forma general en un rotafolio.

Después de que ya pasaron todos los grupos, el Capacitador sacará conclusiones de los mismos.

**Contrato intergrupales de trabajo:**

Este es el momento para realizar un compromiso entre participantes y Capacitador de cómo se quiere llevar el curso / taller. De forma conjunta, se ponen las reglas y sanciones que regirán todo el curso: Con respecto a asistencia, participación activa, formas de evaluación, entre otros, A la pregunta expresa del Capacitador de: ¿Qué elementos necesitamos para tener un taller exitoso?, los participantes se expresan libremente, mientras se apuntarán en un rotafolio, para que al final del curso / taller, retomarlos y ver si se llevaron a cabo cabalmente.

Los participantes se sienten involucrados cuando se toma en consideración sus necesidades e inquietudes, plasmándolas de una forma transparente, ya que así se evitan sorpresas de toda índole y ellos cumplen cabalmente lo establecido.

Se ha llegado a presentar que cuando algún aspecto no se ha cumplido por alguno de ellos, los participantes son los primeros que les solicitan al infractor -de una forma muy asertiva- que evite volverlo a hacer, ya que está afectando al equipo.

Por todo lo anterior, es sumamente importante que el Capacitador tenga en cuenta los aspectos siguientes:

### **Características que se necesitan tener en cuenta para trabajar con los adultos:**

- Ser flexible, para cambiar de acuerdo con las circunstancias.
- Ser generador de la creatividad, fomentando el autodesarrollo, a través de la participación activa.
- Ser paciente, para repetir cuantas veces sea necesario, con otras palabras y otros ejemplos, lo que no se haya comprendido.
- Ser optimista, respecto a todo y a todos.
- Tener un buen sentido del humor, para crear un ambiente agradable en el aula (sin llegar a extremos).
- Tener creatividad para improvisar en caso necesario, así como en la forma de desarrollar los temas y el trato que se brinda a cada persona.
- Ser comprensivo ante las debilidades del entendimiento humano.
- Estar abierto para explicar a los participantes el por qué, el cómo, el cuándo y para qué de la capacitación. Convencer con argumentos sólidos, más que imponer.
- Tener madurez emocional, saber aceptar críticas o sugerencias.
- Tener seguridad y confianza en uno mismo.
- Ser empático y asertivo.

### **Aplicación de la Dinámica de integración grupal, para romper el hielo:**

Este ejercicio es fundamental para que los participantes se empiecen a llevar bien entre ellos y con el Facilitador.

En muchas empresas, las personas tienen años en conocerse de vista, pero muchas veces ni el nombre de su compañero saben. Este es el mejor momento para hacer algunas preguntas personales, así como otras relacionadas con el tema y quizá hasta algunas chuscas. Si la edad de los participantes (cuando hay adultos mayores o personas muy excedidas de peso, más vale abstenerse) y el lugar lo permiten, lo ideal es que hasta corran, ya que esto les hace sacar endorfinas, así como a animarse a mencionar cosas personales.

### **La exposición:**

La imagen que se proyecta como Capacitador es sumamente importante, por lo que se sugiere mantener el cuerpo erguido, sin rigidez y jamás estar encorvado.

Asimismo, tomar en consideración la apariencia personal, dentro de las posibilidades económicas de cada Capacitador, procurar siempre estar bien vestido y acorde al auditorio, esto es, si se le va a impartir un curso a nivel operativo, nunca presentarse ostentosamente, ya que es innecesario y se puede presentar una barrera de comunicación.

Caminar de vez en cuando, con soltura, sin moverse demasiado, ya que distrae a los participantes y a veces ahí es donde se canalizan los nervios. Utilizar las manos y gesticulación de acuerdo con lo que se está diciendo. Una buena práctica es que alguien lo filme, para analizar cuáles son sus áreas de oportunidad.

Es necesario tener contacto visual con todos y cada uno de los participantes, para que se sientan incluidos e importantes, así como de vez en cuando sonreír, para que se sientan cómodos.

Al exponer el tema es conveniente hacer constantemente preguntas, para que se sientan involucrados y estén atentos.

Poner a leer al que está distraído. (En caso de que estén todos atentos, preguntar quién desea leer).

Dar ejemplos de uso cotidiano, usar metáforas o símiles, para que quede más claro.

Es necesario estar atento a sus reacciones o lenguaje corporal, ante lo que se expresa y en caso de que sea muy notoria su reacción, hacer preguntas acerca de ello.

A los adultos hay que motivarlos para que hagan preguntas en cualquier momento, haciendo hincapié en que jamás hay preguntas tontas, que al contrario, ello puede ayudar a otros, a los cuales probablemente tampoco les quedó claro, pero que por pena no lo hacen.

La voz es sumamente importante; en la cuestión del volumen todos y cada uno de los participantes, deberán escuchar de una forma agradable. Evitar que sea tan fuerte que moleste, ni tan baja que no escuchen. Hablar correctamente el idioma y pronunciarlo con claridad. Respecto al tono, lo más recomendable es tener altibajos todo el tiempo, ya que esto captará la atención. En el ritmo lo recomendable es que sea de 100 a 120 palabras por minuto y por último, hacer pausas con frecuencia, ya que esto capta su atención.

Cuando se está nervioso, es recomendable respirar profundamente, con todo el diafragma (como respiran los bebés, inflando el estómago) ya que esto ayuda a evitar el cansancio, a que salga la voz de una forma armoniosa.

**Demostración del tema:**

Éste tendrá que ser ágil y ameno. Se hace en función del desglose de un problema, que responda a las preguntas básicas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Por qué?

Asimismo, deberá estar sustentado en pruebas verídicas, que respalden los datos que se están dando, haciendo alusión a los autores de donde se tomó la información. Irá de lo simple a lo complejo.

**Cierre del evento:**

Usualmente, cuando se termina un curso, los participantes están motivados por los conocimientos adquiridos, porque los consideran valiosos y los aprecian en toda su magnitud. Sin embargo, está comprobado que esto dura poco, por eso ahora la norma les obliga a llenar unas cartas-compromiso en donde tienen que poner por escrito a qué se están comprometiendo de llevar a cabo.

El Facilitador usualmente motiva para que los participantes hagan un cambio de actitud, pongan en práctica lo aprendido e investiguen por su cuenta. Es evitar, que quede sólo en buenas intenciones. Es mover voluntades hacia un cambio de competencia, demostrando los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.

Implica aprovechar la sinergia que se logró con el grupo, para que entre ellos mismos se motiven. Sus etapas son:

- Resumen general del contenido.
- Conclusiones de qué es lo que siente que se está llevando el participante.
- Revisión sobre cumplimiento de las expectativas, así como de los objetivos.
- Revisión del cumplimiento del contrato intergrupalo.
- Evaluación final.
- Evaluación de satisfacción.
- Compromisos de los participantes.
- Clausura o entrega de las constancias.

Ejemplo de esquema del manejo de una sesión de trabajo:

SESIÓN	COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	CIERRE DE LA SESIÓN
PRIMERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del evento, del instructor y de los participantes</li> <li>▪ Presentación del objetivo del curso y la sesión (objetivo general del curso y particular del tema)</li> <li>▪ Revisión y ajuste de las expectativas</li> <li>▪ Presentación del contrato intergrupalo o reglamento</li> <li>▪ Explicación de la forma de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen general del contenido</li> <li>▪ Conclusiones de qué es lo que se lleva el participante</li> <li>▪ Asignación de tarea (opcional).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicación de la forma de evaluar</li> <li>▪ Evaluación inicial</li> <li>▪ Dinámica de integración grupal.</li> </ul>	
SEGUNDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen de la sesión anterior</li> <li>▪ Presentación del objetivo de la sesión (particular del tema y específico de los subtemas)</li> <li>▪ Dinámica de integración grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen general del contenido</li> <li>▪ Conclusiones de qué es lo que se lleva el participante</li> <li>▪ Asignación de tarea (opcional).</li> </ul>
TERCERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen de la sesión anterior</li> <li>▪ Presentación del objetivo de la sesión (particular del tema y específico de los subtemas).</li> <li>▪ Dinámica de integración grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen general del contenido</li> <li>▪ Conclusiones de qué es lo que se lleva el participante</li> <li>▪ Revisión de si se cumplieron las expectativas y los objetivos</li> <li>▪ Revisión de si se cumplió el contrato intergrupala</li> <li>▪ Evaluación final</li> <li>▪ Evaluación de satisfacción</li> <li>▪ Compromisos de los participantes</li> <li>▪ Clausura o entrega de constancias.</li> </ul>

### 3.4 DESARROLLAR LA COMPETENCIA LABORAL

La competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que son requeridas para el desempeño efectivo y de calidad de una función productiva, de acuerdo con los requerimientos establecidos por el sector productivo.

Por lo tanto, se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación orientados a la obtención de resultados observables del desempeño. Su estructura curricular se constituye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas Técnicas de Competencia laboral.

En el ejercicio de la Capacitación, en cuanto al sujeto que la desarrolla, se le identifica ya sea como:

#### **Instructor:**

*“Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo”. Reza<sup>8</sup>*

#### **Facilitador:**

*“Es la persona que se utiliza a sí mismo como un instrumento de facultación, para la toma de decisiones. Construyendo un ambiente que estimule el*

---

<sup>8</sup> El ABC del instructor.

Reza Trosino, Jesús Carlos p. 23

*involucramiento, el aporte creativo y la aceptación de la responsabilidad de dar cuenta de los resultados finales.” Lou Tice.<sup>9</sup>*

El Facilitador debe reunir los requisitos siguientes:

➤ Conocimientos:

- Sobre la educación de adultos
- El hecho teórico y práctico de la capacitación.
- Sobre la evaluación del aprendizaje.
- Sobre la evaluación del desarrollo del curso.
- Diseño de objetivos de aprendizaje.
- Utilización de recursos didácticos.
- Aplicación de dinámicas para la integración grupal.
- Aplicación de las técnicas didácticas
- Otros aspectos más.

➤ Actitudes - hábitos:

- Madurez y equilibrio mental
- Honradez y buena reputación.
- Positivo, propositivo, asertivo, empático y proactivo.
- Con iniciativa y dinamismo.
- Ser puntual.
- Ser ordenado.

➤ Aptitudes o cualidades:

- Especialista en los temas de los cursos que imparte
- Actualizado sobre los cursos que imparte.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Trabajar por resultados.
- Hábito de lectura.
- Tener experiencia en el campo que imparte.
- Saber expresar con claridad y precisión sus ideas.
- Buena ortografía.

En la práctica, muchos de los puntos expuestos no se cumplen, sin embargo, es necesario verlo como un reto el desarrollarlos, ya que no se vale que también aquí aplique la consigna de “aquí hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo”.

La conclusión es que existe una enorme responsabilidad de estar como Facilitador frente a un grupo de adultos, los cuales muchas veces, tienen un acercamiento a un aula después de muchos años de ausencia, por lo que es determinante la actitud que se toma ante ellos para que salgan motivados,

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* p. 25

entusiasmados, con ganas de poner en práctica lo aprendido o... sin ganas de volver a saber nada de la capacitación.

## CONCLUSIONES

En México, a la DNC no se ha logrado darle toda la importancia que tiene, pues si al trabajador se le pregunta cuáles son sus necesidades de capacitación, será más sencillo capacitarlo de forma precisa en donde se encuentran las debilidades; sin embargo, todavía es el empresario o ejecutivo de Recursos Humanos el que decide en qué se debe de capacitar. Por lo tanto, se carece de una cultura de trabajo en equipo, de involucramiento, en donde al personal se le inculque una filosofía de la organización, donde las personas se sientan parte importante y tomadas en consideración, para realizar cambios creativos y funcionales al área donde se están desempeñando. Lo que da por resultado, es que el trabajador, a la capacitación la sienta como impuesta, que el saber más carece de importancia, pues muchas veces ni lo aplica a su cotidianidad, ni repercute en los ascensos; transformándose, aparentemente, en una pérdida de tiempo, ya que deja de hacer su trabajo para ir al salón de clases, mientras se le está acumulando el mismo.

Cuando por fin se logra que accedan a realizarla, en muchos de los casos, dejan de involucrar a todo el personal, restando importancia a la misma. Lo cual se ve reflejado en que sólo se realizan algunos cursos (parte de los que salieron en el diagnóstico), así como poco o nulo seguimiento. Lo que da por resultado que los empleados sientan frustración, irritación y desaliento, pues les habían vendido un futuro distinto.

Cuando no hay DNC y solicitan cursos, es la misma forma de pensar, en muchas ocasiones no saben exactamente qué quieren y por qué, además de que usualmente es en breves cortos de tiempo (los clásicos “*bomberazos*”). Dado lo cual, regularmente ya se tienen hechos los cursos “básicos” y de ahí nada más se les hacen algunas modificaciones.

También, para que salgan más económicos, en uno quieren una mezcla de varios cursos, en donde sólo se puede esbozar lo que realmente es. Aunque lo más grave, es que los participantes retendrán en esta misma proporción, y como usualmente se le deja de dar seguimiento, al poco tiempo lo olvidan. Si el Capacitador regresa en un año a impartir otro curso y les pregunta o en alguna dinámica sale algo relacionado, es común darse cuenta que ya no recuerdan lo que se les transmitió porque no lo aplicaron o sólo parte, porque los trabajadores sienten que no les va a ayudar en nada a ascender en su trabajo o ganar más dinero.

En el punto de la impartición o desarrollo del curso, esta misma apatía se podría ver reflejada, pero ahora de parte de algunos capacitadores o facilitadores, los cuales dejan de estar automotivados y comprometidos para convencer a sus participantes a lograr los cambios significativos en su diario quehacer laboral.

En general, falta compromiso y responsabilidad de ambas partes, todavía existe la cultura de “no pasa nada si no realizo mi tarea”, por eso no se ha logrado vender

a la capacitación como un elemento importante para una mayor rentabilidad de las organizaciones.

**DE QUÉ FORMA LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, Y EN ESPECIAL LA DE COMUNICACIÓN, ME AYUDÓ EN MI QUEHACER LABORAL.**

La formación que adquirí en mi Facultad fue fundamental para mi desempeño como capacitadora, pues me fue desarrollando, puliendo, limpiando, mostrando un ser humano capaz de alcanzar cualquier meta, donde el único obstáculo... soy yo misma.

Aprendí de mi Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, que es necesario enfocarnos en el ser humano, como ser humano, para que pueda trascender, desarrollarse y cambiar. Sólo cuando se le ayude a los trabajadores a hacer conciencia de qué les conviene más o cómo brincar el bache donde se encuentran, van a poder sacar lo mejor de sí mismos.

Primero me enseñó qué ha sido de la humanidad, cómo ha ido evolucionando o destruyéndose, después mi país, para aterrizar en el aquí y ahora; qué y cómo estamos haciendo el día de hoy, pero sobre todo, qué podemos hacer para mejorar al ser humano, hoy.

El que me haya creado conciencia de cómo están las instituciones públicas, cómo las organizaciones privadas (incluyendo las religiosas).

La cultura, el *status quo*, es el elemento más fuerte contra quién luchar, para romper esa ideología de que los mexicanos, en general, pareciera que somos seres incapaces de lograr metas, de cambiar nuestra idiosincrasia, entre otras razones más.

El que necesito convencer, más que imponer, para volvernos más eficientes y eficaces, dar mejores resultados, siempre.

El reconocer la interdependencia que existe en este mundo sistémico, donde necesito realizar las cosas con calidad personal, calidad en el trabajo, calidad en el servicio, haciendo equipo y manejando mejor mis relaciones interpersonales, para poder llegar a buen puerto.

En fin, contribuyó a hacerme una mejor persona, en el más amplio sentido de la palabra.

Mi propio desarrollo personal, profesional, laboral y social, cada día lo pongo a disposición de los demás, como una forma significativa de hacer más próspero a nuestro México en este Siglo XXI que nos corresponde transformar, cada quien desde su propia trinchera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Argüelles, Antonio. *Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia*. Limusa, Noriega Editores, 1996
2. Argüelles, Antonio y Gonzci Andrew. *Educación y Capacitación basado en Normas de Competencia: Una perspectiva Internacional*. Limusa, Noriega Editores, 2001
3. Bloom, Benjamín. *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Editorial El Ateneo, Buenos Aire, 1973
4. Camero, F. *La investigación como Proceso de Enseñanza-aprendizaje*. Ediciones Quinto Sol. México, 2000
5. Centro Internacional de Desarrollo Integral y Competitividad, A. C. *Manual del Diplomado en Formación y Certificación de Instructores con Enfoque de Programación Neurolingüística*, México. s. a. e.
6. CONOCER. *Formación basada en Competencia laboral*. México, 2001
7. González N. Monroy y V. Kupferman S. *Dinámica grupal*, México, 1998
8. Goleman, Daniel: *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Vergara, 1999
9. Pinto Villatoro, Roberto. *Proceso de Capacitación*. Editorial Diana. México, 1994
10. Reza, J. *Cómo Diseñar Cursos de Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Panorama, México, 1999
11. Rodríguez Estrada, Mauro, Georgina Pellicer de Flores y Magdalena Domínguez Eyszsautier. *Planeación de vida y trabajo. Manual Moderno, Serie: Capacitación Integral*, México, 1989.