



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN CON
ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES Y COMPETENCIA
LABORAL DIRIGIDO A TRABAJADORES DE EMPRESAS
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA REPÚBLICA
MEXICANA**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MARTHA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2010



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.

Índice

Agradecimientos	3	
Resumen	7	
Introducción	8	
Capítulo 1	Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la capacitación	12
1.1	Definición, estratificación y clasificación de las empresas	13
1.2	Funciones y características de las micro, pequeñas y medianas empresas	17
1.3	La estructura de la Organización	20
1.4	Problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas referente a la capacitación.	27
Capítulo 2	El sistema de capacitación en multihabilidades	35
2.1	Panorama mundial de la evolución de las empresas	36
2.1.1	De la administración científica al humanismo	36
2.1.2	Modelo basado en competencia	37
2.1.3	Megatendencias en las relaciones entre los países	38
2.2	El concepto de las multihabilidades y su aplicación en diversos escenarios	41
2.2.1	El concepto de multihabilidades	42
2.2.2	Aplicación de las multihabilidades	43
2.3	Beneficios de la aplicación del enfoque de multihabilidades	47
Capítulo 3	Elementos teórico- metodológicos del manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral	50
3.1	Trabajo, procesos, sistemas y competencias	51
3.1.1	El trabajo y el enfoque de sistemas	52
3.1.2	Los procesos de trabajo	52
3.1.3	Las capacidades laborales	55
3.2	Elementos teórico- metodológicos implícitos en la elaboración de manuales de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral.	56
3.2.1	El proceso capacitador y la elaboración de manuales	56
3.2.2	Objetivos de aprendizaje	71

	3.2.3	Contenidos con base a procesos de trabajo	79
3.3		Elementos teórico- metodológicos implícitos en la evaluación de la capacitación	89
	3.3.1	Función de la evaluación	90
	3.3.2	Técnicas e instrumentos de evaluación	91
Capítulo 4		Propuesta de Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral para trabajadores de las empresas micro, pequeñas y medianas de la República Mexicana	100
	4.1	Antecedentes y presentación de la propuesta	101
			1
	4.1.1	Contexto	101
	4.1.2	Población	104
	4.1.3	Resultados	104
	4.1.4	Ventajas	105
	4.1.5	Limitaciones a superar para llevar a cabo la propuesta	105
	4.1.6	Productos y/ o acciones para desarrollar la propuesta	106
	4.1.7	Fases de implementación de la propuesta	107
	4.2	Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basado en procesos de trabajo.	109
		Conclusiones	111
		Recomendaciones y sugerencias	115
		Glosario de términos	117
		Referencias bibliográficas	121
		Anexo	128
	1	Taxonomía de Bloom	129

Resumen

Siendo la capacitación de los trabajadores una obligación establecida en el artículo 123 constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, es también exigencia de una economía globalizada que crea la necesidad de desarrollar en los recursos humanos habilidades laborales que los lleven a ser competitivos internacionalmente y en un afán de aportar propuestas que apoyen la satisfacción de estas necesidades en la Dirección de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se crearon los programas de capacitación en multihabilidades; y derivado de éstos, el presente trabajo.

Estos programas se elaboraron como alternativa de capacitación y apoyo a la certificación en competencias laborales para los trabajadores de las empresas micro, pequeñas y medianas de la República Mexicana.

En esta tesina se presenta el diseño de un manual de multihabilidades mediante la reconstrucción y documentación de la metodología de estos programas, misma que conjuga procesos de trabajo, funciones laborales y Normas Técnicas de Competencia Laboral en un documento cuyo material que se va elaborando es dirigido hacia un aprendizaje significativo que considera los principios de la educación de los adultos. Estos aspectos facilitan un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

Introducción

En México existe y se promueve la creación de micro, pequeñas y medianas empresas ya sea por el adelgazamiento de las estructuras organizacionales (downsizing) que provoca el desempleo, o por la subcontratación de servicios en las empresas o por las instituciones públicas (outsourcing).

Debido al tamaño de este núcleo de empresas, y derivado del reducido número de trabajadores que normalmente manejan, en la mayoría de los casos recae en pocos de ellos la realización de varias funciones de un proceso de trabajo sin que medie capacitación en el puesto. Esta situación es similar a prácticas, por ejemplo en empresas de Estados Unidos de Norteamérica (según menciona Carnoy, 2001, p. 92), donde no se caracterizaban por proporcionar formación formal a sus trabajadores. Pero algunas de estas empresas han optado, entre otras, por algunas prácticas para implicar a los trabajadores como equipos autogestionados o rotación en los puestos de trabajo. Y actualmente se encuentran versiones estadounidenses de compañías de alto rendimiento como Xerox o Federal Express que se han centrado en la formación de los trabajadores e invierten un porcentaje de su nómina en sistemas autodirigidos basados en equipos.

Esta situación recae en el concepto de multihabilidad que Miller (1997, citado en Ronquillo, 2000, p. 40) ha definido como “un proceso en el cual los empleados son entrenados para desempeñar un amplio rango de tareas”.

Dadas las tendencias actuales del mercado y la producción, la multihabilidad plantea varios beneficios a los empresarios y trabajadores: posibilidad de enriquecimiento de puestos, viabilidad de grupos de trabajo autodirigidos y mayor participación y facultación al personal.

Sin embargo, al detectar que las micro, pequeñas y medianas empresas no cuentan con una infraestructura administrativa que integre un departamento de capacitación, no se vislumbra esta implementación de acciones de formación es por eso que se plantea como objetivo de esta tesina presentar un diseño de manual para el desarrollo de multihabilidades como alternativa de capacitación y apoyo a la certificación en competencias laborales para los trabajadores de empresas mexicanas de estos estratos.

Los programas de multihabilidades son instrumentos que han sido elaborados en el área de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que es una dependencia del gobierno federal; fueron creados para la adquisición, actualización y el desarrollo de habilidades referidas a un proceso o sistema de trabajo y se relacionan con un grupo específico de ocupaciones y con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral. Sin embargo, nunca se documentó la metodología que seguían, lo que dificultaba su reproducción.

Debido a esto, la propuesta es rescatar ese modelo de manuales de multihabilidades, reconstruir y documentar su metodología y hacer evidentes los diversos usos y beneficios, incluyendo algunos no considerados, entre ellos el emplear este *modelo de manual* como una alternativa que puede ser desarrollada por las cámaras u organismos del sector laboral para sus agremiados.

Las principales ventajas de estos manuales son:

- abordar de manera integral funciones, actividades y características adicionales que desarrollan las personas dentro de las ocupaciones involucradas en los sistemas y procesos de trabajo, así como,
- considerar el aprendizaje significativo y la andragogía en el material que se está elaborando para facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad; temas que se documentan en este trabajo.

La tesina está organizada en cuatro capítulos. El capítulo uno contiene un panorama general de las empresas en México y su estratificación, las

ocupaciones o funciones productivas y los puestos y la posición que tienen en cuanto a la capacitación de sus trabajadores.

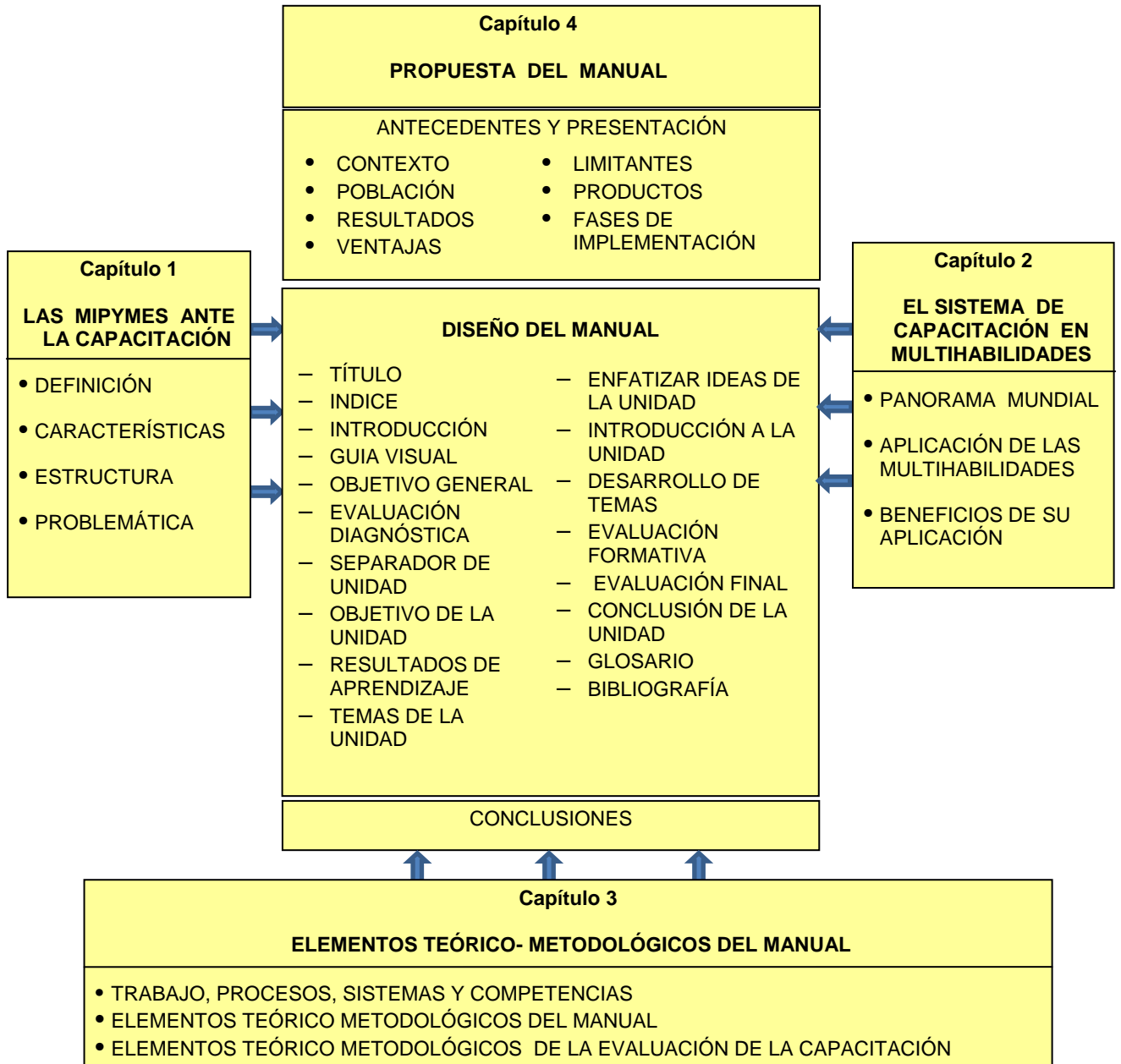
El segundo capítulo da cuenta de las ventajas y aportaciones del enfoque de multihabilidades y el panorama mundial del sistema de capacitación al respecto.

En el tercer capítulo se menciona el marco conceptual y metodológico de los programas de capacitación en multihabilidades.

Por último, el cuarto capítulo presenta la propuesta del manual de capacitación basado en multihabilidades y competencia laboral con un enfoque de procesos.

En el esquema que se presenta a continuación se aprecian visualmente los contenidos de esta tesina.

ESQUEMA DE LA TESINA “DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES Y COMPETENCIA LABORAL PARA MIPYMES”



Capítulo 1.

Las micro, pequeñas y medianas
empresas
ante la capacitación

Capítulo 1. Las micro, pequeñas y medianas empresas

ante la capacitación

El desarrollo y crecimiento de la economía nacional, se sustenta en la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), generadoras de los diversos productos que requieren los consumidores o las grandes organizaciones como insumos de sus procesos de producción. Dichas unidades económicas, crean empleos, capacitan a las personas en la práctica y propician la movilidad laboral a nivel local y regional.

Como parte del desarrollo industrial de México, en las tres últimas décadas se registraron cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana resultado, en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de los sectores productivos. Al respecto, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) tienen una función importante en la dinámica de los mercados nacionales e internacionales (STyPS, 2004a).

1.1 Definición, estratificación y clasificación de las empresas.

Para Chiavenato (1999/2004?, p.128) la organización es un proyecto social que reúne varios recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos. Dichos recursos pueden clasificarse en cinco grupos: físicos o materiales, financieros, mercadológicos, administrativos y humanos. De este último indica que es el único recurso vivo y dinámico de la organización y que es el que decide el manejo de los demás. En razón de que es el recurso que “posee vocación encaminada al crecimiento y desarrollo” se centrará la atención específicamente en él.

Se presenta a continuación el concepto de empresa, sus funciones y clasificación.

Para Rodríguez (2002) la empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio. Sus características son: a) es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley, y b) es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa que la lleva a proteger los intereses económicos de ella, de sus acreedores, de su dueño o accionistas a los que satisface al obtener utilidades.

De acuerdo a los criterios de clasificación del tamaño de las unidades económicas que se presentan en el país se identifican cuatro niveles: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según pronunciamiento acerca de los criterios para la definición del 30 de diciembre de 2002 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía) y publicado por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Una microempresa es la que posee propietarios y administración independiente y que no es dominante en la rama en que opera, con una estructura organizacional muy sencilla y cuyo valor de ventas anuales sea el que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía)” (Rodríguez, 2002, p.48).

Con relación a lo que debe entenderse por medianas y pequeñas industrias la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las cataloga como aquéllas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos (Rodríguez, 2002, p.66).

En 1999 en México existían 2.7 millones de empresas, en Rodríguez (2002) se menciona la distribución de éstas por tamaño de acuerdo al INEGI y a la Banca de Fomento Industrial que se presenta en la tabla 1 (Distribución de empresas por tamaño).

Tabla 1		
Distribución de empresas por tamaño		
Tipo de empresa	Número	Porcentaje
Micro	2 605 849	95.5 %
Pequeña	87 285	3.2 %
Mediana	25 517	0.9 %
Grande	7 715	0.3 %
TOTALES	2 726 366	99.9 %
Fuente:INEGI, Censos económicos 1999.		

Rodríguez (2002, p 29)

Como podemos observar, en el país existían 2, 726 366 empresas, de las cuales: 2, 718 651 pertenecen a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) que en su conjunto representan el 99.6 %.

La clasificación en estas tres grandes ramas: servicios, comerciales e industriales se lleva a cabo para determinar los hechos y operaciones de las empresas. En Rodríguez (2002, p 73) se encuentra las características de cada una de estas ramas y se mencionan a continuación:

Empresas de servicios.- son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en determinada región, sin que el objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Empresas comerciales.- son las que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Empresas industriales.- se dividen en dos: Industrias extractivas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original; e industrias de transformación que son las que adquieren

materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a las que tenía originalmente.

En la tabla 2 (Clasificación según el número de empleados) se identifican dichos niveles o estratos, indicando el número de personas que comprende cada sector: industria, comercio y servicios; clasificación sustentada en el personal ocupado total.

Tabla 2			
Clasificación según el número de empleados			
Estrato	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100
Grande	de 251 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante
INEGI (2005)			

En 2003 había en nuestro país 3 millones 5 mil 157 unidades económicas distribuidas en 19 sectores, los cuales dieron empleo a 16 millones 239 mil 536 personas. (Censos Económicos 2004)

En estos 19 sectores en los que se divide el aparato productivo nacional, se integraron las industrias manufactureras que están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

Se incluye también en comercio: los sectores Comercio al por mayor y Comercio al por menor. En servicios se encuentra: Información en medios masivos; Servicios financieros y de seguros; Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes; Servicios profesionales, científicos y técnicos; Dirección de corporativos y empresas; Apoyo a los negocios y manejo de desechos; Servicios educativos; Servicios de salud y de asistencia social; Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos; Alojamiento temporal y restaurantes y por último; Otros servicios, excepto Gobierno.

La estructura de las unidades económicas y del personal ocupado se integra de la siguiente manera: a nivel nacional, se tiene que 97.2% de las unidades económicas y 88.8% del personal ocupado total se concentraron en actividades de manufacturas, comercio y servicios.

Con la información presentada se bosqueja la idea de cómo se encuentra estructurado el aparato productivo nacional, encontrándose a continuación las características y funciones de las micro, pequeñas y medianas empresas para ubicar posteriormente la problemática de este tipo de empresas referente a la capacitación.

1.2 Funciones y características de las MIPyMES

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), radica en que son fuente de generación de empleos, un lugar de trabajo donde las personas se capacitan en aspectos prácticos de diversas ocupaciones, y representan, por tanto, un medio para la adquisición de habilidades técnicas y administrativas.

Como parte de la dinámica económica de nuestra sociedad, las micro, pequeñas y medianas empresas cumplen con una serie de funciones bien definidas, que contribuyen de manera significativa en el desarrollo y crecimiento del país, asevera Careaga (1980, citado en Rodríguez, 2002, p. 40), mismas que se indican a continuación:

- Llenan huecos en la producción.

Para algunas empresas grandes es costoso generar ciertos productos, de tal manera que es más viable realizar alianzas con las pequeñas y medianas empresas, y así abaratar el costo. Por ejemplo, a una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, le resulta más costoso producir una cantidad reducida de mantequilla, que solicitar a una pequeña empresa para que se encargue de su producción bajo ciertas especificaciones.

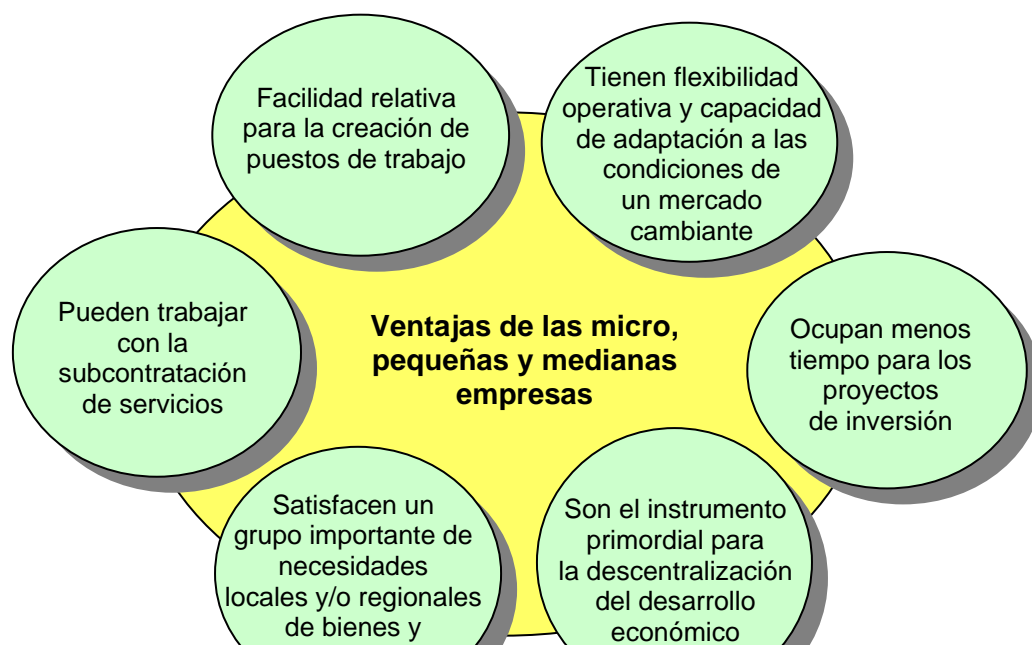
- Crean y establecen una cultura empresarial.

Su escala de operaciones y versatilidad demandan del empresario conocimientos, participación, creatividad, entre otros, para estar a la altura de sus competidores. La pequeña y mediana empresa constituye una escuela práctica para formar empresarios, administradores y técnicos.

- Proporcionan un mayor número de empleos.

Constituyen, por su naturaleza, una opción rápida para generar empleos en los sectores más necesitados de la población. El proceso de desarrollo de un país, establece una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población requiere de estas empresas para contar con un empleo.

En términos generales, García de León, (1993) identifica algunas ventajas de las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo socioeconómico de cualquier país que aparecen en la figura 1, éstas pueden variar en razón de la actividad económica específica de cada establecimiento.



Las pequeñas y medianas empresas son un campo importante en la formación y desarrollo de personas con orientación empresarial, y se identifican como piedra angular de la expansión comercial en todo el territorio nacional. El que la pequeña y mediana empresa tengan la oportunidad de crecer, depende en gran medida de su misión, objetivos y visión estratégica en una economía de mercado y libre empresa. El futuro de México se apoya en gran medida en estas unidades productivas, pues constituyen a nivel local, regional y nacional una opción dinámica en la economía de nuestro país.

La empresa no es una entidad separada del medio ambiente, no es autosuficiente ni autónoma, de hecho para el logro de los objetivos o la realización de sus operaciones se maneja dentro de un entorno relevante que se traduce como “la parte del entorno total que tiene importancia efectiva o potencial” y que se ve influenciado por factores externos e internos.

Los factores externos o macroentorno son los que indirectamente afectan al funcionamiento de la empresa, como una devaluación, que afecta a todas las empresas quienes se tienen que adaptar, y se refiere a la economía, tecnología, innovación, situación legal, situación política, contexto social, económico y cultural tanto nacional como internacional (García de León, 1993).

Los factores internos o microentorno son la parte del entorno en el que las acciones de la empresa tienen un impacto, repercusión o relevancia y que está conformado por individuos, grupos y organismos específicos con los que tiene relaciones directas y activas como proveedores, clientes, competidores, instituciones reguladoras de su actividad, por otra parte las organizaciones se

mantienen en constante intercambio con el medio ambiente por eso se dice que es un sistema abierto que está inmerso en otros sistemas.

Como sistema abierto presenta las siguientes características: tiene entradas y salidas porque importa del ambiente sus recursos materiales y la energía, y exporta los productos o servicios que produce; está en una tendencia constante a mantener un equilibrio dinámico, u homeostacia, buscando constantemente medidas que actúen sobre los ambientes y que le permitan seguir en el mercado como la capacitación actualizada y permanente de su personal; presenta un proceso de retroalimentación que le permite lograr una adaptabilidad que la hace viable al poner énfasis en la eficacia y la eficiencia del sistema, siendo capaz de modificar continuamente su constitución y estructura para lograr sus objetivos; y por último presenta sinergia que se refiere al esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función logrando que el resultado del todo sea mayor al de sus partes (Chiavenato, 2004)

1.3 La estructura de la Organización

Las organizaciones están conformadas por recursos que constituyen los componentes básicos de una empresa y que son los que atienden a su objetivo general; éstos se refieren a las personas, los materiales, los sistemas y el equipo. En la tabla 3, (Componentes básicos de una empresa) se han concentrado estos componentes descritos por Rodríguez (2002, pp. 75-77).

Tabla 3		
Componentes básicos de una empresa		
Componente:	Incluye:	Se clasifican en:
Personas	Todos los grupos humanos que integran los demás componentes. Es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos además de operar el equipo.	Obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores o administradores.

Materiales	Las cosas que se procesan y que se combinan para producir: el servicio, la información o el producto final.	Bienes materiales, materias primas y dinero.
Sistemas	Todo el cuerpo orgánico de procedimientos, de métodos, etc. por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Deben coordinarse con el elemento personal y éste con aquellos.	Sistemas de planificación, sistema organizativo, sistema de información, sistema de control y sistemas operativos.
Equipo	Los instrumentos o las herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.	Ejemplos de equipo lo son máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que usa la unidad administrativa en sus actividades.
(Rodríguez, 2002, pp. 75-77)		

Los recursos humanos se apoyan en los recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero para producir bienes o servicios que se conjugan en una reiteración de ciclos como se ejemplifica en la figura 2 (Elementos de una empresa que se conjugan en una reiteración de ciclos).



Figura 2. Elementos de una empresa que se conjugan en una reiteración de ciclos. (Texto de Rodríguez, 2002. Figura adaptación del manual de procedimientos de la DGC, STyPS).

El éxito de muchas empresas y su grado de penetración en el mercado responde a la capacidad de diferenciarse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas ágiles, flexibles y con un enfoque claro de servicio al cliente. (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997)

La estructura de una empresa es “el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo” (Gil y Cols., 1997, p. 10) es como el armazón o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa que hace que fluya la información precisa. En una empresa se presentan dos tipos de estructuras: la estructura formal que está representada por el esquema de la Organización oficialmente establecido y viene definida a través del Manual de funciones y el Organigrama oficial. Contempla las funciones que se deben realizar y las relaciones formalmente establecidas entre las unidades orgánicas de la empresa; y la estructura informal que se manifiesta cuando hay asociación entre los componentes de la empresa debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza de objetivos personales, etc.

Para el diseño de la estructura organizativa de la empresa confluyen factores como el tamaño, la tecnología y el entorno.

De acuerdo al tamaño, las empresas pasan por diversas etapas (Gil y Cols, 1997): Etapa I.- Estructura funcional simple: que se da en empresas reducidas de tamaño por la que una sola persona dirige y supervisa las actividades.

Etapa II.- Estructura funcional burocrática: cuando la empresa contrata más empleados operativos aumenta la especialización y la diferenciación horizontal aumentando la especialización vertical para coordinar las diferentes unidades

implantándose reglas y normas formales que al ir creciendo más va necesitando la departamentalización.

Etapas III, IV y V.-Estructuras divisionales por productos, grupos de productos y estructuras matriciales: que surge cuando hay dispersión geográfica de la empresa, o complejidad de productos o aumento de ventas. Gil y Cols. (1997) esquematizan esta división de las etapas como se aprecia en la tabla 4 (Evolución de la empresa según edad y tamaño)

En cuanto al factor Tecnología cada empresa tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios que se pueden clasificar según si son de rutina en: a) operaciones automatizadas y estandarizadas (Línea de montaje, trabajo de oficina) en donde se aprecia que a mayor rutina menor número de grupos de trabajo, siendo necesarios manuales de procedimientos, descripción de puestos y otros documentos formalizados. Esta se caracteriza por ser una estructura centralizada. b) las de no rutina que se refieren a las tecnologías que se ajustan a las necesidades del momento (proyectos, trabajo sobre pedido) en donde se forman grupos de trabajo, la supervisión es más estrecha y hay más niveles. Se manejan estructuras descentralizadas.

Tabla 4					
Evolución de la empresa según edad y tamaño					
					Etapa V Versatilidad Estructura Matricial
Grande				Etapa IV Coordinación Estructura Productos	
			Etapa III Expansión Estructura Divisional		
		Etapa II Formalización Estructura Funcional Burocrática			
Tamaño de la empresa					

Pequeña	Etapas I Iniciación Estructura Funcional Simple			
	Adolescencia	Edad de la empresa		Madurez
(Gil y Cols., 1997)				

El factor entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la propia Organización y al que debe adaptarse para sobrevivir; si este es cambiante y genera incertidumbre: un departamento con menor complejidad depende más de la evolución del entorno, si el entorno es amplio y complejo la estructura tiende a descentralizarse. La empresa con estructura flexible se podrá adaptar más rápidamente.

La estructura de la empresa se puede representar gráficamente a través del organigrama, que nos aporta rápidamente un conocimiento de los principios de funcionamiento de la empresa. El organigrama tipo incluye la siguiente información:

- Las diferentes unidades orgánicas, indicando las relaciones jerárquicas que existen entre ellas;
- Grado de dependencia así como su importancia jerárquica;
- Relaciones de carácter jerárquico o funcional;
- Denominación específica de la unidad orgánica, el nombre del responsable y eventualmente el número de personas que componen la unidad orgánica.

La tarea del diseño de una empresa la lleva a cabo la alta dirección considerando dos componentes: el técnico, al establecer las técnicas y operatividades para facilitar la aplicación de estrategias, el flujo de trabajo, permitir el control, crear tareas factibles y medibles; el humano, para conseguir el ajuste de las personas, organizar el poder entre los diversos grupos, compatibilizar los valores y creencias de las personas con los de la Organización, y definir un estilo de dirección.

Conforme a la teoría de la organización, la empresa debe tender a un modelo congruente de comportamiento organizativo basado en componentes que según un enfoque sistémico son tres: las entradas, los procesos y las salidas. En la tabla 5 (Modelo de comportamiento organizativo) se presentan los elementos y actividades que los integran.

Es importante destacar entre los objetivos de la Organización la designación eficiente de los componentes de la empresa, con especial atención a las personas como el componente principal. Entre los componentes humanos de la Organización existe una diferenciación en cuanto a las funciones que llevan a cabo, lo que permite distinguir tres niveles jerárquicos y sus funciones que son observados en la tabla 6 (Funciones que llevan a cabo los componentes humanos de la Organización), (Gil y Cols., 1997).

Tabla 5		
Modelo de comportamiento organizativo		
Las entradas	Los procesos	Las salidas
<p><i>Están formadas por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El entorno.- instituciones, grupos, individuos de fuera de la Organización que pueden afectarla. ➤ Los recursos.- humanos, tecnológicos, financieros y de imagen. ➤ La historia.- el comportamiento, la actividad y la eficacia 	<p><i>Están definidos por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajo.- las tareas básicas con las habilidades y conocimientos necesarios, los sistemas de retribución, las exigencias de resultados. ➤ Las personas.- sus capacidades, necesidades, expectativas, formación. 	<p><i>Que es lo que hace la Organización y su eficiencia, medida sobre todo por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El logro de las metas y objetivos. ➤ La adecuada utilización de los recursos. ➤ La adaptación al entorno, logrando una posición favorable.

<p>en el pasado que puede afectar al comportamiento actual.</p>	<p>➤ La organización formal, funciones, mecanismos de coordinación, diseño de tareas.</p> <p>➤ La organización informal, comportamiento de los líderes, valores y normas, relaciones interpersonales y grupales, comunicación, clima, poder, política.</p>	
<p>(Gil y Cols., 1997)</p>		

<p align="center">Tabla 6</p> <p align="center">Funciones que llevan a cabo los componentes humanos de la Organización</p>			
<p align="center">Nivel</p>	<p align="center">Gestión</p>	<p align="center">Control</p>	<p align="center">Tareas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección 	<p>⇒ Estrategia</p>	<p>⇒ De gestión global</p>	<p>Supervisión general, relaciones con el entorno, y diseño de estrategias y objetivos a largo plazo, se ocupa de que la Organización cumpla su misión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mandos intermedios 	<p>⇒ Táctica</p>	<p>⇒ De gestión funcional</p>	<p>Llevar a cabo una función similar a la de la alta dirección pero a nivel de su unidad operativa. Poseen autoridad formal, siendo supervisores de los ejecutantes; encargados de las actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios.</p>

• Ejecutantes	⇒Operativa	⇒Operacional	Encargados de ejecutar las operaciones que llevan a la consecución de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.
(Gil y Cols., 1997)			

En el entorno actual en que se mueven las empresas las fuerzas y su nivel de influencia sobre éstas son:

- Tecnología.- el creciente ritmo de cambio amenaza a las posiciones e inversiones actuales,
- Competencia.- en los sectores más importantes está surgiendo un número creciente de competidores eficaces,
- Exceso de oferta.- la capacidad de oferta de la mayoría de los productos y servicios excede a la demanda,
- Consumidores.- al tener más ofertas, los clientes esperan mayor valor, calidad y servicio.

Lo cual repercute en una problemática en cuanto a capacitación como se plantea en la siguiente sección.

1.4 Problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas referente a la capacitación.

En la información que proporciona Rodríguez (2002) respecto a las MIPyMES indica que en México las microempresas conforman el 95.5%, el 4.1% son pequeñas y medianas empresas, mientras que 0.3% son grandes. De este 95.5% sólo 4% de las creadas tienen éxito o permanecen activas durante el primer año porque se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos como:

- a) Deben ser dirigidas de manera profesional, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.

- b) Tienen que acceder a los programas de financiamiento no con la perspectiva paternalista sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.
- c) Deben ser apoyadas por la simplificación administrativa que implemente el gobierno.
- d) El empresario que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona, hay que fomentar una formación integral que implique el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor.

Esta problemática refleja la necesidad de dar un mayor énfasis a los aspectos de formación de los recursos humanos en las Organizaciones que se ve reforzado al ver el status que guarda la capacitación en México, como se aprecia a continuación.

Conforme a los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Salario y Capacitación de Comercio emitida por INEGI en 2001 se encuentra la siguiente información referente al cumplimiento legal en materia de capacitación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; mismos que le fueron proporcionados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

Los datos de la tabla 7 (Establecimientos que cuentan con planes y programas de capacitación aprobados por la STyPS) muestran el número de establecimientos¹ comerciales en 2001 por tamaño, según condición de contar con planes y programas de capacitación y adiestramiento aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS):

Tabla 7			
Establecimientos que cuentan con planes y programas aprobados por la STyPS en el año 2001			
		Planes y programas de capacitación aprobados por la STyPS	
Tamaño	Total	Sí	No

Total	1 412 945	38 084	1 374 861
Grande	3 103	1 888	1 215
Mediano	24 133	9 233	14 900
Pequeño	89 225	14 697	74 528
Micro	1 296 484	12 266	1 284 218
¹ Únicamente para establecimientos comerciales con personal ocupado propio			
(INEGI, 2001)			

La tabla 8 (Personal ocupado que recibió capacitación en 2000 por nivel ocupacional) presenta personal ocupado en los establecimientos¹ comerciales que recibió capacitación en 2000 por nivel ocupacional, según tamaño y adiestramiento aprobados por la STyPS:

Tabla 8					
Personal ocupado que recibió capacitación en 2000 por nivel ocupacional					
Nivel ocupacional	Total	Tamaño			
		Grande	Mediano	Pequeño	Micro
Total	848 024	253 339	276 274	218 748	99 663
Directivos	68 442	5 322	15 699	24 087	23 334
Empleados vendedores	372 390	115 203	116 615	88 670	51 902
Empleados administrativos	128 783	39 269	44 406	38 562	6 546
Empleados generales	278 409	93 545	99 554	67 429	17 881
¹ Únicamente para establecimientos comerciales con personal ocupado propio					
(INEGI, 2001)					

En la tabla 9 (Establecimientos comerciales que proporcionaron constancias de habilidades a sus trabajadores en el año 2000) aparece el número de establecimientos¹ comerciales que proporcionaron capacitación a sus trabajadores en 2000 por tamaño, según condición de otorgar Constancia de habilidades:

Tabla 9			
Establecimientos comerciales que proporcionaron Constancias de habilidades a sus trabajadores en el año 2000			
Tamaño	Total	otorgan Constancia de habilidades	
		Sí	No
Total	109 291	56 580	52 711
Grande	2 662	2 157	505
Mediano	17 533	10 853	6 680
Pequeño	36 280	20 531	15 749
Micro	52 816	23 039	29 777
¹ Únicamente para establecimientos comerciales con personal ocupado propio			
(INEGI, 2001)			

De donde se deduce que las empresas micro, pequeñas y medianas del sector comercio son las que tienen mas bajos índices de cumplimiento legal en los aspectos de capacitación.

En la misma encuesta se menciona que no se ha hecho un trabajo similar en los otros sectores por lo que no se tenían hasta ese año sus datos estadísticos. Se insiste en que “es seria la falta de información estadística, integrada, organizada y diversificada, así como la falta de información cualitativa”. Pieck (2004).

En el trabajo de investigación denominado “La oferta de formación para el trabajo en México” Pieck (2004), que constituye uno de los apartados del informe nacional coordinado por el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), dentro del estudio mundial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), sobre *Thematic Review of Adult Learning* (abril-junio 2003) se indica, entre otros aspectos, que:

- En muchas de las empresas el trabajo se convierte en una meta programática que no tiene una correlación con el desarrollo de los programas, en la mayoría de estos programas no se cuenta con resultados, amén de que muchos de ellos tampoco han sistematizado las actividades que desarrollan.
- Se encontró que la actividad de formación en el trabajo se desarrolla a través de diferentes instituciones y programas, cuya agrupación se presenta en la tabla 10 (Distribución de programas).

Tabla 10						
Distribución de programas						
En el trabajo						
Mercado formal	Escolarizados	Los programas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ de las propias empresas ▪ de la STPS vía el PAC ▪ del SNET ▪ de la Secretaría de Economía (CVE y CRECE) ▪ de las Cámaras ▪ de los Sindicatos ▪ de las agencias privadas de capacitación 				
		<table border="1"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Sector Agropecuario</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">Mercado informal</td> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">No escolarizados</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DGETA y BETAS ▪ FMDR-IMEDER ▪ INI ▪ SAGARPA ▪ INCA RURAL ▪ SEDESOL (Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas) ▪ ONGs </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sector urbano marginal</td> </tr> </table>	Sector Agropecuario		Mercado informal	No escolarizados
Sector Agropecuario						
Mercado informal	No escolarizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DGETA y BETAS ▪ FMDR-IMEDER ▪ INI ▪ SAGARPA ▪ INCA RURAL ▪ SEDESOL (Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas) ▪ ONGs 				
		Sector urbano marginal				

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEDESOL ▪ INDUJERES ▪ ONGs
Sector artesanal		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ FONART ▪ PROADA
Pieck, E. (2004)		

La oferta de programas de formación en el trabajo se distingue por sus diferentes énfasis y actores, se tienen así las siguientes modalidades:

- a) Los programas que diseñan y desarrollan las propias empresas
- b) Los programas que se dan en los centros de trabajo con apoyo de la STyPS
- c) Los programas que se ofrecen a las empresas por parte de instituciones y programas de gobierno
- d) Los programas que se otorgan a las empresas a través de las Cámaras Industriales y de Comercio
- e) Los programas que se proporcionan a través de Sindicatos

En el caso de la primera opción, son por lo general las empresas grandes las que reconocen la importancia de la formación en el trabajo y le asignan un presupuesto, pero la mayoría de los centros de trabajo no cumple con esta responsabilidad.

Del total de constancias de habilidades laborales, 71% corresponde a empresas grandes (con más de 250 trabajadores), mientras que sólo el 1.2% de constancias corresponden a empresas con menos de 15 trabajadores; y aunque en el caso de planes y programas registrados se observa que hay un número mayor de empresas pequeñas, sin embargo, sólo se beneficia el equivalente al 10% de los trabajadores que se benefician en las empresas grandes.

Estos datos demuestran lo mencionado acerca de la necesidad de dar un mayor énfasis a los aspectos de formación de los recursos humanos en las organizaciones y de buscar alternativas en el área de capacitación que les facilite a las micro, pequeñas y medianas empresas tener personal que se encuentre constantemente actualizado ante las demandas de su macro y microentorno.

Las organizaciones necesitan cada vez más, personas capacitadas polivalentes y flexibles que participen y se integren en el proyecto empresarial y que sean capaces de asumir el entorno competitivo de los nuevos mercados. La necesidad de incorporar nuevas fórmulas de trabajo provocará cambios importantes en las relaciones laborales (Gil y cols., 1997) cuya importancia se apreciará en el capítulo siguiente dedicado al concepto de multihabilidades y su aplicación en diversos escenarios laborales.

Capítulo 2.

El sistema de capacitación en
multihabilidades

Capítulo 2. El sistema de capacitación en multihabilidades

Tradicionalmente se han considerado a las empresas como un conjunto de recursos organizados de manera sistemática en estructuras de poder para satisfacer las demandas del contexto, cuyo objetivo es la producción de resultados establecidos por los socios, los accionistas o, en el caso público, instituidos por ley. (Benavides, 2002)

2.1. Panorama mundial de la evolución de las empresas.

Se ubican al ejército y a la iglesia como las primeras organizaciones burocráticas en las que el ordenamiento de las personas es una característica central; los líderes ocupan la cima y los subordinados obedecen los mandatos con sus niveles jerárquicos que poseen muchas estructuras burocráticas. Donde el establecimiento de políticas se reserva para los miembros de los altos rangos y su realización se deja para los niveles inferiores (Swieringa y Wierdsma, 1995; citados en Navarro, 2003, p. 1). A continuación se presenta una semblanza de cómo ha evolucionado la empresa a través de la historia para ubicar cada uno de los cambios en la relación entre los hombres.

2.1.1 De la administración científica al humanismo social

Las organizaciones de trabajo surgen hacia 1900 durante la revolución industrial (Navarro, 2003). Con Frederick Taylor se marca el inicio de la administración científica que perdura hasta los años 30. Su premisa es la eficiencia, que se determina por normas estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del trabajo. Para este paradigma el trabajador ideal es obediente y sin iniciativa. Su modelo era la máquina: un todo compuesto por engranes, cada uno de los cuales tiene su lugar, y el hombre es sólo uno más. Lo que resulta es una marcada centralización de la toma de decisiones y el surgimiento de una gran experiencia media para la ejecución de las tareas.

Para entender las necesidades internas del ser humano, Elton Mayo (1945, citados en Navarro, 2003) introduce un nuevo paradigma en el que la fábrica es

una entidad social y el trabajo es la actividad social más importante del hombre; dando al trabajo grupal un sentido integrador que da identidad y colaboración.

Otros autores sentaron las bases del desarrollo del humanismo basado en una visión positiva del hombre que ayudaron a lograr mayor eficiencia (Maslow, Herzberg, Likert, Argyris, Mc Gregor, citados en Navarro, 2003); sin embargo, los principios jerárquicos del sistema permanecieron igual.

Paralelo a esta corriente aparece el movimiento de la calidad que pasó a ser un enfoque integral para las organizaciones basado en la participación de todos los niveles de la empresa en la solución de problemas organizacionales.

Las empresas tienen una nueva concepción holística basada en procesos. Senge, 1996 pretende aportar esta nueva visión en su teoría de la quinta disciplina.

Se plantea que las estructuras piramidales en las que las metas de trabajo las determina el jefe y el trabajador está atado a la compañía hasta que se retira o es despedido; acaban con la creatividad, la automotivación, el compromiso y la responsabilidad de ese trabajador.

2.1.2 Modelo basado en competencias

En la actualidad surge un nuevo modelo de formación basado en la competencia, que no se limita al conocimiento, sino que incluye las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que las personas ponen en juego para resolver los problemas que se plantean en el puesto de trabajo en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización. Debido a la importancia que se les da a los clientes, hay un cambio de actitudes y valores creándose grupos a los que se delega una amplia responsabilidad, de modo que surgen nuevos roles y funciones a desempeñar por esos trabajadores en sus puestos de trabajo (Navarro, 2003, p.3).

Se observa que los roles han cambiado con el tiempo, de la multihabilidad artesanal anterior a la revolución industrial a la división del trabajo de Taylor y nuevamente a la multihabilidad funcional de los noventa en la que el hombre debe desempeñar cualquier función, lo que requiere sensibilizar a los trabajadores/as, mejorar su formación y promover su desarrollo profesional con el fin de que puedan estar en armonía con los cambios; tomar riesgos y aceptar nuevas responsabilidades.

Actualmente las naciones y culturas del mundo tienden a la interdependencia que se muestra en los cambios que se están dando en las políticas económicas de Europa, o la firma de tratados de libre comercio entre las naciones: ejemplo el TLC (que involucra a EEUU, Canadá y México) y el ALCA (Acuerdo de Libre Comercio para las Américas) que llevan a modificaciones en los mercados nacionales de bienes y servicios y a la oferta de demanda laboral hacia una fuerza de trabajo global conforme a las perspectivas, gustos y preferencias de los consumidores que comienzan a converger en una norma mundial.

Esto implica la globalización también de la producción y de los mercados. En la primera las empresas están dispersando partes de sus procesos de producción a diversos lugares del mundo para sacar ventaja de las diferencias nacionales en costo y calidad de los factores de producción (mano de obra, energía, terrenos y capital); en la segunda, los mercados, tienden a fusionarse en un bloque mundial para cubrir las preferencias de los consumidores.

2.1.3 Megatendencias en las relaciones entre los países frente a los retos de la globalización

En un documento desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) de México (citado en Ronquillo, 2000, p. 12) indica que en este devenir de acontecimientos hay una serie de megatendencias, que van a afectar las relaciones entre los países del mundo frente a los retos que se imponen dado el continuo movimiento mundial, de 14 megatendencias mundiales de fin de siglo mencionan 7 que se presentan en la

figura 3 (Tendencias de las estrategias organizacionales mundiales) y se describen mas adelante.

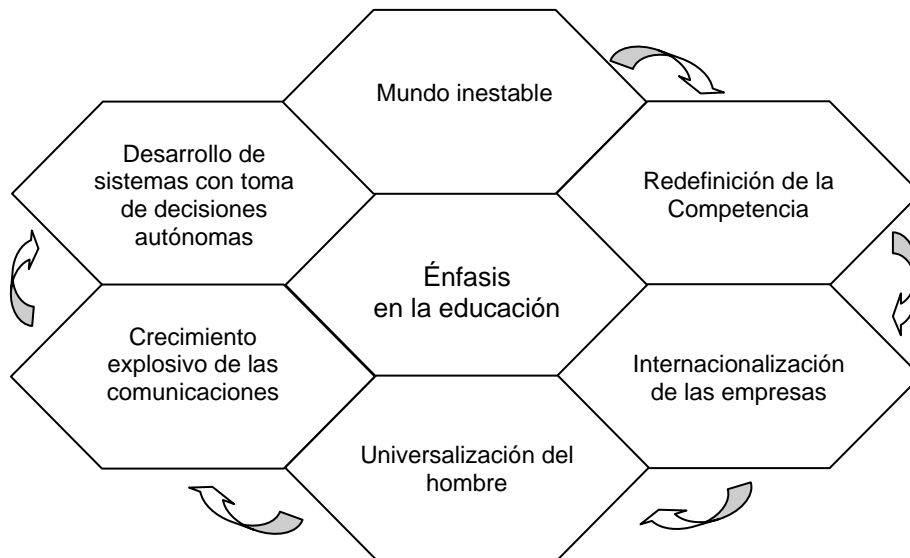


Figura 3 Tendencias de las estrategias organizacionales mundiales.

(Texto del ITESM, citado en Ronquillo 2000.

Se presenta a continuación una breve descripción de cómo van a afectar estas Megatendencias las relaciones entre los países:

- Un mundo inestable.- Debido al avance tecnológico de la computación y de las comunicaciones los acontecimientos relevantes que suceden en el mundo impactan instantáneamente en todos los países como las actitudes políticas y económicas.
- Redefinición de la Competencia.- El énfasis en la tecnología de productos (nuevos productos) se ha reorientado a elevar la competitividad a través de la mejora en tecnología de procesos (métodos eficientes, reducir costos, estandarizar productos).
- Internacionalización de las empresas.- Tendencia al libre comercio y a la globalización de la actividad empresarial.
- Universalización del hombre.- Tendencia a la estandarización de las necesidades del hombre (en comida, ropa, música, etc.)

- Crecimiento explosivo de las comunicaciones.- Facilidad de acceso a la información a nivel mundial (por fax, telefonía celular, fibras ópticas, Internet, etc.)
- Desarrollo de sistemas con toma de decisiones.- Las herramientas computacionales que ayudan a la toma de decisiones rápida y autónoma se extiende a más áreas (ingeniería, medicina, finanzas, arquitectura, recursos humanos, etc.)
- Énfasis en la educación.- Aumento del interés por la educación como factor de desarrollo.

Las economías del mundo entero están siendo transformadas por los avances tecnológicos y los nuevos métodos de producción que dependen de una fuerza laboral bien entrenada y flexible intelectualmente, donde la educación y el entrenamiento están llegando a ser más significativos. Las personas deberán involucrarse en el proceso de toma de decisiones: nuevas oportunidades de trabajo requieren nuevas habilidades (Moja, citado en Ronquillo, 2000).

Para la era industrial los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones eran el capital y la tecnología. Hoy se reconoce que estos recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que se puede desarrollar. Las corporaciones empiezan a aceptar que para sobrevivir y crecer deben revalorizar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran lo que les permitirá construir organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación. (Navarro, 2003)

2.2 El concepto de las multihabilidades, su aplicación en diversos escenarios y beneficios.

En un documento escrito por Hertzler, 1993 (Citada en Ronquillo, 2000), del Departamento de Nutrición Humana y Alimentos de Virginia en Estados Unidos de Norteamérica, comenta que las multihabilidades podrían proveer las credenciales necesarias para ingresar a algunos mercados laborales y esto a través de la capacitación

2.2.1 Definición del concepto de multihabilidad

Cuando se desarrolla el concepto de la Administración de la Calidad Total (filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios de una empresa, que además enfatiza que todas sus operaciones deben ser realizadas bajo la perspectiva de la satisfacción del cliente), W. Edward Deming (citado en Bernal y Ojeda, 2005), uno de los consultores norteamericanos al que se debe su planteamiento, indica que es importante que la compañía tenga un Plan Estratégico definido y que la gerencia debe adoptar la filosofía de que los errores, defectos y materiales de deficiente calidad no son aceptables y deben eliminarse.

En su documento Bernal y Ojeda (2005) indican que en sus planteamientos Deming insiste en que los supervisores deben trabajar más de cerca con los trabajadores y proporcionar la instrucción apropiada para realizar el trabajo. La gerencia tiene la responsabilidad de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para avanzar al mismo ritmo de los cambios en el lugar de trabajo.

Los antiguos oficios hacían especialistas que ejecutaban una sola tarea, en la nueva administración se estructuran puestos que realizan ahora muchas tareas, el trabajo es multidimensional lo que implica que el trabajo se haga más remunerador porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje en donde el desarrollo personal no significa escalar la jerarquía sino que cada persona pueda ampliar sus horizontes, aprender más, de modo que pueda abarcar una mayor parte del proceso: el oficio crece a medida que crecen la habilidad y la experiencia del trabajador.

Si el viejo modelo era: *Tareas sencillas para gente sencilla, lo nuevo es: oficios complejos para gente capacitada* (Ronquillo, 2000), por lo que el papel actual del trabajador se está transformando de controlado a facultado; esto es, que se le otorga la autoridad para tomar las medidas conducentes lo que se conoce como “empowerment” o facultar a los trabajadores en solución de problemas y toma de decisiones, dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización.

La capacitación y el desarrollo de personal son consideradas actividades clave para que una organización maximice el potencial de sus recursos de personal, así los trabajadores son capacitados para que tengan conocimientos especializados sobre aspectos de relevancia para el desarrollo de sus respectivas áreas de trabajo, así como desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para poder incrementar la productividad y lograr ventajas competitivas para la satisfacción del cliente.

Para conseguir esto, hay elementos interrelacionados que están emergiendo en la nueva estrategia de educación y capacitación, como es el caso del aprendizaje de por vida; que es una herramienta compleja que intenta dar equidad, transferir los conocimientos a la práctica y mejorar en la calidad al proveer de vías de aprendizaje por las multihabilidades.

A continuación se presentan definiciones del concepto de multihabilidad en el ámbito laboral:

En un libro, autoría de Makely (citada en Ronquillo, 2000) sobre trabajadores con multihabilidades del cuidado de la salud, define a la multihabilidad como un entrenamiento cruzado para proveer a los trabajadores de más de una función, frecuentemente en más de una disciplina.

Para Miller (citado en Ronquillo, 2000) multihabilidades es un proceso en el cual los empleados son entrenados para desempeñar un amplio rango de tareas que fueron en un momento dado, formalizadas, o en el que se establecía una demarcación tradicional.

Asimismo, Adamovich (citada en Ronquillo, 2000), establece que las multihabilidades es un rediseño estratégico que está siendo considerado en algunas situaciones de provisión de bienes y servicios en un intento de mejorar la relación costo-beneficio, eficiencia, calidad y coordinación de servicios.

En conclusión: las multihabilidades pueden definirse como cualquier cambio en el establecimiento de prácticas de trabajo de técnicos, obreros o trabajadores operativos que se hacen cargo de tareas que previamente fueron encargadas a individuos específicos o grupos como una actividad de trabajo central o viceversa.

2.2.2 Aplicación de las multihabilidades en diversos escenarios

El sistema de capacitación en multihabilidades ha sido desarrollado en varios países, en Ronquillo (2000) se menciona que encontraron cerca de 25 referencias específicas sobre el tema en EUA, Inglaterra, Australia, Canadá y Sudáfrica, en aplicaciones tan variadas como servicios municipales, salud, educación y dentro del contexto laboral en pequeñas y grandes empresas, en distintos giros entre los que se encuentran: construcción en general, construcción de barcos, empresas de perforación, de aviación, minería, madereras, automotrices y cosméticos. Se presenta en la tabla 11 en forma esquematizada alguna de esa información.

Tabla 11 Experiencias en multihabilidades		
EUA 1997 Universidad Berkeley	CANADÁ 1997 Sociedad de tecnólogos de Laboratorios Médicos de Alberta	EUA 1987 Lechmere Inc., Cadena de tiendas departamentales. Sarasola, Florida
-Publicó un artículo derivado de una investigación en la que se planteó que el trabajo en un hospital puede ser realizado por un staff. -La meta del hospital fue crear trabajadores multihabilitados más que especializados en un aspecto de servicio. -El reto curricular del proyecto fue ajustar a los trabajadores	-Ha actuado como asociación profesional y como cuerpo regulador para cerca de 3000 tecnólogos. -Los tecnólogos son miembros especialmente entrenados de equipos del cuidado de la salud y trabajan en una variedad de situaciones, su ámbito de trabajo es muy amplio y requieren de entrenamiento altamente especializado.	-A finales de 1987 en Sarasota, Florida disminuyó la tasa de desempleo a 4%. -Lechmere Inc. contaban con 27 tiendas en EUA y pensaron en abrir una tienda en esa comunidad pero con esa tasa de desempleo no había suficientes candidatos para trabajar. -La cadena acostumbraba contratar adolescentes y

<p>individuales para que ellos pudieran desempeñar múltiples trabajos.</p> <p>-La solución fue el descontextualizar el currículum para que las tareas que trascendían los trabajos pudieran ser conjuntados de tal manera que se les pudiera agrupar dentro de los tópicos centrales (como la medición, la comunicación y el trabajo con computadoras).</p>	<p>-Se ha establecido que los tecnólogos de laboratorios médicos multihábiles serán los profesionales de la salud del futuro, ya que permite mayor flexibilidad e incremento en la productividad.</p> <p>-Con sus amplios conocimientos podrían ser empleados en el desarrollar programas de aseguramiento de calidad, diseñar, evaluar, capacitar y desempeñar exámenes de cuidado específico, actuar como un centro de recursos para todas la materias pertinentes de exámenes de diagnóstico.</p>	<p>amas de casa de tiempo parcial y les ofreció ascensos basados en el número de trabajos que ellos podían aprender a desempeñar, lo que orilló a los administradores a brindar capacitación en más de una habilidad.</p> <p>-Esta tienda ha sido más productiva que las otras y la idea de ampliar la capacitación se ha extendido a las demás</p>
<p>(Ronquillo, 2000, pp. 42- 51)</p>		

Tabla 11
Experiencias en multihabilidades

AUSTRALIA 1996 Servicio Público	EUA 1997 Comunidad Providence	AUSTRALIA 1997 Población rural
<p>-En una de sus publicaciones, analizan los beneficios de incluir el sistema de multihabilidades en la descripción de puestos de las organizaciones.</p> <p>-El análisis sugiere diseñar puestos de acuerdo a objetivos.</p> <p>-Recomiendan que la gente sea alentada a participar en el proceso de diseño de puestos y trabajos.</p> <p>-Las responsabilidades individuales o de equipo, los límites de autoridad, los estándares de desempeño y la conducta, deben estar claramente definidas, comunicadas y registradas.</p> <p>-Las tareas individuales y de equipo deben ser distribuidas según habilidad, preferencia, requerimientos de capacitación y consideraciones de multihabilidades de los individuos involucrados.</p>	<p>-En Rhode Island, E.U.A. la comunidad de Providence estaba interesada en contar con una fuerza de trabajo bien capacitada para garantizar beneficios económicos y sociales a largo plazo.</p> <p>-Su objetivo fue capacitar a jóvenes y personas adultas sin trabajo en habilidades que las grandes y pequeñas empresas habían expresado que deseaban en su personal como son: habilidades personales, de vida, motivación y autoconfianza que se traducirían en empleabilidad.</p> <p>-La Junta Regional de Capacitación y Empleo desarrolló un programa en el que destacan.- matemáticas, lectura, escritura y computación.</p> <p>-Se trabajó en un Centro de Habilidades en el que participan las Cámaras de Comercio locales, la iniciativa privada y organismos públicos</p> <p>-Se logra obtener un diploma de Bachillerato basado en competencias en tareas como Automóviles, Diseño gráfico, Turismo, Alimentos, Máquinas, Policías y Bomberos y Negocios.</p> <p>-Se parte de la idea que trabajadores hábiles pueden tanto retener sus empleos como atraer negocios e industrias.</p>	<p>-Existen asistentes sociales-rurales con multihabilidades</p> <p>-El término "habilidad" significa que el practicante tiene información acerca de un rango de cosas que sobrepasan a las de otras personas.</p> <p>-Se presentan 5 tipos de este tipo de asistentes</p> <p>A) El informante</p> <p>B) conector</p> <p>C) Mediador</p> <p>D) vanguardista</p> <p>E) Generalista</p> <p>-Sus actividades van desde enlazar a personas con servicios hasta ayudar a elegir alternativas de intervención.</p> <p>-El uso del concepto de multihabilidades reconoce que los problemas y necesidades humanos no vienen segmentados de acuerdo a categorías que usamos para estructurar servicios especializados.</p>
<p>(Ronquillo, 2000, pp. 42- 51)</p>		

Tabla 11
Experiencias en multihabilidades

<p align="center">EUA Planta General Motors</p> <p>-En la planta de Detroit un equipo de 30 trabajadores con entrenamiento cruzado construyó partes del sistema de suspensión de tracción trasera y eliminó costos de garantía relacionados con las suspensiones en 400% en sólo 2 años.</p>	<p align="center">EUA Motorola</p> <p>-Los grupos de trabajadores capacitados en varias habilidades han sido elemento clave para el mejoramiento de la calidad desde que la compañía, debido a reportes de fallas por algunos compradores, cambió la responsabilidad para detectar fallas de los inspectores a los trabajadores de producción (de la línea de ensamble); los trabajadores comprendieron el proceso completo de producción y fueron los más entusiastas para diagnosticar defectos. -Ahora se tienen trabajadores que pueden hacer programación simple, leer y escribir comandos, interpretar información sobre terminales y hacer el mantenimiento preventivo.</p>	<p align="center">EUA San Antonio Empresa USAA, Compañía de seguros y servicios financieros</p> <p>-Hill Bowen, vicepresidente de capacitación y desarrollo de la compañía, considera que en la industria de servicios las multihabilidades son una respuesta efectiva para el trabajo de oficinas. -Ahora un representante de servicios puede ser entrenado en el proceso de la aplicación de principio a fin (el cual consiste en bajar información de aplicación de seguros, capturar datos en la computadora, seleccionar datos relevantes desde archivos, evaluar el riesgo de la aplicación y escribirlo en una política); que anteriormente lo desarrollaban cinco personas. -Aparte de la saludable influencia sobre la eficiencia y la calidad, las multihabilidades pueden hacer el trabajo más satisfactorio, descubre talentos ocultos y energía dentro de la organización.</p>
<p>(Ronquillo, 2000, pp. 42- 51)</p>		
<p align="center">SUDÁFRICA 1997 Colegio Virtual Global</p> <p>-El Dr. Tebogo Moja tiene programas que proveen de multihabilidades a personas que son empleadas en organizaciones y que tienen poco o ningún entrenamiento en el área de construcción y de metal-mecánica, el único requisito es que sepan leer, escribir y medir. -Reciben cursos que los capacitan para adquirir habilidades manuales de talleres de herrería, soldadura, construcción y plomería. -El esquema es modular y la</p>	<p align="center">INGLATERRA Lancaster and Morecambe College</p> <p>-Este colegio otorga un Certificado en Multihabilidades por desarrollar habilidades en el área de la construcción. -El curso dura 40 semanas, por 15 horas a la semana. Incluye albañilería, plomería, carpintería y acabado que se imparten en las primeras 12 semanas. -Las posteriores 28 semanas se les capacita en uno de estos oficios a elección del participante. Se les solicita un periodo de trabajo en la industria para completar el certificado de un nivel posterior. -Los cursos están dirigidos a personas adultas sin restricción de edad, pero preferentemente a los que abandonaron los estudios o que han estado desempleadas por largo tiempo; no se necesita experiencia</p>	<p align="center">AUSTRALIA 1993 Mina Camberwell</p> <p>-Se localiza en el Valle de Hunter, cerca de Singleton, es una mina abierta de extracción de carbón para exportación, principalmente hacia Japón. -En 1993 fue una de las pocas compañías en la industria que incrementó el número de trabajadores. -Desde 1991 han tenido sólo 2 accidentes con días perdidos los trabajadores producen mas toneladas de carbón per cápita que el promedio de la industria. -Después de un viaje de Benchmarking por EUA los directivos pensaron que podían crear una fuerza de trabajo con mayores niveles de salud, seguridad y productividad lo que acordaron con el Sindicato, dándole una alta prioridad al entrenamiento y desarrollo del personal.</p>

<p>acreditación de uno es requisito para cursar el siguiente, consistiendo de un total de cuatro niveles básicos.</p> <p>-Se imparten cursos abiertos, calendarizados o bien cerrados dependiendo de necesidades específicas presentadas al colegio.</p>	<p>previa.</p> <p>-Estos cursos son parte de la educación basada en competencias.</p>	<p>-Las multihabilidades son integrales a una efectiva salud ocupacional y seguridad porque provee a los trabajadores del conocimiento y flexibilidad para operar efectivamente en un ambiente de trabajo en equipo, además de que les provee de una apropiada vía de carrera para todos y crea puestos significativos que contribuyen a la productividad.</p>
--	---	--

Tabla 11
Experiencias en multihabilidades

<p align="center">AUSTRALIA 1994 Maderería Fenning</p> <p>-Es una compañía de la industria de molinos de maderas duras, ha operado en Nueva Gales del Sur por aproximadamente 50 años, tiene una planta de producto terminado en Gloucester, Inglaterra en donde se lleva a cabo el proceso de secado en hornos y moldeado para hacer desde muebles hasta paneles.</p> <p>- Había sido atacada por sus controvertidas prácticas medioambientales y su conocida historia de poca salud ocupacional y seguridad.</p> <p>-En 1985 se fue creando la conciencia de la salud y la seguridad incrementando el esfuerzo hasta contar en 1993 con un Comité de Salud Ocupacional y Seguridad.</p> <p>-Este énfasis en la salud y la seguridad más que generar costos les ha beneficiado con una fuerza de trabajo involucrada y motivada, una creencia en el cambio y la mejora continua, reportando solamente tres accidentes en los últimos tres años.</p> <p>-El cambio en el medio ambiente laboral es manejado en formas tales como: Benchmarking, Enfoque al cliente, Multihabilidades (el staff ha sido capacitado para hacer una variedad de trabajos y operar un número de máquinas), etc.</p> <p>-Todo el personal es capacitado para equiparlos apropiadamente para su trabajo, los puestos son partidos en tareas individuales identificando las habilidades y niveles de competencia requeridos.</p> <p>(Ronquillo, 2000, pp. 42- 51)</p>
--

2.3 Beneficios de la aplicación del enfoque de multihabilidades

La práctica de multihabilidades se considera como una estrategia para elevar la calidad y productividad del trabajo, de tal forma que una persona pueda llegar a ser competente para desempeñar varias funciones de un proceso o sistema de trabajo; por ejemplo, que un vendedor pueda realizar las labores de cajero o de almacenista.

El vicepresidente de Recursos Humanos de Nacional Steel, Richard Cofee (citado en Ronquillo, 2000), ha dicho que el viejo sistema produce mucho tiempo muerto, si en una tarea que incluye 20% de soldadura y 80% de

plomería, el soldador o el plomero no están disponibles, el trabajo simplemente no se hace; obviamente es más eficiente tener a un plomero que pueda soldar o a un soldador que pueda hacer reparaciones en plomería.

Muchas empresas manufactureras han encontrado que los equipos de trabajadores con entrenamientos cruzados son vitales para el mejoramiento de la calidad, ellos pueden detectar fallas en el trabajo de otros, aplicar técnicas de solución de problemas más efectivamente y cubrirse entre ellos cuando es necesario.

Ronquillo (2000, p. 56) encontró que ya desde 1994 se mencionaba que “probablemente el cambio más significativo en la administración de recursos humanos en los años recientes ha sido la tendencia de crecimiento de los programas de Involucramiento de Empleados” en los que los trabajadores se capacitan para ser más ampliamente habilitados y tener mayor autonomía, los puestos se rediseñan para permitir a los trabajadores una mayor oportunidad de usar sus habilidades y destrezas. “Las tradicionalmente estrechas clasificaciones de los puestos están dando lugar a las multihabilidades”.

En 1988, Hendry, Chris y Pettigrew Andrew, (citado en Ronquillo, 2000) mencionan que cuando las nuevas tecnologías basadas en la computación y la robótica pueden cambiar tan radicalmente el trabajo y las habilidades en manufactura, se requiere de una estrategia para la compañía en cuanto a la implementación de esta tecnología pero también para las consecuencias en los recursos humanos. Cuando se introducen las multihabilidades, la nueva tecnología tiene un impacto no solo sobre las habilidades de aquellos que son afectados directamente por ellas, sino también sobre las habilidades de otros, así como sobre la cultura y la estructura de la organización.

En referencia nuevamente al libro de Makely (citada en Ronquillo, 2000), se hace mención de conceptos interesantes con respecto al sistema de capacitación en multihabilidades, indicando que el enfoque de multihabilidades impacta a todos los tipos de trabajadores del cuidado de la salud, en la medida que son sujetos del “entrenamiento cruzado”, que permite las multihabilidades y

el rediseño del trabajo. Entre otras de estas observaciones se encuentra la relativa a que el entrenamiento cruzado es realizado también más allá de las fronteras de una disciplina, combinando habilidades de una disciplina con aquellas de otra.

Finalmente, Makely (citada en Ronquillo, 2000) menciona que, desde que se han incorporado trabajadores multihabilitados del cuidado de la salud se han observado mejoras sustanciales en la atención al paciente, aumentos en la productividad y reducción de costos, lo que ha permitido hacer inversiones en mejores condiciones de trabajo para los trabajadores, uso de tecnología actualizada y una mayor satisfacción en el trabajo.

Algunas veces los trabajadores se resisten a hacer cosas que sean diferentes, pero en un medio ambiente dinámico donde los cambios tecnológicos, la competencia global y la disminución del ciclo del producto requieren una respuesta rápida y fluida, ésta se podría dar con las multihabilidades bajo el marco de las competencias laborales que serán tratadas en el siguiente capítulo.

Capítulo 3.

Elementos teórico – metodológicos de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

Capítulo 3 Elementos teórico metodológicos de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

Este capítulo tiene el propósito de presentar los elementos teórico–metodológicos implicados en la elaboración de un manual de capacitación cuyos referentes son la generación de multihabilidades, el enfoque de procesos, las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y como referente didáctico cuatro ejes metodológicos: teórico, práctico, de aplicación y de actitudes.

El diseño del manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral que se propone tiene como objetivo promover la adquisición, actualización y el desarrollo de habilidades referidas a un proceso o sistema de trabajo, mismas que se relacionan con un grupo específico de ocupaciones y considerando el enfoque de competencia laboral. Es entonces necesaria la explicación de conceptos como sistema de trabajo, procesos, ocupaciones, competencias y evaluación que serán abordadas en este capítulo.

3.1 Trabajo, sistemas, procesos y competencias.

En la actualidad, muchas organizaciones empresariales enfrentan problemas diversos para la aceptación de los productos que elaboran, o los servicios que ofrecen, los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, necesitan reconocer que algunos problemas tienen su origen en el hecho de que no se tiene una perspectiva integral de la organización con un enfoque sistémico, así como revalorar la función esencial de las personas en el trabajo, considerar estas situaciones ayudará a analizar y solucionar los problemas organizacionales, (STyPS, 2004b, p. 24)

Los programas de multihabilidades han considerado el enfoque de sistemas, los procesos de trabajo y la competencia laboral, conceptos que se revisan a continuación.

3.1.1 El trabajo y el enfoque de sistemas

El trabajo es una actividad propia del hombre: requiere la intervención no sólo del esfuerzo físico, sino también de la racionalidad y de la voluntad humana para orientarse hacia la consecución de ciertos objetivos (Neffa, 1982).

El trabajo es como un proceso que genera un resultado y ese resultado pretende satisfacer las necesidades o expectativas de terceras partes (clientes, inversionistas, trabajadores). Para el logro de estos resultados se necesita la realización de actividades o tareas que a pesar de estar divididas deben estar coordinadas e integradas para que funcionen como una unidad y no como fragmentos independientes (STyPS, 2004b, p. 32)

Para lograr la integración entre los diferentes departamentos de la organización y los objetivos planteados en el trabajo se puede recurrir al uso del enfoque de sistemas entendido como “el conjunto completo de subsistemas y sus planes y sus medidas de actuación”. (Churchman, 1992, p. 24) y que considera los objetivos del sistema (o medidas de actuación), su medio ambiente (restricciones fijas), los recursos (o medios que utiliza para hacer sus trabajos), sus componentes o misiones (medidas de actuación que destinan el valor de una actividad para el sistema total) y la administración o control (que implica retroalimentación, evaluación de las acciones y posibilidad de cambios conforme a los resultados de esas evaluaciones), (Churchman, 1992, pp. 47-63).

3.1.2 Los procesos de trabajo

Aunque, dada la naturaleza humana, la unidad entre las tareas de concepción de esta actividad y de su ejecución puede ser rota, (entre el trabajo intelectual y el manual) esto hace posible que esas tareas puedan ser realizadas por

diferentes personas y llevar así, a la división del trabajo (Neffa, 1982) implícita en cada proceso de trabajo.

Un proceso de trabajo es “una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto” (Johansson; McHugh; Pendlebury; Wheeler, 1965, p. 75). Ese producto o servicio es precisamente aquello que la organización ofrece al mercado, un ejemplo, es la venta de alimentos cocinados a base de carne de cerdo (STyPS, 2007a). Cada proceso central requiere de diversos procesos particulares en su interior, y cada uno de éstos está relacionado con los demás de modos específicos.

Los procesos particulares no son independientes, sino que unos anteceden a otros y se entrelazan para generar un auténtico sistema de procesos, que en cada caso es diverso; muchas veces un producto final puede ser parte de un gran proceso o de varios microprocesos.

En el caso de la venta de alimentos cocinados de cerdo, un microproceso puede ser el insumo (cría del cerdo) y el siguiente paso es transformarlo en canal, a su vez el canal puede pertenecer a otro micro-proceso, es decir, su transformación en producto. Y dependiendo del tamaño y la finalidad de la organización podrían pertenecer ambos a un mismo proceso.

En un proceso de trabajo, entonces, se puede considerar que las actividades vinculadas a su vez se dividen en tareas y al realizarlas juntas dan inicio en un punto de entrada, se transforman y finalmente producen un resultado. (Johansson & Col., 1965)

Idealmente la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor. (Johansson & Col., 1965). Esta es una actividad orientada a un fin, el de la producción de valores de uso, apropiación de lo natural para las necesidades humanas. (Neffa, 1982).

En el proceso de trabajo converge la articulación de varios elementos: a) la actividad personal del trabajador (su trabajo), b) el objeto sobre el cual ejerce su actividad o trabajo, c) los medios a través de los cuales se ejerce el trabajo (útiles de trabajo, maquinaria, instalaciones o talleres, el sistema de organización de la producción. J. Perrin (citado en Neffa, 1982) le agrega otros dos: d) aporte de energía, e) provisión y procesamiento de un cierto volumen de información.

Estos elementos se involucran en actividades que implican según STyPS, 2007a:

- Que el trabajador normalmente dentro de un equipo de trabajo, dedique su tiempo, conocimientos, habilidades y actitudes, que se verán beneficiados por una remuneración o reconocimiento.
- Un esfuerzo que se desarrolla en el tiempo, sometido a ciertas circunstancias y de acuerdo con un fin, que es la satisfacción de la necesidad de los clientes.
- Una organización.
- La necesidad de un cliente, cuya satisfacción es el fin inmediato del trabajo.
- Un producto, que se consigue como resultado del esfuerzo organizado y que pretende satisfacer dicha necesidad.

Se entiende por trabajador cualquier persona que realiza un trabajo, sea éste obrero, empleado, directivo o empresario (STyPS, 2004b)

Los clientes son aquellos a los que se pretende servir, encontrándose en primer lugar los compradores y usuarios, pero también cualquier otro que reciba un beneficio de la organización productiva.

Los insumos son todas aquellas materias primas o productos semi-elaborados que entregan los proveedores y que deben ser transformados para poder ofrecerse a los clientes. Por ejemplo los cerdos son la materia prima para obtener productos (como un platillo cocinado a base de carne de cerdo), que

satisface las necesidades específicas de uno o más clientes.

Los pasos de transformación son las actividades que logran convertir paulatinamente los insumos en el producto acabado a través de la combinación, síntesis, articulación y conversión de las materias primas. En el ejemplo del platillo a base de carne de cerdo, la materia prima se ha transformado, primero en cerdo en canal, después en embutidos y finalmente en alimentos cocinados.

Los productos de una Organización, pueden ser bienes o servicios. Los bienes se refieren al producto físico (tangibles), como puede ser una televisión, una silla, un libro, unos anteojos o una medicina. En cambio, cuando el producto es intangible, se trata de un servicio, por ejemplo la vigilancia de un local, un curso de capacitación, el mantenimiento de un equipo, una consulta médica, (STyPS, 2004b).

Para lograr esos productos o servicios, en cada proceso existe una división de trabajo, que lleva a repartir y organizar el trabajo dentro de una empresa de tal forma que hay diferentes personas realizando diversas tareas. Esta división de tareas y personas conforman la estructura organizacional en donde se define el puesto con base a capacidades o competencias laborales que implican los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador.

3.1.3 Las capacidades laborales.

El concepto de competencia lo menciona Ibarra (citado en Vargas, F y Cols, 2001, p. 24) como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades y destrezas en abstracto; es decir, es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Si bien las competencias laborales se adquieren a través de diversos mecanismos como la educación formal, la experiencia laboral, las vivencias, los

programas de capacitación y desarrollo; la experiencia en el trabajo es el vehículo clave para estos aprendizajes (STyPS, 2007a).

Es al identificar problemas de desempeño y/o presentarse diversos problemas de operación cuando se percibe una necesidad de capacitación, que se distingue al identificar la capacidad laboral que posee una persona (derivada de su formación, experiencia resultado de sus vivencias, etc.) y la capacidad laboral requerida para desempeñar las actividades de una determinada ocupación y que al compararlas su diferencia se traduce en requerimientos ocupacionales (STyPS, 2007a) para que esa persona desempeñe de forma eficiente y eficaz las actividades de dicha ocupación laboral.

El beneficio del trabajo es el cumplimiento de todos los elementos implicados en él; es decir, que haya buenos trabajadores, bien organizados, esfuerzos eficaces, productos adecuados y necesidades resueltas. Cuando esto se logra, la posibilidad de que la Organización subsista y crezca es muy alta.

3.2 Aspectos teórico- metodológicos implícitos en la elaboración del manual, objetivos y contenidos

Cualquier acción de capacitación que se diseñe requiere considerar ciertos parámetros técnicos-pedagógicos y a las necesidades de capacitación identificadas para el logro de los objetivos de aprendizaje que se planteen. En las siguientes líneas se desarrollan estos aspectos.

3.2.1 El proceso capacitador y la elaboración de manuales de capacitación.

3.2.1.1 Proceso capacitador

Una forma en que se pueden desarrollar las competencias que hacen falta o fortalecer las que ya existen es mediante capacitación. La capacitación debe concebirse como un proceso continuo orientado a mantener actualizadas a las personas, respecto a los requerimientos de conocimientos, habilidades y

actitudes de su función laboral; y se considera como un elemento fundamental en el desarrollo y formación integral de las personas; lo cual impacta en la productividad y competitividad de las organizaciones. (STyPS, 2005a)

“Una necesidad de capacitación se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona puede adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”. (Pinto, citado en STyPS, 1996a, p. 12) El diagnóstico o la detección de necesidades de capacitación, que es un elemento del proceso capacitador, permite identificar estas carencias para encauzar de la mejor manera su potencial laboral.

La detección de necesidades de capacitación es una investigación que permite determinar de manera clara qué personas requieren de capacitación y en qué aspectos productivos se identifican las competencias de cada persona que nos lleve a hacer coincidir las necesidades de las personas (su perfil) con las necesidades de la empresa (el perfil de la ocupación laboral) (Certeza, 2004).

La finalidad de este tipo de investigación es descubrir tanto las necesidades de capacitación de las personas de un sistema empresa, como el orden en que dichas personas requieren para capacitarse. González, (2001, p. 47) menciona la siguiente estrategia:

1. Localizar las áreas críticas de la organización donde se presentan los problemas y verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento,
2. Medir el desempeño del área o departamento, para compararlo con el desempeño esperado de acuerdo con los objetivos,
3. Calcular las discrepancias,
4. Definir los problemas que solucionan la administración interna y la organización en general y los que se resuelven por medio de la capacitación,
5. Jerarquizar, de acuerdo con las discrepancias y los planes futuros que tenga la empresa, cuáles problemas originan necesidades de capacitación,

6. Identificar a las personas con necesidades de capacitación. Se analiza el área crítica en la cual o en las cuales están incluidas estas personas tomando en cuenta la estructura orgánica, número y características del personal y los procedimientos de trabajo aplicados; luego se elabora el plan de actividades;
7. Evaluar el desempeño del personal tomando como base la descripción del puesto (para ver en qué actividades su rendimiento no es el adecuado) y las técnicas seleccionadas,
8. Recolectar e interpretar los datos, para lo cual se elabora un reporte que contenga la estructura orgánica que se afecte, el personal de acuerdo con niveles y puestos, actividades, grado de calificación, frecuencia con que se presenta la necesidad de capacitación e importancia de la necesidad en relación con los objetivos organizacionales,
9. Informar de resultados, en donde se determina quiénes necesitan capacitación, en qué actividades y cuándo deben ser capacitados

La determinación de las necesidades de capacitación dentro de este contexto de empresa es útil para el desarrollo del manual que se propone ya que sus referentes son: el enfoque de procesos para la generación de multihabilidades como referentes técnicos y los objetivos de aprendizaje, la profundidad del conocimiento y su duración, como referentes didácticos para el diseño de cursos.

Otro procedimiento para la detección de necesidades de capacitación son las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que pueden ser tomadas como referentes técnicos para la identificación de requerimientos de capacitación al comparar el desempeño de las personas y como resultado de dicha comparación, identificar las carencias existentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, dado que éstas describen las capacidades, destrezas y operaciones que una persona debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo (Certeza, 2004).

Los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación constituyen la materia prima para estructurar el plan de trabajo. El responsable de

capacitación elaborará y reunirá la información para integrar los planes de trabajo en un solo documento denominado plan de capacitación en el que se considera la necesidad o problema a subsanar, el objetivo o fin último que se debe alcanzar al término de éste, metas a corto plazo, calendarización de los eventos a realizar por mes y porcentaje de avance de las actividades programadas (STyPS, 1996c).

Así, el plan de capacitación “es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas, así como los lineamientos y procedimientos para su ejecución” (STyPS, 1996b, p. 24).

Y los programas de capacitación son “la descripción detallada de las actividades de instrucción, -aprendizajes tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa”-, (STyPS, 1996b, p. 26) que se estructuran en un documento denominado **manual de capacitación** donde se presenta el conjunto de información en forma escrita y puede incluir gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios cuadros sinópticos (Grados, 2001).

Para elaborar este programa se deben considerar: puestos de trabajo a ser atendidos, número de trabajadores por puesto que serán capacitados, período de tiempo en que tendrá vigencia, eventos a desarrollar que incluyan objetivo, contenidos y duración.

Documentar esta información en un manual de capacitación es de gran utilidad para el instructor y para el participante a un curso de capacitación. Sirve de guía para orientarlos respecto a la secuencia del curso, así como para apoyar las técnicas de enseñanza-aprendizaje como lectura comentada y estudio de casos. Sirve como material de consulta durante el curso y después de éste (Grados, 2001). Entre las ventajas que menciona se distinguen las siguientes:

- Se puede hacer académico o coloquial, de acuerdo con el estilo del instructor

- Permite prever el clima del curso, las participaciones, las técnicas que se van a utilizar, otros apoyos, etc.
- Si está bien diseñado, puede ser empleado por otro instructor.
- Se puede hacer profundo o superficial, según el propósito del instructor.
- El índice permite ordenar la secuencia de los temas.
- Del manual puede derivarse la implantación de otras técnicas como lectura comentada, corrillos, rejilla, debate dirigido, etc.
- Es el apoyo por excelencia de la enseñanza programada.
- En relación con otros apoyos didácticos, éste es uno de los más económicos.
- El instructor puede manejar la información en el orden que le parezca más conveniente, por ejemplo, puede empezar por el tema tres, seguir con el seis y regresar al uno.

Algunas recomendaciones que propone Grados (2001) para su elaboración son:

- ☑ Prepararlo con anticipación, marcando prioridades del tema.
- ☑ Hacer acopio de los datos cualitativos.
- ☑ Aprovecharlo para poner: mensajes, gráficas, datos estadísticos, ilustraciones, cuadros sinópticos, mapas, esquemas, etc.
- ☑ Anexar la evaluación de la enseñanza (pretest, postest, o evaluación de cada tema).
- ☑ Entregar el manual completo e ir agregando más información a juicio del instructor.

Retomando el modelo de manuales de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basados en procesos de trabajo, propuesto y desarrollado en el área de Capacitación de la STyPS, se presenta a continuación las implicaciones teórico- metodológicas que lo sustentan.

3.2.1.2 Elaboración de manuales de capacitación

En el diseño de un curso de capacitación se requiere considerar elementos de naturaleza técnica y pedagógica; encontrando que los primeros se relacionan

de manera directa con los aspectos tecnológicos del trabajo, (tema que no se desarrollará en este trabajo) y los segundos se vinculan con los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se parte del supuesto que la persona a la que se quiere capacitar es un individuo inmerso en una práctica concreta, en un sistema de relaciones humanas con las que interactúa; que refleja de manera creativa su realidad y a partir de ese reflejo determina conscientemente su actuación en ella; con necesidades individuales y sociales integradas, que tiene una capacidad productiva para protagonizar su proceso de crecimiento y plena realización personal.

Supuesto que se concreta en el proceso de enseñanza-aprendizaje, entendido como el espacio donde se da la relación entre el aprender y el enseñar, en un sistema de acciones y de comunicación que involucra el acto de capacitar; por lo tanto a continuación se aborda brevemente este proceso, algunas teorías de aprendizaje, y dos conceptos básicos: aprendizaje significativo y andragogía.

3.2.1.2.1 El proceso enseñanza- aprendizaje.- El proceso de enseñanza-aprendizaje debe orientarse a lograr el desarrollo de habilidades de aprendizaje y no sólo a enseñar conocimientos. (Ramírez, 2004)

La enseñanza es un fenómeno predominantemente colectivo en tanto que el aprendizaje es un hecho individual. Enseñar, en términos amplios, es presentar o transmitir conocimientos especiales o generales sobre una materia (Castro y Paredes, 1982). Aprender equivale a un cambio relativamente permanente en el comportamiento. Para ilustrar esta relación se pueden considerar a la enseñanza y al aprendizaje como un proceso de comunicación.

Los elementos en un proceso de comunicación son: emisor, mensaje, canal, ambiente, receptor, respuesta. En el proceso de comunicación el receptor es el elemento clave ya que el objetivo de la comunicación es que éste emita una respuesta acorde con lo comunicado. Para hacer más probable esta

respuesta el emisor ha de elaborar el mensaje, seleccionar el canal y disponer las circunstancias en función del receptor y su respuesta.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, el capacitando es el elemento clave, ya que el objetivo de cualquier curso de capacitación es que el participante se comporte de acuerdo con lo que se enseña en el curso. Para hacer más probable el aprendizaje en el capacitando (receptor), el instructor (emisor) ha de determinar y ordenar los contenidos del curso (mensaje), seleccionar las experiencias de aprendizaje, las técnicas y los recursos didácticos (canal), y disponer las condiciones físicas, administrativas y personales en las que se desarrollará la capacitación (ambiente), en función de los comportamientos (respuesta que se espera del capacitando) y que constituyen los objetivos del curso (Castro y Paredes, 1982).

Las teorías e investigaciones sobre el aprendizaje frecuentemente ofrecen información sobre las relaciones entre los componentes de la instrucción y el diseño de ésta, indicando cómo una técnica o una estrategia de instrucción puede corresponder mejor, en un determinado contexto, con unos estudiantes específicos (Ertmer & Newby, 1993) por lo que a continuación se mencionan algunas.

3.2.1.2.2 Teorías de aprendizaje.- Existen diversas teorías cuya finalidad es explicar de qué forma aprendemos, cuáles son los procesos que intervienen en el aprendizaje y cuál es la importancia de éste en nuestra vida diaria (CERTEZA, 2004). De esta forma, tienen implicaciones relevantes para las situaciones en las cuales deseamos facilitar cambios en lo que la gente conoce o hace. Las teorías del aprendizaje le ofrecen al diseñador de instrucción estrategias y técnicas validadas para facilitar aprendizajes (Ertmer & Newby, 1993), en el desarrollo de contenidos, la estructura, formatos, la presentación de ejemplos, en los ejercicios y evaluaciones. En los manuales de multihabilidades se consideró la intervención de tres teorías de aprendizaje referidas al conductismo, cognoscitivismo y humanismo que fundamentan su marco teórico y cuyas características se mencionan a continuación.

a) Teoría Conductista

Dado que el diseño de instrucción tiene sus raíces en la teoría conductista, será la primera en abordar.

Basada en el estímulo- respuesta. Considera al participante sólo un recipiente a llenar de conocimientos, que tiene que ser condicionado para responder correctamente a los estímulos. Sus principales representantes son Iván Pavlov y B. F. Skinner.

Las principales consideraciones de esta teoría hacia el participante son: el participante es un aprendiz que se concreta a recibir información como receptor activo más que como observador pasivo. Para que logre la adquisición de habilidades y la retención es básico que la conducta a alcanzar se repita. El participante recibe premios o castigos para fortalecer la conducta. Se usan modelos a ser imitados con indicaciones precisas de cómo actuar y con ejemplos. Considera que toda conducta en el participante es predecible y controlable, (CERTEZA, 2004). En la tabla 12 (Teoría basada en el estímulo – respuesta) se presenta su descripción, conceptos que la conforman e implicaciones de cada uno.

Tabla 12		
Teoría basada en el estímulo- respuesta		
Descripción	Conceptos	Implicaciones
En esta teoría se manejan consecuencias de las operantes como:	–Un reforzamiento positivo	Implica presentar algo que sea del agrado de la persona para fortalecer la conducta.
	–Un reforzamiento negativo	Implica el retiro o anulación de ciertas condiciones aversivas para fortalecer la conducta.
	–Un castigo	Debilita la conducta, la hace menos probable.
(CERTEZA, 2004, Texto de Certeza)		

b) Teoría Cognoscitiva

Esta basada en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. Sus principales representantes son J. Piaget, David P. Ausubel, Lev Vygotski. El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. La teoría cognoscitiva plantea nueve factores de aprendizaje que favorecen el proceso mental. En la tabla 13 (Teoría cognoscitiva) se presenta su descripción, los factores de aprendizaje que indica son favorecedores del proceso mental y en que consisten.

Las principales consideraciones de esta teoría hacia el participante son: Se busca la organización del conocimiento para que vaya de lo simple a lo complejo. Se destaca el poder de la retroalimentación como eje de las decisiones de aprendizaje consciente del participante. Se busca que el participante explore los problemas para que la percepción de él tenga la mayor cantidad de rasgos esenciales. El participante es relativo y heterogéneo en su cultura, su experiencia, su personalidad y su educación. Todos los participantes son diferentes, (CERTEZA, 2004).

Tabla 13		
Teoría cognoscitiva		
Descripción	Factores de aprendizaje	Consiste en:
La teoría cognoscitiva plantea nueve factores de aprendizaje que favorecen el proceso mental	1. La memoria	Aunque no es un método de aprendizaje si es una consecuencia de éste y además mientras más significativo, emotivo e interesante sea lo que se aprende más fácil será de recuperar.
	2. La experimentación	Lo que se hace no se olvida, es más que una frase, es una forma de mediar la teoría y la práctica.
	3. La repetición	La anterior acompañada de la repetición facilita el aprendizaje.
	4. El reforzamiento y castigo	Es la generación de estímulos a fin de lograr que una conducta se repita, se dividen en intrínsecos y extrínsecos. Los primeros se

		derivan de la propia satisfacción que produce la conducta, como pueden ser: el éxito, el logro, etc. Los segundos son los premios, estímulos o reconocimientos que derivan de otras personas. También existen los castigos que buscan evitar la conducta, sin embargo produce resentimiento y desmotiva.
	5. La atención-concentración	Consiste en aplicar selectivamente la conciencia sobre un objeto en el campo mental (atención) para después aplicar todo el potencial de la mente sobre el objeto por aprender (concentración).
	6. La comprensión	Involucra operaciones mentales como: análisis, síntesis, inducción, deducción, selección, discriminación, jerarquización, verbalización, etc. Se refiere a entender plenamente las ideas que la mente recibe.
	7. El interés	Consiste en promover la motivación (factores externos) y facilitar los motivadores internos mediante el respeto a la individualidad de el capacitando. Es decir, buscar y mantener interés por lo que aprendemos.
	8. La emoción	Se refiere a buscar la excitación emocional de mediana intensidad, de esta forma se incrementa el aprendizaje.
	9. La retroalimentación	Es despertar la crítica constructiva, se refiere a evaluar de manera objetiva fallas, logros y aciertos a fin de aprender.
(CERTEZA, 2004, Texto de Certeza)		

c) Teoría Humanista

Sostiene que para obtener el aprendizaje se debe facilitar la libertad en los educandos para que aprendan los contenidos que se les enseñen. Que el aprendizaje es relevante o significativo, esto es, que la gente capta aquello que le es útil, que le dice algo y puede poner en práctica. Sus principales representantes son Carl Rogers, Abraham Maslow. Las formas de dirigir este

aprendizaje son por medio del autodescubrimiento y el aprendizaje significativo autodirigido. Se plantean seis hechos o condiciones en el aprendizaje que lo favorecen o bloquean. En la tabla 14 (Teoría humanista) se presenta su descripción, las condiciones de aprendizaje que indica lo favorecen o bloquean y ejemplos.

Las principales consideraciones de esta teoría hacia el participante son: Cada experiencia de aprendizaje debe ser significativa para el participante. Es fundamental identificar las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes (competencia laboral) de cada uno de los participantes al inicio del evento, a fin de que se hagan los ajustes necesarios para facilitar que todos alcancen los objetivos. Se deben rescatar los principios de la andragogía y de la pedagogía para potenciar los eventos. La satisfacción de las condiciones en el aprendizaje actúa como un estímulo positivo para el participante, (CERTEZA, 2004).

Tabla 14		
Teoría humanista		
Descripción	Condiciones de aprendizaje	Ejemplos
En la teoría humanista se plantean seis hechos o condiciones en el aprendizaje que lo favorecen o bloquean:	1. Condiciones fisiológicas	Estado de salud; hambre y sed; descanso-trabajo; atención al reloj biológico.
	2. Condiciones ambientales	Luz, ruido, incomodidad, espacio, visibilidad, audición, etc.
	3. Condiciones psicológicas	Horarios para aprender; tensión- relajamiento; estados emocionales; aceptación, reconocimiento, pertenencia, territorio; procesos de atención- concentración.
	4. Condiciones intelectuales	Lenguaje; tiempo- espacio para la asimilación; variaciones en los medios de aprendizaje; secuencia, graduación, ubicación de la información.
	5. Condiciones específicas del participante	Experiencia, escolaridad, intereses, características, necesidades
	6. Condiciones	Institución u organización; normas y/o políticas;

	del contexto	recursos humanos, materiales y financieros; sistema político, económico y social.
(CERTEZA, 2004, Texto de Certeza)		

Las soluciones efectivas a los problemas prácticos de instrucción a menudo están restringidas por tiempo y recursos limitados, es importante que esas estrategias seleccionadas y aplicadas tengan la más alta posibilidad de éxito lo que se verá favorecido con la aplicación de los conocimientos que proporcionan las teorías del aprendizaje. (Keller 1979, citado en Ertmer, P. y Newby, T., 1993).

El aprendizaje es un proceso que se realiza en el interior del individuo cuando este vive experiencias significativas que producen en él un cambio más o menos permanente. De tal forma que el individuo deja de aprender hasta el momento en el que muere.

La definición sobre aprendizaje de Shuell, 1986 (citado en Schunk, 1997, p. 2) incorpora esas ideas a la mayor parte de las teorías: "aprender es un cambio perdurable de la conducta o en la capacidad de conducirse de manera dada como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia".

El hecho de aprender algo no es garantía de un mejoramiento, a menos que se relacione con algo que ya podemos hacer, es decir, que se traduzca en un aprendizaje significativo. El propósito de la capacitación, es ayudar a los participantes a obtener un determinado éxito mediante el proceso de aprendizaje. El énfasis ha de ser puesto en la persona para que se convierta en un aprendiz estratégico, que sepa aprender y solucionar problemas.

3.2.1.2.3 Aprendizaje significativo.- De acuerdo a Ausubel, 1968 (citado en Schunk, 1997, p. 195) las tres condiciones necesarias para que se produzca un aprendizaje significativo son:

- Que los materiales de enseñanza estén estructurados lógicamente con una jerarquía conceptual, partiendo de aspectos generales hacia aspectos más prácticos y específicos.
- Que se organice la enseñanza respetando la estructura psicológica del participante, es decir, sus conocimientos previos y sus estilos de aprendizaje.
- Que los participantes estén motivados para aprender.

Indudablemente, los conocimientos que queremos enseñar necesitan estar conectados con las expectativas del participante y relacionar el proceso con principios y procedimientos definidos, cualquiera que sea la capacidad o nivel escolar podemos enseñarles a usar estas condiciones con eficacia para conseguir el aprendizaje.

El **aprendizaje significativo** consiste en asimilar lo aprendido y hacerlo propio. La teoría del aprendizaje de Carl Rogers, 1969 (citado en Schunk, 1997, p. 404) que promueve principalmente el **aprendizaje significativo** en los adultos establece que los principales factores para lograr un aprendizaje significativo son: conocer las necesidades, intereses, inquietudes y conflictos de la persona. El aprendizaje significativo tiene que ser experiencia a través de vivenciar de manera consciente; así la habilidad o actitud a desarrollar se vuelve significativa.

Por ejemplo: si queremos impartir una sesión de capacitación para que los participantes aprendan a operar un equipo determinado, debemos hacer que vivencien (practiquen) la operación del equipo y que descubran los beneficios de operar el equipo sin riesgo.

Para este aprendizaje debe considerarse la integridad de la persona tomando en cuenta todas sus dimensiones: fisiológica, afectiva, racional y social.

Debido al interés por el proceso de la formación y de la educación permanente de los adultos, de manera diferencial a la formación del niño, la UNESCO retoma el concepto de andragogía en sustitución de la expresión pedagogía

para adultos (Fernández, 2008). Se puede decir que la edad adulta supone la presunción legal de que existe capacidad plena en el individuo para tomar decisiones y actuar en consecuencia (Adulto, 2009). Para efectos de capacitación, adulto es la persona capaz de participar de forma proactiva en su proceso de enseñanza- aprendizaje (CERTEZA, 2004).

3.2.1.2.4 La Andragogía o Principios de Educación de Adultos.- Como resultado de la teoría humanista surge este nuevo tipo de educación: la educación de los adultos o andragogía; este término se deriva de las palabras griegas Anere, que significa adulto y Agocus, que significa conductor de la enseñanza, ocupándose por primera vez esta expresión en 1833 por el profesor Alexander Kapp dándole un apartado diferente en los procesos educativos. (Knowles, 2001)

Este término se aplica con más frecuencia en la época de los sesentas para referirse a los métodos, técnicas y fines para llevar a cabo la educación integral en la población adulta (Fernández, 2008).

Existen algunos principios que buscan detonar el aprendizaje de los adultos, en la tabla 15 (Principios del aprendizaje de adultos) se presentan estos principios y su descripción.

Considerar la andragogía y los principios de la educación de los adultos radica en valorar el poder que tienen los participantes como corresponsables de su proceso de enseñanza- aprendizaje.

Tabla 15 Principios del aprendizaje de los adultos	
Principios	Descripción
1.El adulto posee deseo de aprender:	Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender. (Fernández, 2008).
2. El adulto aprende mejor cuando tiene necesidad de aprender:	Se refiere a la motivación provocada por una necesidad. Además de su preocupación por el saber, requiere del Saber hacer y Saber ser. (Fernández, 2008).
3. El adulto aprende mejor con la práctica:	Es básico que lo que el participante aprenda tenga una aplicación inmediata en su vida cotidiana.

4. El adulto aprende sobre los conocimientos y experiencias que ya posee:	Todo nuevo conocimiento debe sustentarse en elementos familiares para el participante.
5. El adulto aprende con procesos no formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales:	Se torna de un ser dependiente a uno que autodirige su aprendizaje (Fernández, 2008). Es importante contar con medios no convencionales para facilitar el aprendizaje: PNL, aprendizaje acelerado, simuladores, etc.
6. El adulto posee el concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse:	Cada persona tiene un concepto propio de su existencia, se rige a sí mismo como mejor cree conveniente y es por eso que exige ser tratado con respeto a su propia diversidad.
(Fernández, 2008, Texto de Fernández)	

En este proceso, a pesar de que las personas son distintas en su estilo y velocidad de aprendizaje, se requiere establecer objetivos de enseñanza-aprendizaje para cada acción de capacitación que se pretende instrumentar; el diseño de cursos conforme a dichos objetivos, a parámetros de extensión y profundidad de conocimientos y habilidades, y al cambio de actitudes (STyPS, 2007c).

3.2.2 Objetivos de aprendizaje:

En este apartado se presenta la definición y clasificación de los objetivos de aprendizaje y la forma y reglas para su adecuada redacción.

3.2.2.1 Definición y clasificación de objetivos de aprendizaje.

En principio es necesario hacer la distinción que hay entre un objetivo de enseñanza y uno de aprendizaje, no obstante que, lo que se desarrollará en este apartado son los objetivos de aprendizaje.

Objetivos de enseñanza son los que se plantean para el desarrollo de los contenidos del curso por parte del instructor; representan lo que se quiere lograr o alcanzar desde la óptica de quien enseña, y que obviamente han de incidir en el aprendizaje de los participantes (STyPS, 2007c).

Los objetivos de aprendizaje se refieren a las conductas deseadas o esperadas por parte de los participantes a un curso de capacitación; es decir, son enunciados que describen los aprendizajes que se desean de los participantes

y que se relacionan con la adquisición de conocimientos o habilidades, y de la modificación de actitudes, como resultado de las actividades establecidas en el curso; son el referente para el diseño del curso, y sirven de orientación para el desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los objetivos de aprendizaje se ubican en tres niveles: generales, particulares y específicos; que se relacionan jerárquicamente con el nombre del curso, las unidades que lo integran y los temas de cada unidad; mismos que a continuación se describen (STyPS, 2007c).

Objetivo general o terminal define en términos de cambios conductuales los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan de los participantes al término del curso. En este sentido son enunciados que establecen en forma clara y global los contenidos más amplios que se pretenden lograr a través del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Objetivos particulares describen lo que el participante debe lograr al concluir cada unidad ya que con este logro se trabaja en la concreción del objetivo general. Estos objetivos deben tener relación directa con lo enunciado en ese objetivo.

Objetivos específicos (CERTEZA, p. 13) son concretos y precisan comportamientos específicos que los participantes deben mostrar, describen conductas más simples cuya función es capacitar para la adquisición de la conducta más compleja, mencionada en el objetivo general, normalmente se aplican en los temas.

3.2.2.2 Redacción de objetivos de aprendizaje.

Un aspecto central del diseño de un curso se relaciona con las áreas del aprendizaje que sirven de referencia para la determinación de los contenidos conforme a la estructura temática, cognitiva, psicomotriz y afectiva. En función de estas áreas o dominios del aprendizaje inicialmente se formulan los

objetivos correspondientes. A continuación se presenta una explicación de éstas y su descripción por categorías.

Área cognitiva

Esta área se integra por seis categorías o niveles de apropiación del conocimiento por parte de las personas; incluye toda conducta relacionada a los procesos de memorización o evocación de conocimiento, así como el desarrollo de habilidades y capacidades de orden intelectual superior, en la tabla 16 se muestran las 6 categorías y la descripción de las habilidades.

Tabla16		
Área de aprendizaje cognitiva		
No.	Categorías o niveles de conocimiento	Habilidades
1	Conocimiento	Recordar hechos, conceptos, teorías, técnicas, ideas, datos e información aprendida con anterioridad.
2	Comprensión	Demostrar el entendimiento de hechos y principios, organizando, comparando, traduciendo, interpretando, haciendo descripciones y exponiendo las ideas principales.
3	Aplicación	Resolver o solucionar problemas aplicando el conocimiento adquirido, hechos, técnicas y reglas, de manera diferente.
4	Análisis	Examinar y fragmentar la información en diferentes partes mediante la identificación de causas y motivos; realizar inferencias y encontrar evidencias que apoyen generalizaciones.
5	Síntesis	Compilar información y relacionarla de diferente manera combinando elementos con un nuevo patrón o proponiendo distintas alternativas de solución.
6	Evaluación	Exponer y sustentar opiniones realizando juicios sobre información, validar ideas sobre trabajo de calidad en base a criterios establecidos.

Área psicomotriz

Se relaciona con el aprendizaje de habilidades y destrezas de las personas para realizar determinadas actividades que suponen una coordinación neuromuscular; se integra por cinco categorías o niveles, en la tabla 17 se muestran las 5 categorías y la descripción de las habilidades y destrezas.

Tabla17		
Área de aprendizaje psicomotriz		
No.	Categorías o niveles de conocimiento	Habilidades y destrezas
1	Imitación	Sólo se repite y reproduce gestos, sonidos, movimientos, trazos, etc., aquí no interviene el dominio u originalidad.
2	Manipulación	Se realizan actividades de manera independiente, mediante la secuencia de un proceso o a través de indicaciones previas para realizar un trabajo; por ejemplo, manejar maquinaria, equipo e instrumentos; también incorpora habilidades que se relacionan con el área cognitiva como puede ser lectura y redacción.
3	Precisión	Las actividades se realizan de acuerdo a una ejecución de mayor calidad, como producir sonidos rítmicos, ejecutar movimientos sincronizados, elaborar materiales siguiendo instrucciones detalladas.
4	Automatización	Es la ejecución de actividades con destreza y dominio, al grado de hacerlo mecánicamente.
5	Creatividad	Con el dominio y destreza de la ejecución, se pasa a una etapa de creatividad y originalidad.

Área afectiva

Es la manifestación de sentimientos y valores por medio de actitudes de las personas, como resultado del aprendizaje; sólo se pueden inferir a través de las conductas observables (alegría, aburrimiento, compromiso, etc.); incorpora cinco categorías y niveles, en la tabla 18 se muestran las 5 categorías y la descripción de las conductas.

Tabla18		
Área de aprendizaje afectiva		
No.	Categorías o niveles de conocimiento	Conducta observable
1	Recepción	La persona se muestra sensible ante ciertos fenómenos y estímulos, en este nivel se presenta un mínimo de rango de disposición.
2	Respuesta	La persona tiene disposición de realizar la actividad que se proponga de manera voluntaria y agrado.
3	Valoración	La persona le otorga un valor al hecho, fenómeno o comportamiento que se le presenta, al grado de

		identificarse con ese valor.
4	Organización	La persona ubica y relaciona los valores adquiridos dentro de su sistema axiológico, estableciendo una jerarquía que determina la posición de esos valores.
5	Caracterización	La persona actúa de manera congruente, de acuerdo a su filosofía de vida, la cual exterioriza a través de su conducta, formando parte de su personalidad.

Respecto a estos tres dominios, Benjamin Bloom, psicólogo educativo americano, indicó que cualquier tarea favorece alguno de los tres e hizo contribuciones significativas a la clasificación de la taxonomía de los objetivos de la educación (Bloom, 2008). En el cuadro 1 (Benjamin Bloom) se expresa su aportación en esta área.

El anexo 1 lo integran tanto tablas de verbos que pueden ser utilizados en cada una de las tres categorías de la Taxonomía de Bloom, como ejemplos de redacción de objetivos de aprendizaje.

Cuadro 1
Benjamin Bloom
Benjamin Bloom a la cabeza de un grupo de psicólogos cognoscitivos en la Universidad de Chicago, desarrolló una jerarquía taxonómica del comportamiento cognitivo (Bloom et al. 1956; en Bloom, 2008). En su taxonomía clasifica el aprendizaje en un intento de ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos. Su taxonomía fue diseñada para ayudar a profesores y a diseñadores educativos a clasificar objetivos y metas educacionales. La fundación de su taxonomía fue basada en la idea de que no todos los objetivos y resultados que se aprenden son iguales cada nivel depende de la capacidad del alumno para desempeñarse en el nivel o los niveles precedentes. Por ejemplo, la capacidad de evaluar – el nivel más alto de la taxonomía cognitiva – se basa en el supuesto de que el estudiante, para ser capaz de evaluar, tiene que disponer de la información necesaria, comprender esa información, ser capaz de aplicarla, de analizarla, de sintetizarla y, finalmente, de evaluarla. La taxonomía no es un mero esquema de clasificación, sino un intento de ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos (Bloom, 2008)

El **anexo 1** lo integran tanto tablas de verbos que pueden ser utilizados en cada una de las tres categorías de la Taxonomía de Bloom, como ejemplos de redacción de objetivos de aprendizaje.

Benjamin Bloom: Taxonomía de los objetivos de la educación

La principal función de los objetivos consiste en facilitar la comunicación entre el instructor y los participantes de un curso de capacitación; su redacción debe ser congruente con las posibilidades de concreción en términos de recursos, espacio y tiempo; debe ser significativa y cuando ésta es clara, sencilla y precisa, facilita su comprensión. Mager, 1984 (Citado en Universidad de Georgia 2002) indica que los objetivos de aprendizaje útiles incluyen: una Audiencia (El "QUIÉN"), un Comportamiento o Conducta (desempeño: El "QUÉ"),

una Condición (requisito, exigencia: El "CÓMO"), y un Grado o Rango (criterio: El "CUÁNTO"). En la STyPS con fines didácticos se desarrolló un ejemplo en el que se consideran estas condiciones traducidas como elementos estructurales referidos a la persona, la conducta a desempeñar, el contenido que se relaciona con la conducta, la condición de operación en la que debe darse la conducta y el nivel de eficiencia esperada o deseada. En la tabla 19 (elementos estructurales de los objetivos de aprendizaje) se muestra este ejemplo.

Tabla 19		
Elementos estructurales de los objetivos de aprendizaje		
Elemento	Descripción	Ejemplo
La persona	Se refiere al QUIÉN realizará la conducta	El participante
Conducta o desempeño	Se refiere al QUÉ se espera del participante; o sea la conducta esperada o deseada en términos de aprendizaje	elaborará
Contenido	Se refiere al QUÉ HA DE APRENDERSE ; es decir, la mención del contenido que se relaciona con la conducta.	una carta oficial
Condición de operación	Se refiere al CÓMO ha de lograrse la conducta esperada; o sea, son las condiciones en las que debe darse o tener lugar la conducta.	en una máquina eléctrica
Nivel de eficiencia	Se refiere al CUÁNTO de cantidad o calidad esperada o deseada; es decir, es una valoración en cantidad o calidad requerida para garantizar un óptimo aprendizaje y, en consecuencia, un adecuado desempeño del trabajo una vez que se capacitan las personas.	sin ningún error.

(STyPS, 2007c)

Existen varias reglas para una adecuada redacción de objetivos (STyPS, 2007c) que tienen como propósito lograr una buena comprensión para la determinación de contenidos y facilitar las actividades de enseñanza-aprendizaje de un curso de capacitación como:

1. Redactarse de acuerdo a las conductas que se quieren o desean que se produzcan por parte del participante; y aunque el logro de la conducta puede variar de una persona a otra, sin embargo, invariablemente las conductas deseadas o queridas son las mismas para todos los participantes a un curso.
2. Incluir un verbo en forma activa (modo indicativo) que señale la conducta esperada o deseada por parte de participantes al término de una sesión o del curso de capacitación.
3. Describir el tipo de aprendizaje que se pretende lograr: cognitivo, psicomotor o afectivo.
4. Enunciarse en términos de cambios observables en la conducta esperada o deseada por parte de los participantes.
5. Considerar un tiempo real para el logro de los objetivos planteados.

Al redactar objetivos pueden ocurrir algunos problemas porque se cometen errores para los que se presentan las soluciones que se presentan en la tabla 20 (Problemas al redactar objetivos de aprendizaje).

Tabla 20		
Problemas al redactar objetivos de aprendizaje		
Problemas	Tipo de error	Soluciones
1. Extensión, Complejidad o Pertinencia	El objetivo tiene un espectro demasiado amplio o incluye más de un objetivo.	Reducir y simplificar el objetivo

2. Falsos criterios	Los criterios no permiten que el usuario establezca de manera explícita, que tan bien necesita realizar su desempeño.	Hacer criterios: razonables, específicos, útiles.
3. Condiciones falsas	Describe la forma de enseñar, no las condiciones establecidas.	Pormenorizar qué se puede utilizar para completar la prueba o el examen.
4. Falso desempeño	Con frecuencia simplemente vuelve a expresar el objetivo general con palabras diferentes; no establece el desempeño real.	Ser específico en lo que se desea que haga el estudiante.
Mager, 1984 (Citado en Universidad de Georgia 2002)		

A partir de la formulación de objetivos, se identifica el propósito y el nivel de complejidad que tendrán las sesiones de capacitación, y orienta la determinación de contenidos a desarrollar tanto en la profundidad de conocimientos como en su extensión.

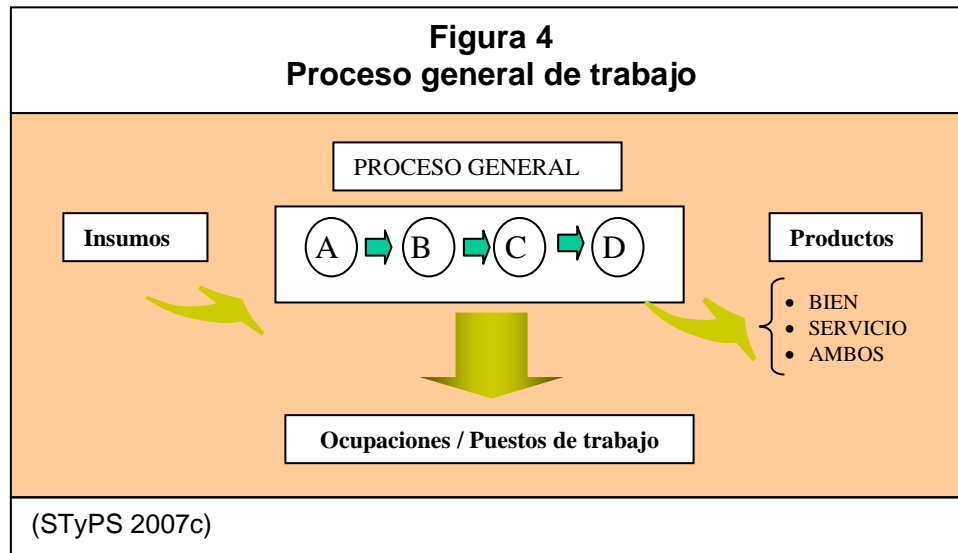
3.2.3 Determinación de contenidos con base a procesos de trabajo

Para desarrollar la estructura temática de un curso de capacitación y los contenidos con base a procesos de trabajo, multihabilidades y competencias laborales de los trabajadores, se han considerado cuatro ejes metodológicos, la profundidad y extensión del conocimiento requerido y la descripción de habilidades y conceptos, temas que se presentan a continuación.

3.2.3.1 La multihabilidad, el enfoque de procesos y las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

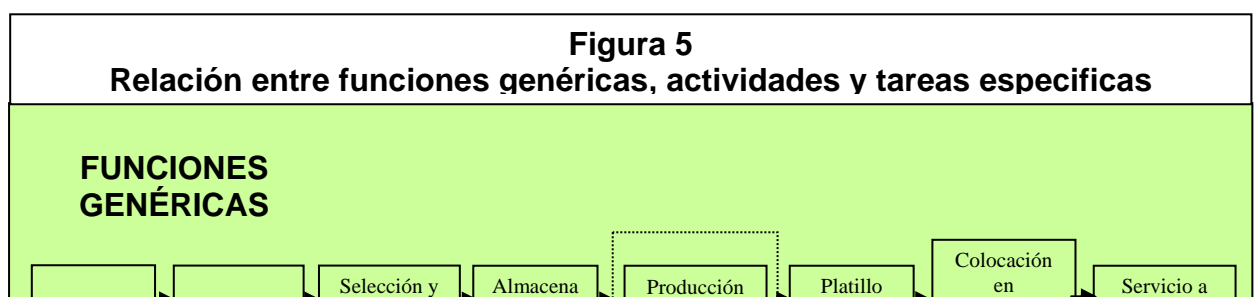
El mundo es un gran escenario de competitividad, de disputa de mercados, de ofrecer cada vez mejores productos y servicios, en una palabra, del reto continuo para retener e incrementar la cartera de clientes. Esto sólo es posible a través de productos que satisfagan plenamente sus necesidades (STyPS, 2007a), por lo que hoy en día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con

otros dentro de la Organización dado el encadenamiento que se da entre las funciones laborales (Ramírez, 2004). En la figura 4 (Proceso general de trabajo) se muestra las partes que conforman un proceso general en el que se encuentran los insumos y el encadenamiento de puestos para el logro de los productos finales.



Para Werther, Jr. y Keith; Davis (citados en Hill, Estrada & Bosh, 2003) independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes: "Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización; si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo".

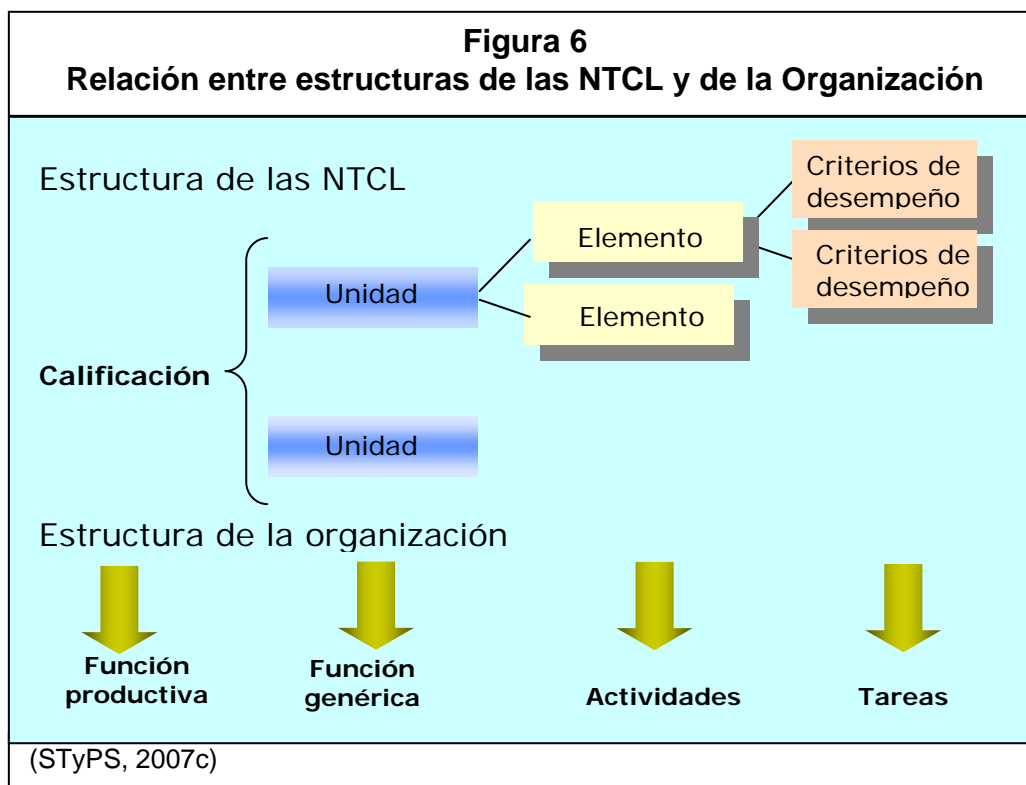
De allí la importancia de que cada uno de los integrantes de la organización entienda el proceso al que pertenece, y más aún que conozca los procesos inmediatos con los que se relaciona (STyPS, 2007a). Que aunque parezca que las tareas o actividades que se realizan dentro de la organización se encuentran separadas, en realidad están coordinadas e integradas para que funcionen como una unidad y no como fragmentos independientes como se visualiza en la figura 5 en donde se muestra la relación entre funciones genéricas, actividades y tareas específicas.



Como se asentó en el apartado de trabajo, sistemas, proceso y competencias de esta tesina (p45) es en un proceso de trabajo donde se da la división de tareas (p46) donde interviene la actividad del trabajador para convertir los insumos en el producto acabado (p47) y se define su puesto con base a capacidades y/o competencias laborales que implican los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer (p48); cuando se compara con la capacidad laboral requerida para desempeñar las actividades de una determinada ocupación o grupo de ocupaciones la diferencia se traduce en requerimientos ocupacionales para que las personas desempeñen de forma eficiente y eficaz las actividades de dicha ocupación laboral

En este enfoque se considera en el diseño, estructuración y determinación de contenidos de un curso de capacitación el responder a esas necesidades específicas de una o varias personas de una determinada ocupación laboral, o de un grupo de personas de ocupaciones afines que tienen una necesidad de capacitación en común (multihabilidades), así mismo, relacionar las necesidades con las competencias laborales implícitas en las funciones laborales que ya han sido desarrolladas en alguna Norma Técnica de

Competencia Laboral (STyPS, 2007a). La figura 6 integra esta relación entre estructura de las NTCL y estructura de la organización. (STyPS, 2007a).

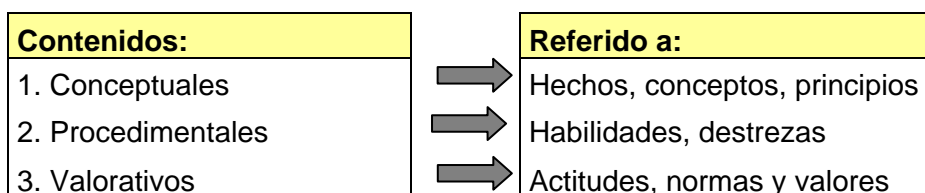


3.2.3.2 Estructura temática y desarrollo de unidades y temas:

A través de la estructura temática se va marcando la presentación paulatina de contenidos de las acciones de capacitación. Puede estructurarse desde módulos divididos en unidades y temas o tan sólo considerar estas dos últimas dependiendo de la profundidad y extensión del conocimiento que se necesite abarcar (STyPS, 2007c). A continuación se describen algunos de los elementos básicos del diseño de un curso.

3.2.3.2.1 Áreas o dominios del aprendizaje. El contenido temático de cualquier acción capacitadora debe ser resultado de las necesidades detectadas en las distintas áreas de la organización, y así dar respuesta a los *requerimientos de desempeño* reales de las personas, en términos de *conocimientos, habilidades y actitudes*.

Para el desarrollo de contenidos temáticos Hernández (1998) propone la siguiente clasificación:



Ejemplos:

Contenido:	Ejemplo de Tema:	Ejemplos de Subtemas:
1. Conceptual <saber>	▪ Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto - Factores - Teorías
2. Procedimental <saber hacer>	▪ Presentaciones con Power Point	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo iniciar Power Point - Presentaciones con asistente de autocontenido - Cómo guardar, abrir y salir de una presentación - Configurar transiciones de diapositivas
3. Valorativo <saber ser>	▪ Integración de equipos efectivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Características de equipos de alto rendimiento - Sinergia en el equipo

3.2.3.2.2 *Ejes metodológicos para el desarrollo de temas.* Al identificar la naturaleza y características de los contenidos a desarrollar se requiere identificar a qué nivel se dirigen. Como referente se consideran cuatro ejes metodológicos que se denominan teórico, práctico, de aplicación y de ejecución; mismos que se relacionan con el saber, el hacer, el saber hacer y el saber ser y que se describen en la tabla 21 (Ejes metodológicos).

Tabla 21		
Ejes metodológicos		
Ejes		Se refieren a:
Teórico	(Saber)	-Es el referente teórico que se da en el desarrollo de un tema, en el que se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definiciones ➤ Conceptos ➤ Características ➤ Propósitos ➤ Procesos ➤ Teorías
Práctico	(Hacer)	-Se ejemplifica el elemento teórico a través de un caso práctico, que puede ser real o hipotético.
De aplicación	(Saber)	-Se incluye un ejercicio con el propósito de que las

	hacer)	personas demuestren la adquisición del conocimiento y habilidad.
De actitud	(Saber ser)	-Se incorporan reflexiones sobre el trabajo y aspectos inherentes a la calidad personal y del propio trabajo.
(STyPS, 2007c)		

3.2.3.2.3 *Esquema organizativo de temas y subtemas.* El manejo de la información varía en razón de lo que se quiere desarrollar: saber, hacer, saber hacer, saber ser. En la elaboración de contenidos, es necesario seguir un orden lógico y gradual para alcanzar los resultados esperados en la formación. Es recomendable seguir un esquema organizativo por temas y subtemas, en la tabla 22 se presenta un ejemplo.

Tabla 22		
Esquema organizativo de temas y subtemas		
Objetivo	Contenido	
	Tema	Subtema
El participante identificará las características del aprendizaje en los adultos.	1. Aprendizaje	1.1 Definiciones 1.2 Teorías 1.3 Principios del aprendizaje de adultos
(STyPS, 2007c)		

Con la información de la estructura temática del curso de capacitación, se procede a la determinación de los contenidos temáticos que vienen a ser la materia prima para el proceso de enseñanza-aprendizaje; la profundidad y extensión del conocimiento debe corresponder a las necesidades identificadas respecto a conocimientos, habilidades y actitudes de una ocupación laboral específica o un grupo de ocupaciones afines (STyPS, 2007c).

3.2.3.2.4 *Profundidad y extensión del conocimiento en el desarrollo de temas.* Para la determinación de contenidos se continúa el orden lógico y gradual en correspondencia a los objetivos de aprendizaje esperados siguiendo de lo más fácil a lo más complejo. En ocasiones, es suficiente considerar lo relativo a la evocación o memoria de un conocimiento en particular, su comprensión en un nivel de profundidad mayor y su aplicación en un sentido de utilidad cognitiva,

esto es, ¿qué tanto del saber de una cosa, situación, fenómeno, sistema o de algo? las personas deben conocer desde un nivel de recuerdo, comprensión o aplicación (STyPS, 2007c). la figura 7 esquematiza esta situación.

También, se debe responder ¿cuál será la extensión del conocimiento?, entendido como la cantidad de conocimiento que las personas deben poseer. La extensión se puede referir a los siguientes tres niveles: Básica, Específica o Amplia: (STyPS 2007 c). La tabla 22 (Descripción de niveles de conocimiento) presenta la descripción de estos conceptos.

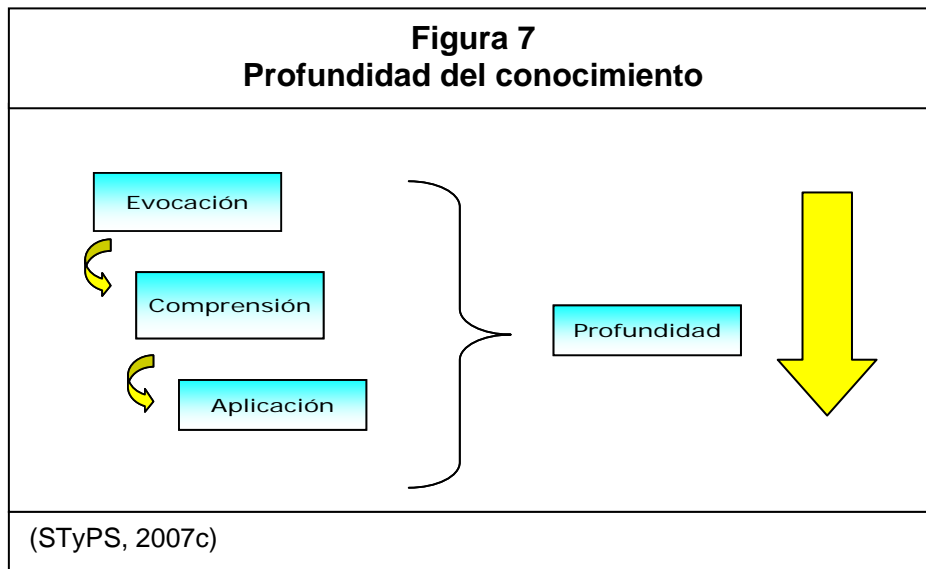


Tabla 22
Descripción de niveles de conocimiento

Conocimiento	Se refiere a:
Básico	Aspectos generales de un proceso o sistema de trabajo. Son conocimientos básicos que cualquier persona debe poseer independientemente de la ocupación que desempeñe.
Específico	Los requerimientos específicos de una ocupación laboral, y se complementa con los conocimientos básicos.
Amplio	Conocimiento que no necesariamente es de carácter imprescindible, pero el poseerlo hace la distinción de un trabajo de calidad y en ocasiones permite la diversificación de actividades, aunque si es necesario que se encuentre relacionado con un proceso o sistema de trabajo, o con una ocupación laboral determinada.

(STyPS, 2007c)

3.2.3.2.5 *Descripción de habilidades y conceptos en el desarrollo de temas.* Un objetivo de aprendizaje expresa una tarea por realizar: aquello que el capacitando podrá hacer o decir como resultado de la instrucción. La tarea que designa un objetivo de aprendizaje de una unidad de instrucción o de un curso de capacitación suele ser una tarea compleja y para que el capacitando pueda ejecutarla, es preciso que desarrolle y aprenda, paso a paso, las habilidades y los conceptos que la componen.

Para llevar a cabo una descripción detallada de las habilidades y conceptos que el capacitando necesita desarrollar, Castro y Paredes (1982) indican qué se puede hacer mediante el análisis de tareas. La definición que proponen es la siguiente:

“El análisis de tareas es el proceso de identificar los comportamientos intermedios (habilidades y conceptos) que el capacitando necesita para ir avanzando desde el nivel de comportamiento de entrada (lo que ya sabe), hasta el comportamiento terminal (lo que podrá hacer o decir al concluir la instrucción)” (Castro y Paredes, 1982, p. 77) para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

El análisis de tareas es útil para dar un orden didáctico general a las unidades, temas y subtemas y facilitar su aprendizaje. Para llevarlo a cabo se aplica el siguiente procedimiento:

1. Plantearse como pregunta primaria ¿Cuáles habilidades y conceptos necesita el capacitando para alcanzar el objetivo? Al identificar los conceptos y habilidades principales que componen el objetivo se repite la pregunta por cada componente para obtener las unidades del programa.
2. Una vez detectadas éstas se continúa con la siguiente pregunta ¿cuáles habilidades secundarias y subconceptos necesita el capacitando para dominar cada uno de los componentes? Hasta llegar a los que el

capacitando ya posee. Estos serán los temas y subtemas de la unidad correspondiente.

3. Identificadas las unidades antecedentes y las consecutivas se acomodan asignando un número progresivo haciendo lo mismo con temas y subtemas.

Cualquier acción de capacitación que se diseñe y aplique, requiere ser estructurada en función de la extensión y profundidad de conocimientos y habilidades requeridas, y de aquellas actitudes que se quieren reforzar o modificar; es decir, se requiere diseñar las acciones de capacitación de acuerdo a ciertos parámetros técnicos-pedagógicos y a las necesidades de capacitación identificadas.

3.2.3.2.6 Recomendaciones técnico-metodológicas para el desarrollo de contenidos del manual. Durante el desarrollo de contenidos es conveniente considerar las siguientes recomendaciones y actividades que apoyan el aprendizaje significativo en el adulto.

- ☑ El uso de la primera persona del plural, “nosotros” en la redacción de los materiales, en cuanto a que con buenos materiales todos aprendemos, no solamente los llamados destinatarios.
- ☑ En todas las secciones se deben incluir figuras e ilustraciones imaginativas, creativas, que estimulen el aprendizaje, que lo extiendan, como en el caso de la presentación de secuencias o procesos de difícil comprensión; que planteen por si mismas problemas a resolver, que contextualicen cultural y biográficamente el material: El diseño debe estar al servicio del aprendizaje ya que es también un discurso que activa las herramientas mentales y estrategias de construcción del conocimiento en el usuario (Gutiérrez, 2002).
- ☑ Actividad de enganche.- Actividad que involucra la recuperación de saberes y/o experiencias previas del adulto que son antecedente significativo para lo

que se va a tratar con el propósito de que el usuario estudie analice y ponga énfasis en ésta.

- ☑ Afirmación de logros o autoevaluación.- Serie de actividades de reflexión o cuestionamientos que deberían aparecer varias veces a lo largo del tema o unidad que permitan al adulto darse cuenta de los resultados conseguidos, Deben dejar una sensación de que ha aprendido algo. No recurrir a preguntas cerradas
- ☑ Actividades principales.- Actividades que van a desarrollar los aspectos principales del tema. Usar preguntas cerradas oportunamente cuando sea necesario precisar una conclusión. Se puede incluir textos breves enmarcados en un recuadro, cuando sean muy importantes
- ☑ Actividades de aplicación, transferencia, extensión, ejemplificación, refuerzo, repaso, diversificación y relación con otros temas.- Aplicar lo aprendido a casos prácticos concretos, transferir lo aprendido a situaciones nuevas, desarrollar ejemplos, reforzar lo aprendido con nuevas actividades, diversificar y extender o ampliar lo aprendido, relacionar lo aprendido con otros temas de la unidad, módulo e incluso de los módulos de otras áreas, repasar y poner en claro lo aprendido
- ☑ Actividades de sistematización, estructuración y autoevaluación.- Sistematizan, repasan y estructuran lo aprendido en el tema o unidad e incluyen una sección de autoevaluación más formal. Las evaluaciones son también actividades de aprendizaje. Se debe recurrir al texto libre, escrito por el adulto; todos aprendemos a escribir escribiendo.

El propósito de evaluar las acciones de capacitación es verificar si se lograron los objetivos planteados y, en su caso, identificar los problemas y sus causas, que limitan u obstaculizan alcanzar las metas propuestas. (STyPS, 2007c).

La evaluación puede verse como un proceso que comienza mucho antes de administrar la prueba y finaliza mucho después (Ruíz, 2002).

3.3 Elementos teórico- metodológicos implícitos en la evaluación de la capacitación

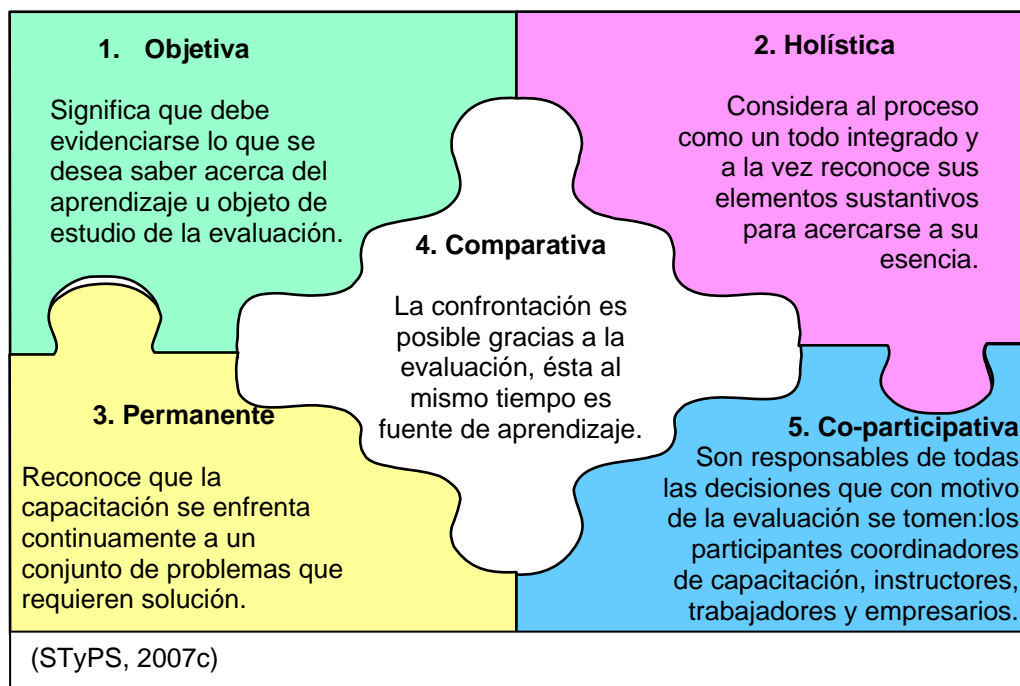
3.3.1 Función de la evaluación:

Como proceso, la evaluación tiene la intención de identificar, obtener y proporcionar información cualitativa y cuantitativa de una determinada actividad planeada y realizada.

Para Lafourcade, 1992 (citado en Ruíz, 2002) Evaluar: "es una etapa del proceso educativo donde se ponderan los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación".

También se considera a la evaluación como "una actividad mediante la cual, en función de determinados criterios, se obtienen informaciones pertinentes acerca de un fenómeno, situación, objeto o persona, se emite un juicio sobre el objeto de que se trate y se adoptan una serie de decisiones referentes al mismo" (Ruíz, 2002). En la figura 7 (características de la evaluación) se observan las características de una evaluación significativa.

Figura 7
Características de la evaluación



La evaluación no es similar o parecida a una calificación, ya que ésta es una actividad más restringida a la expresión cuantitativa (10, 9, 8) o cualitativa (apto/ no apto) del juicio de valor que se emite sobre la actividad y logros del participante. (Fundación Instituto Ciencias del Hombre s/f, artículo de internet) porque la evaluación no se circunscribe únicamente a la obtención de resultados o evidencias adquiridos, también se evalúa el ritmo y grado de aprendizaje.

En términos generales, la evaluación es “inherente a toda actividad humana intencional, por lo que debe ser sistemática, y su objetivo es determinar el valor de algo” (Popham, 1990; citado en Fundación Instituto Ciencias del Hombre, 2008). La evaluación es un proceso que busca información para la valoración y la toma de decisiones inmediata. Se centra en un fenómeno particular. No pretende generalizar a otras situaciones.

Cuando Scriven, 1967 (citado en Ruíz, 2002) integra de lleno la Evaluación en el proceso de enseñanza y aprendizaje tomado en su globalidad, distingue entre *evaluación formativa* y *evaluación sumativa o final*. Este tema ha sido profundizado por Bloom, Hastings y Madaus, 1971, 1981 (citados en Ruíz, 2002) quienes agregan una nueva categoría, la *evaluación diagnóstica o inicial*.

Cabe señalar que estos tres tipos de evaluación no se excluyen, al contrario son complementarios, y cada uno desempeña una función específica en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Ruíz, 2002). En la tabla 22 se describe cada uno de estos tres tipos de evaluación.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de evaluación

Para evaluar el ritmo y grado de aprendizaje de los participantes, se deben emplear determinadas técnicas e instrumentos de evaluación, las cuales se utilizan en función de la naturaleza o características del contenido, de la extensión y profundidad de los contenidos determinados y, de manera principal, de los objetivos planteados.

Tabla 22		
Tipos de evaluación		
Tipo de evaluación	Pregunta que la identifica	Descripción
Inicial o Diagnóstica	¿Qué tanto se conoce de los contenidos?	Se realiza al comienzo del curso. Consiste en la recolección de datos en la situación de partida. Es imprescindible para decidir los objetivos que se pueden y deben conseguir y también para valorar si al final de un proceso, los resultados son satisfactorios o insatisfactorios.
Formativa o Intermedia	¿Qué tanto se está aprendiendo?	Consiste en la valoración a través de la recolección continua y sistemática de datos, del funcionamiento del proceso de aprendizaje del participante a un curso, de la eficacia del instructor, etc. a lo largo del periodo de tiempo fijado para la consecución de unas metas u objetivos. La evaluación intermedia o procesual es de gran importancia dentro de una concepción formativa de la evaluación, porque permite tomar decisiones de mejora sobre la marcha.
Sumativa o Final	¿Qué tanto aprendí?	Consiste en la recolección y valoración de datos al finalizar un periodo de tiempo previsto para la realización de un aprendizaje, un programa, un curso, etc. o para la consecución de unos objetivos.
(Ruíz, 2002)		

Se interpreta como técnica, el modo o manera de realizar una actividad determinada, y en el caso de la evaluación de la capacitación se entiende como la manera de medir el aprendizaje de los participantes durante y al final de un curso; en el caso de los instrumentos de evaluación se interpretan como los medios que permiten obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y en esa medida tomar decisiones con el propósito de mejorarlo y validarlo.

3.3.2.1 Clasificación de las técnicas e instrumentos de evaluación.

Existen tres tipos de pruebas: orales, escritas y prácticas (Rodríguez, 1991). Las orales son las preguntas que se hacen a los participantes durante el desarrollo de las sesiones de capacitación y se usan para recopilar información sobre reacciones emotivas, actitudes, aplicación de contenidos o aprendizajes.

Las escritas pueden consistir en un ensayo o composición sobre temas específicos, o en preguntas objetivas. Se utilizan para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales.

Las pruebas prácticas o de ejecución en general requieren de actividades manuales de parte de los participantes y evalúa la ejecución de un trabajo que puede ser desde el punto de vista del proceso o del producto terminado. Se realiza de manera individual.

Dentro de las orales se encuentran los cuestionarios que son útiles para recopilar datos. Para su elaboración se cubren cuatro etapas que son:

a) Diseño.- en el cual entra la planeación, la realización o construcción; en esta parte se debe procurar que las preguntas sean relevantes, con instrucciones precisas sobre la forma de contestar, realizar una distribución de preguntas clara y espaciada; elegir, dependiendo del objetivo de la evaluación: preguntas de opinión, de reacción, con escalas, cerradas o abiertas, etc. Por último, se lleva a cabo la validación mediante el piloteo del cuestionario.

b) Aplicación.- etapa que toma en cuenta la premisa: Los cuestionarios más fáciles de aplicar son los que se explican por sí mismos.

c) Registro de información.- que es diferente de las preguntas cerradas del de las abiertas en las que se recomienda retomar como información cualitativa útil o tipificar las respuestas.

d) Retroalimentación.- en la que se ha sugerido que las calificaciones sean comentadas y analizadas por el grupo lo que informará a cada quien acerca de sus aciertos y errores. Así mismo éstas servirán tanto para el instructor como para el área de capacitación y a la empresa misma para la planeación, instrumentación y realización de futuros eventos.

3.3.2.2 Descripción de Técnicas e instrumentos de evaluación

Las pruebas escritas constan de instrucciones, reactivos, clave de respuestas. Los reactivos pueden tener la forma de afirmaciones incompletas, de falso/verdadero, de elección múltiple, de coincidencias, de preguntas o problemas.

En las pruebas prácticas o de ejecución el instructor observa al capacitando mientras efectúa una actividad en la que ha sido capacitado y evalúa de acuerdo al nivel de ejecución señalado en los objetivos. Para hacerlo se requiere de un instrumento que sirva de guía y registro de las observaciones y pueden ser una lista de verificación o una escala estimativa (Rodríguez, 1991). En las tablas 23 (Instrumentos de evaluación), 24 y 25 se describen varios de estos instrumentos, y se presentan sugerencias de aplicación de éstos conforme a las técnicas y a las áreas de aprendizaje.

Tabla 23 Instrumentos de evaluación	
Instrumentos	Descripción
A) Pruebas de conocimientos:	
Falso -verdadero	Son reactivos en los cuales el participante ante una oración o cláusula que expresa una opinión, una información o una idea, responde completando la frase 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, apareamiento o apareamiento	En este tipo de exámenes 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	Consiste en la formulación de una pregunta o problema muy específico que exige una respuesta por escrito por parte del participante. Se recomienda para evaluar los objetivos más simples.
Gráficas o pictóricos	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, conclusiones y recomendaciones. Es muy subjetivo para determinar el aprovechamiento ya que depende en gran manera del criterio del evaluador.
B) Pruebas de habilidades, destrezas y actitudes:	
Observación sistemática de las ejecuciones de los participantes	Esta evaluación es útil cuando el resultado del comportamiento de los participantes no es un producto tangible, por lo que el comportamiento se debe observar cuando ocurre. Se limita a describir y a no juzga la eficiencia o ineficiencia de las ejecuciones. Uno de los instrumentos utilizados es una Lista de comprobación o Guía de observación ya que se especifica sin ambigüedades los comportamientos que deberán ser observados de esta forma se evalúa la adquisición o 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 y no cuál es la secuencia de ejecuciones del participante que da como resultado el producto. 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 situación social o hacia un grupo. Para evaluar 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. Estas escalas se utilizan para la medición del dominio afectivo.
(CERTEZA, 2004)	

A continuación en la tabla 24 (Técnicas e instrumentos de evaluación) se presentan ejemplos de aplicación de instrumentos conforme a las técnicas utilizadas.

Tabla 24 Técnicas e instrumentos de evaluación	
Técnicas	Instrumentos
Interrogativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Escala de actitudes • Entrevista • Autoevaluación
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas objetivas: complementación, respuesta breve, opción múltiple, jerarquización u ordenamiento, correspondencia o apareamiento y multireactivo • Desarrollo temático: pruebas de ensayo • Simuladores escritos • Estudios de caso
Solicitud de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Reportes • Cuadros de participación • Exposición oral • Demostración
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificación • Registro anecdótico • Escala de evaluación • Juego de roles
(STyPS, 2007c)	

Para hacer una adecuada selección de las técnicas e instrumentos de evaluación a emplear, se deben tomar en cuenta los siguientes dos aspectos:

- a) El momento de la aplicación: al inicio, durante o al final del proceso capacitador.
- b) El área de aprendizaje a evaluar: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

La tabla 25 (instrumentos de evaluación por área de aprendizaje) contiene una clasificación de instrumentos de evaluación que se sugieren utilizar de acuerdo al área de aprendizaje a evaluar.

Tabla 25	
Instrumentos de evaluación por área de aprendizaje	
Área de aprendizaje	Instrumentos
Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Entrevista • Pruebas objetivas • Proyectos • Reportes • Estudio de casos
Psicomotriz	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificación • Registro anecdótico • Escala de evaluación • Simulaciones
Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de actitudes • Cuestionario • Entrevista • Lista de verificación • Registro anecdótico • Juego de roles
(STyPS, 2007c)	

Para que la evaluación cumpla con sus funciones de controlar la calidad del desempeño de los participantes y de perfeccionar las estrategias de instrucción, es necesario que los instrumentos de evaluación contemplen las instrucciones adecuadas y correctas al objetivo para el cual se está realizando.

Así mismo se deben cuidar los aspectos de validez y confiabilidad que permitan y faciliten el logro de objetivos. (CERTEZA, 2004).

Una prueba tiene validez si mide lo que pretende medir, es decir, si sirve al propósito para el que fue elaborada.

Una situación que la hace perder esta validez es cuando los reactivos se formulan de tal forma que los participantes pueden responder correctamente aún cuando no posean los conocimientos y habilidades que se están evaluando.

Otra situación es cuando los reactivos se elaboran de tal forma que hacen fallar al participante aún cuando domine los conocimientos y habilidades que se pretende evaluar.

La confiabilidad se refiere a que en mediciones repetidas se den resultados semejantes respecto a la misma persona al ser evaluada. Concede la exactitud y precisión al procedimiento de evaluación.

Se recomienda utilizar procedimientos cuidadosamente elaborados para administrar y calificar las pruebas, o aumentar el número de reactivos para evaluar cada objetivo de modo que el participante tenga menos oportunidades de contestar correctamente al azar.

Datos que deben contener los instrumentos de evaluación:

- Datos generales que permitan la adecuada identificación del participante.
- Datos generales que faciliten la identificación del evaluador.
- Las 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, así como el valor de cada reactivo y los indicadores de satisfacción.
- Se debe destinar un espacio para las respuestas de los participantes.

Cuando se realiza una evaluación del aprendizaje durante el desarrollo de un curso, y no se comunica al participante su grado de aprovechamiento, no existe un mecanismo de seguimiento del logro de los objetivos de aprendizaje planteados y, en ocasiones, se genera un ambiente de incertidumbre entre las personas que se están capacitando. (STyPS, 2007c).

La evaluación es y debe ser un medio que permita al participante identificar su ritmo y grado de aprendizaje; de ahí que ésta se convierta en una función motivadora, de retroalimentación y de comprobación.

En la medida en que un sujeto se mueva de su nivel real, actual a uno posible, potencial-inmediato, hay adquisición de conocimientos, apropiación de habilidades e incorporación de actitudes y valores y, por tanto, educación y desarrollo (Ferreiro & Calderón, 2007) esto es lo que se pretende lograr con la capacitación de trabajadores.

Se desarrolla en el siguiente capítulo una propuesta de elaboración de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basada en procesos de trabajo, que se considera viable para el logro de este objetivo de la capacitación.

Capítulo 4.

Propuesta de Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral para trabajadores de las empresas micro, pequeñas y medianas de la República Mexicana

Capítulo 4

Propuesta de Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral para trabajadores de las empresas micro, pequeñas y medianas de la República Mexicana.

4.1 Antecedentes y presentación de la propuesta

4.1.1 Contexto

La Ley Federal del Trabajo (LFT) (STyPS, 2006b) en su Artículo primero establece que sus disposiciones son de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, Apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el mismo ordenamiento legal se indica que el servicio de capacitación y adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social confiriéndole entre otras la actividad de aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten (Artículo 539, fracción III).

En el Título IV de esta Ley se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones entre los que se menciona en el Capítulo III Bis referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, Artículo 153, que: “todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad,

conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

El objeto de la capacitación y el adiestramiento se plantea en el referido Artículo 153 fracción F y consiste en:

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

Para dar cumplimiento a las atribuciones que se le confieren, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) establece como líneas estratégicas:

1. Generar empleo
2. Capacitación
3. Aumentar la productividad de las empresas y de las personas
4. Competitividad de las empresas y del país
5. Elevar el nivel de vida de los trabajadores y sus familias

En este tenor la Dirección General de Capacitación, (en la que laboro) es el área de la STyPS que tiene como una de sus responsabilidades hacer cumplir lo marcado por la LFT en materia de capacitación; para lo cual se han construido instrumentos denominados programas de multihabilidades con el objetivo de promover la adquisición, actualización y el desarrollo de habilidades referidas a un proceso o sistema de trabajo y se relacionan con un grupo específico de ocupaciones, con un enfoque de procesos y con base en las Normas Técnicas de

Competencia Laboral (NTCL) emitidas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

Estos programas de multihabilidades fueron el resultado de investigación de campo que llevamos a cabo en la STyPS con instrumentos de recolección de datos que previamente diseñamos y que aplicamos en entrevistas a empresarios. La información que se obtuvo fue analizada, clasificada, sistematizada y enriquecida con la investigación documental, en la que también participamos. Con esta información se llevó a cabo una caracterización de giros de trabajo y se estructuraron procesos de trabajo, se seleccionó un microproceso de trabajo relacionando las ocupaciones que convergían en él con las diferentes partes del proceso. Por último se identificaron las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) relativas a las funciones que las comprendían y se relacionaron sus elementos con puestos y funciones productivas. Con base en ellas, y/o aún en el caso de no tener desarrollada NTCL, se describieron los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debería demostrarse para el dominio de esa función laboral.

La participación que se tuvo en este proyecto fue desde su inicio en la investigación tanto documental como en la de campo, durante la elaboración de los primeros manuales, y se continuó en una última etapa en la orientación metodológica a expertos externos.

Bajo este esquema se desarrollaron diversos cursos de capacitación que se elaboraron recopilando una serie de buenas prácticas en el diseño de manuales, sin embargo, nunca se documentó su metodología, lo que dificultaba su reproducción.

Durante el proceso de elaboración de estos instrumentos se detectó la falta de un documento que describiera paso a paso su metodología, situación que se constató al notar, durante el asesoramiento a personas que poseían el *expertise* en el tema

o proceso de trabajo a las que se les encargó el desarrollo de manuales con estas características, que no lo podían estructurar conforme a las especificaciones que se les requerían, presentando un trabajo meramente teórico; bajo estas circunstancias se valora la dificultad para entender el esquema de este trabajo y se plantea la idea de elaborar un manual para la elaboración de estos programas, con el siguiente objetivo:

Objetivo General

Proponer un procedimiento para el diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basado en procesos de trabajo, dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas.

4.1.2 Población

Este manual podrá ser empleado tanto por dueños, administradores o encargados de la capacitación en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), que en su mayoría no cuentan con un área de capacitación para desarrollar sus propios manuales; como por las Cámaras u organismos del sector laboral en sus áreas de capacitación, para apoyar en la elaboración de manuales en esta materia a sus agremiados.

4.1.3 Resultados

Los resultados que se buscan son:

- **Que las MIPyMES capaciten de manera más efectiva y a un costo más bajo a los integrantes de su empresa.**
- **Contribuir a que los trabajadores de estas empresas puedan obtener evidencias para su certificación en las competencias laborales de su función y propiciar así que ellos asuman la responsabilidad de su capacitación y desarrollo, en beneficio propio y de la empresa.**

- **Propiciar en el empresario un incentivo hacia su propia formación integral que implique el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor.**

4.1.4 Ventajas

La literatura respecto a las características de las empresas micro, pequeñas y medianas refiere que un trabajador realiza varias funciones en la empresa. El concepto de manual de capacitación en multihabilidades que se propone, presenta la ventaja de considerar la capacitación para varios puestos o funciones laborales que convergen en un proceso de trabajo y que pueden ser desempeñadas por un solo individuo.

Con base en esto se propone documentar la metodología seguida por la STPS en la elaboración de estos manuales para facilitar su transmisión. Tal metodología busca que “el usuario elabore un manual de capacitación que involucre procesos de trabajo y Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) existentes, aplicando los principios técnico-pedagógicos desarrollados con base en los cuatro pilares de la educación referidos a los aspectos teórico (saber), práctico (hacer), de aplicación (saber hacer) y de actitud (saber ser); y considerando las tres fases de la evaluación: diagnóstica, formativa y final o sumaria”.

4.1.5 Limitaciones que tendrían que superarse para llevar a cabo la propuesta

El presente trabajo esta dirigido a empresarios y trabajadores de las MiPyMES, por definición de este tipo de empresas se plantea ya de inicio una limitante al reconocer que no cuentan con personal que tenga o la formación o la experiencia para el manejo de los aspectos pedagógicos o didácticos que les permita formular objetivos de aprendizaje, desarrollar contenidos de temas o los tipos de evaluación que son planteados.

Aunado a esto se encuentra también, en cuanto a la perspectiva de giro empresarial, que no existen descripciones formales ni de sus procesos de trabajo ni de puestos o funciones en la mayoría. Por otro lado, no se manejan los conceptos de competencia laboral o de Normas Técnicas de Competencia Laboral. En este sentido dependen de los apoyos que ofrece el gobierno mediante sus programas de financiamiento o de capacitación, de sus cámaras u organismos sindicales y en último caso de expertos externos que cuenten con los conocimientos y habilidades y con el interés para desarrollar estos programas de capacitación.

Se considera, por lo tanto como limitante las prácticas de la administración pública en los cambios sexenales que no se continúen con los programas que se han desarrollado y las partidas presupuestales que se les habían asignado se cambien a nuevos proyectos.

Por otro lado, el concepto de multihabilidades no está muy reconocido y más bien es criticado porque se relaciona con aspectos de explotación laboral, sin embargo sí se lleva a cabo al interior de estas empresas el que un trabajador realice actividades que correspondan a varias funciones de un proceso laboral pero sin mediar una capacitación previa lo que les provoca accidentes en el trabajo o quedarse sin empleo si no lo realizan.

Por último, la tendencia generalizada a no darle importancia a la capacitación lo que lleva a sacrificarla ante los periodos de crisis económicas o a brindar sólo capacitación de escritorio o de “desarrollo humano” para cumplir con la presentación de planes y programas que exige la Ley

4.1.6 Productos y/o acciones necesarias para el desarrollo de la propuesta

Algunas características esenciales de la metodología para el desarrollo de este *manual* de multihabilidades demandan:

- Identificar las ocupaciones que correspondan al proceso en que se sustentará el manual, con su descripción de funciones y los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes. Esta información servirá para el desarrollo de la estructura temática presentada en unidades y temas.
- Considerar cuatro ejes metodológicos para el desarrollo de contenidos temáticos: (1) el teórico, que se relaciona con el saber y, que incluye definiciones, conceptos, características, propósitos, procesos y teorías; (2) el práctico, ligado al hacer, donde se ejemplifique el elemento teórico a través de un caso práctico que puede ser real o hipotético; (3) el de aplicación, o saber hacer, que incluya un ejercicio o práctica, con el propósito de que las personas demuestren los conocimientos y habilidades adquiridos y (4) el de actitud, o saber ser, que se presenta mediante una reflexión con el propósito de que las personas valoren su proceder en el ámbito laboral confrontado con el conocimiento adquirido.
- Tomar como referente las Normas Técnicas de Competencia Laboral, emitidas por el CONOCER que existan para las funciones laborales implícitas en el proceso de trabajo.

4.1.7 Fases de implementación de la propuesta

Para la realización de las actividades de enseñanza-aprendizaje de un curso de capacitación, es muy útil disponer de un documento que muestre contenidos temáticos a desarrollar y sirva de consulta para los participantes; dicho documento se conoce como manual de capacitación del participante (STyPS, 2007c).

Cualquier curso de capacitación invariablemente debe cubrir necesidades que impiden o limitan la realización correcta de las tareas, por lo tanto, la capacitación de las personas que desempeñan actividades propias de un proceso de trabajo debe garantizar un correcto desempeño de sus funciones.

Para elaborar un curso de capacitación es necesario contar con la siguiente información: Número de trabajadores a capacitar, Características de los trabajadores a ser capacitados, Descripción de actividades que habrá de realizar el trabajador, condiciones en que habrá de hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar), (STyPS, 2008).

Estructurar un curso de capacitación requiere además de una secuencia y organización (STyPS, 2008) por lo que en esta propuesta de elaboración del manual de un curso de capacitación se eligieron los siguientes elementos (STyPS, 2007c):

1. TÍTULO
2. ÍNDICE
3. INTRODUCCIÓN
4. GUÍA VISUAL
5. OBJETIVO GENERAL
6. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA
7. SEPARADOR DE UNIDAD
8. OBJETIVO DE LA UNIDAD
9. RESULTADOS DE APRENDIZAJE
10. TEMAS DE LA UNIDAD
11. ÉNFATIZAR IDEAS DE LA UNIDAD
12. INTRODUCCIÓN A LA UNIDAD
13. DESARROLLO DEL TEMA
14. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA, FORMATIVA Y FINAL O SUMARIA
15. CONCLUSIÓN POR UNIDAD
16. GLOSARIO
17. BIBLIOGRAFÍA

4.2 DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES Y COMPETENCIA LABORAL BASADO EN PROCESOS DE TRABAJO.

En las secciones subsecuentes se desarrolla la propuesta en la que se van explicando y ejemplificando los elementos anteriormente mencionados para el diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basado en procesos de trabajo.

En términos generales las actividades que presenta son:

- La adopción de tres referentes para la elaboración de contenidos:
 - *Referente de multihabilidades.*- que comprende el enfoque de procesos y la descripción de los elementos que conforman un proceso de trabajo.
 - *Referente técnico.*- que implica requerimientos de capacitación derivados de una detección de necesidades y de las NTCL.
 - *Referente didáctico.*- derivado del planteamiento de objetivos de aprendizaje y el uso de cuatro ejes rectores: teórico, práctico, de aplicación y de actitud.
- Descripción y elaboración de objetivos de aprendizaje.
- Identificación de las ocupaciones de un proceso de trabajo, con su descripción de funciones y los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Información sobre cómo determinar contenidos de forma lógica y gradual partiendo de lo más fácil a lo más complejo, para dosificarlos.
- También se definen los tipos de evaluación que deben considerarse tanto al inicio, durante y al final de un proceso capacitador y se mencionan las técnicas e instrumentos para llevarlas a cabo.
- Se presenta la forma de elaborar una conclusión, el glosario y la bibliografía.

A continuación se desarrolla el diseño de este manual.

Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

Propuesta

Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basado en procesos de trabajo.

Introducción





En el presente documento se presenta el diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral basado en procesos de trabajo. Comprende los aspectos técnico- pedagógicos inherentes al diseño de cursos, estructuración y determinación de contenidos y lo concerniente a la evaluación de las acciones de capacitación en el contexto del proceso enseñanza- aprendizaje.

El índice que aparece a continuación contiene los temas que lo conforman:

Índice	Página
Introducción del manual	2
Íconos y observaciones generales	3
1) Cómo elaborar un título	4
2) Definición y estructuración del índice y la estructura temática	5
3) Elaboración de una introducción	7
4) Presentación de contenidos en una guía visual	10
5) Formulación del objetivo general y de objetivos de aprendizaje	13
6) Cómo estructurar una evaluación diagnóstica	16
7) Propósito del separador de unidad	19
8) Definición y elaboración del objetivo de la unidad	20
9) Especificación de los resultados de aprendizaje	22
10) Identificación de los temas de la unidad	23
11) Enfatizar ideas de la unidad	23
12) Descripción de la introducción a la unidad	25
13) Desarrollo de temas relacionado a la generación de multihabilidades siguiendo el enfoque de procesos y las NTCL	27
13.1) Referente de multihabilidades	28
13.2) Referente técnico: la DNC y las NTCL	39
13.3) Referente didáctico: Contenidos y Ejes metodológicos	43
13.4) Recomendaciones para la presentación de contenidos	49
14) Definición y propósitos de la evaluación formativa y de la evaluación final. Técnicas e instrumentos de evaluación	49
15) Elaboración de la conclusión por unidad	53
16) Definición y presentación del glosario	53
17) Desarrollo y ejemplos de bibliografía	54
Conclusiones de la propuesta	56

Iconos y observaciones generales

Los íconos son símbolos gráficos que, en este caso, se irán utilizando a lo largo del presente trabajo para identificar puntos importantes en el proceso de enseñanza- aprendizaje (STyPS, 2008) en la tabla 1 (Iconos y observaciones generales) se presentan junto con indicaciones de su uso y ejemplos.

Tabla 1		
Iconos y observaciones generales		
Iconos y observaciones	Usos	Ejemplos
 Actividad	Imagen de una mano sosteniendo un lápiz seguida de la palabra <i>Actividad</i> para indicar que allí se ubica un ejercicio que tiene que ser realizado por el capacitando.	 Actividad Ejercicio:- El Título del curso Instrucciones: Elabora 2 ejemplos de...
Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo” Confucio	Frase motivadora que precede a todas las actividades y que sirve como estímulo a la realización de acciones para reforzar el conocimiento.	Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo” Confucio
 RECUERDA:	Figura de un foco acompañada por la palabra RECUERDA para indicar que la información que aparecerá enseguida ya se ha presentado en párrafos anteriores.	 RECUERDA: COMO PROCESO, LA EVALUACIÓN TIENE LA INTENCIÓN DE...
Uso de la letra Trebuchets MS, presentada en Versales	Este tipo de letra es usada para resaltar la parte de la propuesta referente al diseño del manual a partir de su inicio y en todo el documento.	ADEMÁS DEL TITULO ES CONVENIENTE ILUSTRAR...
Tipo de letra Arial	Se ocupa en los ejercicios y ejemplos	Ejercicio:- El Título del curso...

1) CÓMO ELABORAR UN TÍTULO

EL TÍTULO SE REFIERE AL NOMBRE QUE SE LE ASIGNA AL CURSO DE CAPACITACIÓN, DEBE REFLEJAR EL TEMA A TRATAR Y SERÁ ASIGNADO DE FORMA CONCRETA, CLARA Y CREATIVA. SE COLOCA EN LA PARTE FRONTAL DE LA PRIMERA HOJA DEL MANUAL DEJANDO EL REVERSO DE ÉSTA SIN OCUPAR. ES CONVENIENTE ILUSTRAR CON IMÁGENES LA CARÁTULA SIGUIENDO LA IDEA DE HERRAIZ (1994), REFERENTE A QUE EL SER HUMANO RECEPCIONA EN UN 83% DE FORMA VISUAL.

EN LA TABLA 1.1 (EJEMPLOS DE TÍTULOS DE CURSOS Y SUS TEMAS) SE PRESENTAN EJEMPLOS DE TITULOS QUE REFLEJAN LOS TEMAS CONTEMPLADOS EN EL MANUAL:

Título	Temas a tratar
“Servicios de hospedaje”	Descripción de los principios básicos de turismo y hotelería, así como de los procesos implicados en este servicio como: reservación de habitaciones, servicio de recepción y de caja de recepción (STyPS, 2005c).
“Calidad en el trabajo”	Conceptos para implantar un proceso de mejora continua en la organización considerando las herramientas específicas que llevan a esta mejora y a las competencias laborales que hacen a la persona el eje de la calidad, identificando sus beneficios (STyPS, 2004b).
“Medios de comunicación impresos”	Manejo de la información, incluida la redacción de los diversos géneros periodísticos; procesos de armado e impresión, así como de almacenaje y distribución (STyPS, 2005b).

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 1. El Título del curso

Instrucciones: En los espacios que se encuentran a continuación elabora 2 ejemplos en los que anotes el título de un curso de forma concreta, clara y creativa y los temas que representa (puedes desarrollar el del curso Calidad en el trabajo). No olvides que es conveniente ilustrar con imágenes la hoja en la que se ponga el título del curso para que quede como carátula.

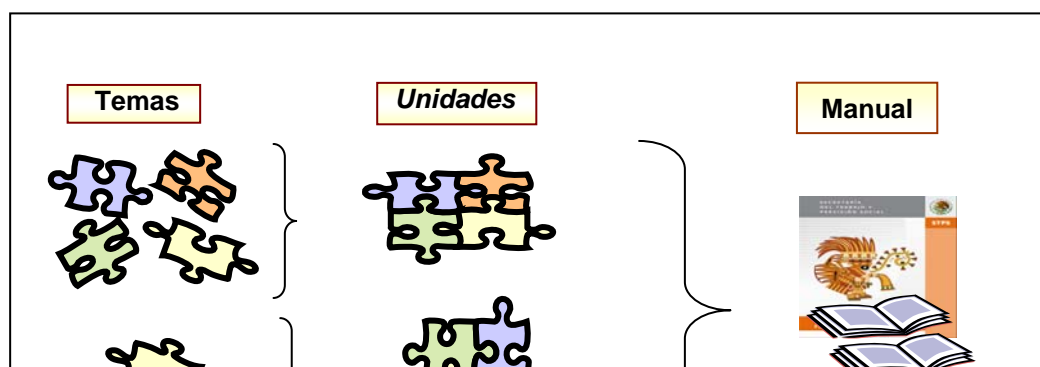
Título	Temas a tratar

2) DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL ÍNDICE Y LA ESTRUCTURA TEMÁTICA

EL ÍNDICE ES UN LISTADO ORDENADO DE LAS UNIDADES Y TEMAS EN QUE SE ESTRUCTURA EL MANUAL, ADEMÁS DE LOS ELEMENTOS ADICIONALES QUE SE LE INCORPORAN (GLOSARIO, BIBLIOGRAFÍA, ETC.).

LA ESTRUCTURA TEMÁTICA ES LA PAUTA ORDENADORA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, QUE VA PRESENTANDO PAULATINAMENTE LOS CONTENIDOS ESPECÍFICOS DE UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN QUE RESPONDE A NECESIDADES ESPECÍFICAS O COMUNES. PUEDE TOMAR DIVERSAS MODALIDADES DE ESTRUCTURACIÓN COMO LA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE SE CONFORME POR VARIOS MÓDULOS, LOS CUALES SE DIVIDEN EN UNIDADES Y CADA UNA DE ÉSTAS EN TEMAS; O DE UN CURSO CONSTITUIDO POR UNIDADES Y CADA UNA DE ÉSTAS POR TEMAS.

A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ES FACTIBLE LA ESTRUCTURACIÓN TEMÁTICA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN. LA ESTRUCTURA TEMÁTICA REPRESENTA UN ESQUEMA QUE PERMITE VISUALIZAR LA SECUENCIA E INTERRELACIÓN DE UNIDADES Y TEMAS ESPECÍFICOS DE UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN QUE SE DESARROLLA COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA 2.1 (EJEMPLO DE ESTRUCTURACIÓN TEMÁTICA).

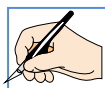


POR EJEMPLO, DE ACUERDO A UNA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN, REGISTRO, ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS Y COBRO DEL SERVICIO A HUÉSPEDES DE UN HOTEL (STYPS, 2007c), SE PROCEDIÓ A LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA TEMÁTICA DE UN CURSO DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE CON SUS RESPECTIVOS OBJETIVOS MISMA QUE SE PRESENTA EN LA TABLA 2.1 (EJEMPLO DE INDICE):

Tabla 2.1 Ejemplo de índice		Página
Índice		
Introducción		5
Cómo usar el manual		7
Objetivo del módulo I Principios básicos de turismo y hotelería		9
Unidad 1	El turismo	11
	• El fenómeno turístico	13
	• El turista	17
	• La actividad turística	21
Unidad 2	Estructura hotelera	25
	• Gerencia general	29
	• División cuartos o de hospedaje	33
	• División contable administrativa	39
	• División de mantenimiento	43
	• Seguridad	45
Glosario		51
Bibliografía		53
(STyPS, 2005c. versión adaptada)		

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 2. La estructura temática de un curso

Instrucciones: Elabora la estructura temática del curso que hayas elegido (o el de Calidad en el trabajo) retomando la información que se proporciona en la tabla 1.1 de ejemplos de títulos para desarrollar temas acordes a ésta, siguiendo el esquema que se presenta en el modelo de la misma tabla que aparece a continuación:

Índice	Página
Introducción	5
Cómo usar el manual	7
Objetivo de Unidad 1 Calidad en el trabajo	9
Unidad 1	
•	
•	
•	
•	
Glosario	
Bibliografía	

3) ELABORACIÓN DE UNA INTRODUCCIÓN DEL MANUAL

LA INTRODUCCIÓN SE PRESENTA INMEDIATAMENTE DESPUÉS DEL ÍNDICE, PARA ELABORARLA SE DESARROLLA UNA BREVE SEMBLANZA DEL CONTENIDO TEMÁTICO A TRATAR EN EL MANUAL, DESTACANDO LA IMPORTANCIA DEL MISMO Y EXPLICANDO LO RELEVANTE DE CADA UNIDAD O TEMA A REVISAR; COMO SE APRECIA EN LA TABLA 3.1 (PUNTOS PARA ELABORAR UNA INTRODUCCIÓN) QUE PRESENTA UN EJEMPLO DEL MANUAL DE HOSPEDAJE.

Tabla 3.1 Puntos para elaborar una introducción del manual	
PUNTOS A TRATAR	Desarrollo

<p>BREVE SEMBLANZA DEL CONTENIDO TEMÁTICO</p>	<p>Introducción</p> <p>El trabajo es una actividad propia del hombre: requiere la intervención no sólo del esfuerzo físico, sino también de la racionalidad y de la voluntad humana para orientarse hacia la consecución de ciertos objetivos. Una de las características fundamentales del trabajo es que su uso puede producir bienes y servicios.</p>
<p>IMPORTANCIA DEL MISMO</p>	<p>En este caso se aborda el curso “El servicio de hospedaje” para el que se diseñó este manual de capacitación, dirigido a todas aquellas personas que desempeñan tareas inherentes a este servicio, y que están interesadas en desarrollar sus funciones de manera óptima.</p> <p>Este manual es una guía elaborada de manera integral, ya que incorpora las funciones, actividades y características adicionales que desarrollan el reservacionista, recepcionista cajero, botones, y telefonista.</p> <p>Se consideró en su contenido los elementos que integran las <i>Normas Técnicas de Competencia Laboral</i> relativas a las funciones inherentes a esas ocupaciones, con base en ella se describen los conocimientos, las habilidades y las actitudes que deberán demostrarse para el dominio de esta función laboral.</p>
<p>RELEVANCIA DE CADA UNIDAD O TEMA A REVISAR</p>	<p>Este documento, es el módulo I. “Principios básicos de turismo y hotelería”, que se integra por cuatro unidades: En la Unidad 1. El turismo, se describen las principales características, actores e implicaciones que determinan el turismo. En la Unidad 2. Estructura hotelera, hace referencia a la manera en que se organiza un hotel. La Unidad 3. Patrimonio turístico, se explica su significado, importancia y cómo se clasifica y explica la responsabilidad que debe asumir el servidor turístico. (STyPS, 2005c).</p>

Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 3. La Introducción de un manual

Instrucciones: Elabora en el formato que aparece abajo: la introducción del manual del curso elegido o el de Calidad en el trabajo, considerando los tres puntos que la caracterizan (semblanza, importancia y relevancia del contenido temático).

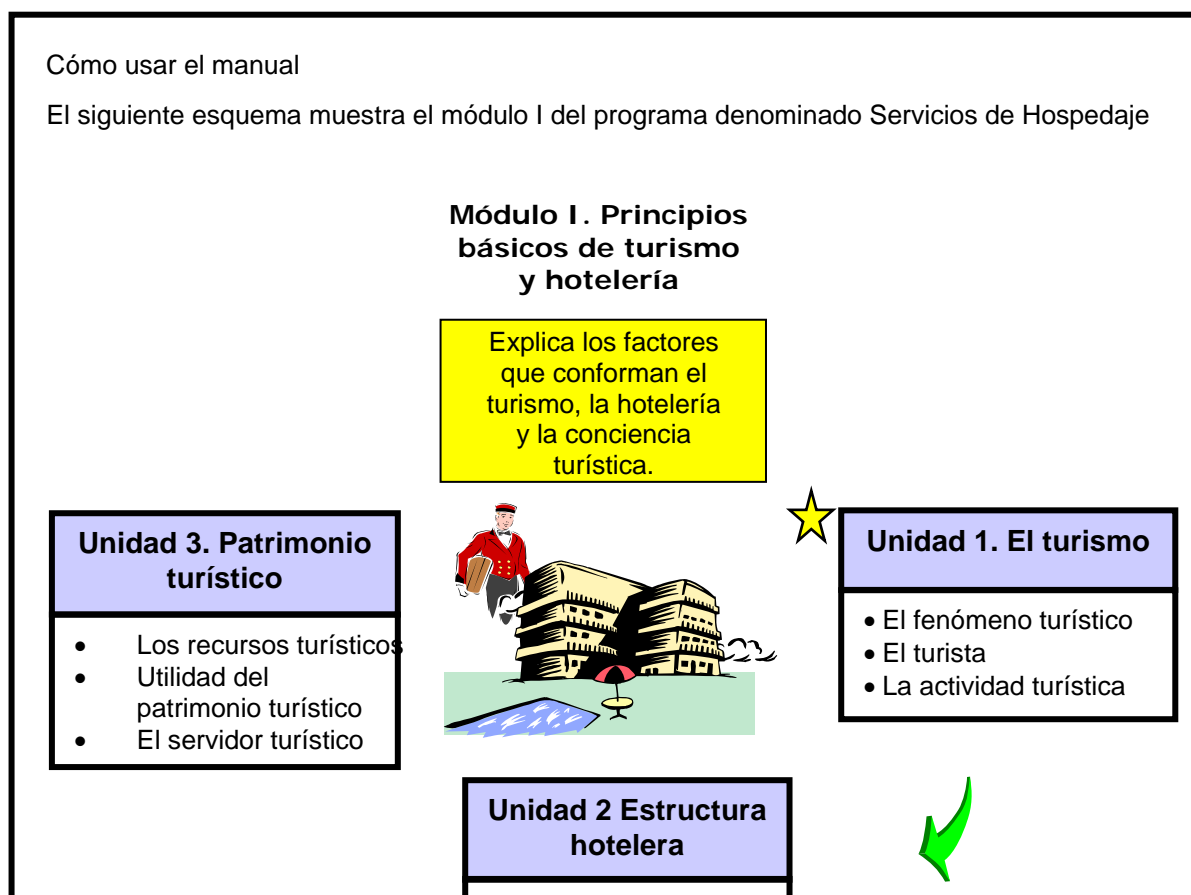
BREVE SEMBLANZA DEL CONTENIDO TEMÁTICO	Introducción
IMPORTANCIA DEL MISMO	
RELEVANCIA DE CADA UNIDAD O TEMA A REVISAR	

4) PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS EN UNA GUÍA VISUAL

EN ESTE MANUAL SE CONSIDERA QUE LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DEL INSTRUCTOR YA NO SEA LA DE TRANSMITIR CONTENIDOS, PREPARANDO Y LLEVANDO A LA PRÁCTICA UN PLAN TEMÁTICO, SINO LA DE FACILITADOR DEL APRENDIZAJE (KNOWLES, 2001) LO CUAL CONSISTE YA NO EN ENFOCARSE A LO QUE ÉL MISMO HACE SINO A CONOCER LO QUE PASA EN LOS PARTICIPANTES, LO QUE ELLOS NECESITAN, LO QUE LES INTERESA, BUSCANDO REORGANIZAR LOS CONTENIDOS A PARTIR DE LA SITUACIÓN PRESENTE DE LOS APRENDICES Y CON LA PARTICIPACIÓN DE ELLOS Y DISPONER LAS CONDICIONES DE ENSEÑANZA DE TAL FORMA QUE ÉSTE TENGA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO. EN ESTE TIPO DE APRENDIZAJE EL MATERIAL PARA APRENDER DEBE SER POTENCIALMENTE SIGNIFICATIVO, QUE LLEVE AL PARTICIPANTE A RESPONSABILIZARSE DE SU PROPIO APRENDIZAJE EN EL SENTIDO DE MANIFESTAR ACCIONES DELIBERADAS Y ACTIVAS COMO LA DE INTENTAR DAR SENTIDO O ESTABLECER RELACIONES ENTRE LOS NUEVOS CONCEPTOS O NUEVA INFORMACIÓN Y LOS CONCEPTOS QUE YA TIENE.

UNA DE LAS ESTRATEGIAS QUE SE SUGIERE UTILIZAR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO DE APOYO A ESTA TENDENCIA ES LA INCORPORACIÓN DE UNA GUÍA VISUAL QUE PERMITA DAR MAYOR CONTEXTO ORGANIZATIVO A LA INFORMACIÓN AL PRESENTARLA EN FORMA GRÁFICA, ASÍ COMO PREPARAR Y ALERTAR AL APRENDIZ EN RELACIÓN A LO QUE VA A APRENDER (STYPS, 2001).

LA GUÍA VISUAL ES UN ESQUEMA VISUAL QUE REPRESENTA LA ESTRUCTURA GENERAL DE LAS UNIDADES Y TEMAS EN QUE SE DESARROLLARÁ DICHO MANUAL. COMO SE APRECIA EN LA FIGURA 4.1 (GUÍA VISUAL DEL CURSO SERVICIOS DE HOSPEDAJE) EN LA GUIA QUE SE ENCUENTRA EN EL MANUAL DEL PARTICIPANTE DEL CURSO SERVICIOS DE HOSPEDAJE (PARA SU USO PEDAGÓGICO SE LE HICIERON ALGUNOS CAMBIOS).





Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio

Ejercicio 4. La Guía visual del manual de capacitación

Instrucciones: Retoma el título del curso y los nombres de unidades y temas del índice que elaboraste en el ejercicio 2 “La estructura temática de un curso” y anótalos en los espacios correspondientes del siguiente esquema para obtener la Guía visual del manual.

Cómo usar el manual


El siguiente esquema muestra el curso denominado (Título)_____

Módulo I. (Título)_____

(Breve semblanza del módulo)

(Unidad)_____

★ (Unidad)_____



5) FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL Y DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SON EL REFERENTE PARA EL DISEÑO DEL CURSO, Y SIRVEN DE ORIENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

SE REFIEREN A LAS CONDUCTAS DESEADAS O ESPERADAS POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES A UN CURSO DE CAPACITACIÓN; ES DECIR, SON ENUNCIADOS QUE DESCRIBEN LOS APRENDIZAJES QUE SE DESEAN DE LOS PARTICIPANTES Y QUE SE RELACIONAN CON LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES, Y DE LA MODIFICACIÓN DE ACTITUDES, COMO RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL CURSO. (STyPS, 2007c).

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL APRENDIZAJE, SE DA ATENCIÓN A LOS DIFERENTES DOMINIOS DEL APRENDIZAJE QUE LOS PARTICIPANTES PUEDEN EJERCER A PROPÓSITO DE UN CONTENIDO COGNOSCITIVO. SON TRES LAS ÁREAS O DOMINIOS DEL APRENDIZAJE QUE DARÁN PRECISIÓN AL OBJETIVO EN TÉRMINOS OBSERVABLES Y MEDIBLES (STyPS, 2008) Y QUE SE EXPONENE EN LA TABLA 5.1 (AREAS O DOMINIOS DE APRENDIZAJE).

TABLA 5.1 AREAS O DOMINIOS DE APRENDIZAJE		
COGNOSCITIVA	AFECTIVA	PSICOMOTRIZ
INCLUYE ACTIVIDADES QUE SE REFIEREN A LA MEMORIA O EVOCACIÓN DE CONOCIMIENTOS, Y AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES TÉCNICAS DE ORDEN INTELLECTUAL QUE EL SUJETO PUEDE REALIZAR FRENTE A UN TEMA.	MEDIANTE LA CUAL SE EXPRESAN Y MODIFICAN LOS SENTIMIENTOS, LAS ACTITUDES Y LA EMOTIVIDAD, Y POR CONSIGUIENTE EL PLANO DE LOS VALORES.	ABARCA EL DESARROLLO DE HABILIDADES MOTORAS Y DESTREZAS FÍSICAS; ES DECIR, ACTIVIDADES QUE REALIZA UN INDIVIDUO QUE AUNQUE DEPENDEN DE PROCESOS COGNOSCITIVOS Y AFECTIVOS, SON FÍSICAMENTE OBSERVABLES.
(STyPS, 2008)		

UN OBJETIVO BIEN FORMULADO SERÁ AQUEL QUE LOGRE TRANSMITIR SU PROPÓSITO, LA PRESENTACIÓN CORRECTA SERÁ AQUELLA QUE EXCLUYA EL MAYOR NÚMERO DE ALTERNATIVAS, QUE NO DE PIE A UNA PLURALIDAD DE INTERPRETACIONES, POR ESO LA IMPORTANCIA DE ELEGIR VERBOS ACORDES AL DOMINIO DE APRENDIZAJE QUE SE DESEA OBTENER.

LA GUÍA DE CAPACITACIÓN ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN (STyPS, 2008) PRESENTA UN EJEMPLO COMPARATIVO DE VERBOS RECOMENDABLES Y NO RECOMENDABLES PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, EN ESTE TRABAJO SE HA PLASMADO EN LA TABLA 5.2 (TIPOS DE PALABRAS PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS).

Tabla 5.2 Tipos de palabras para la formulación de objetivos	
Palabras ambiguas que permiten varias interpretaciones (No recomendable)	Palabras que permiten mayor precisión (Recomendables)*
<ul style="list-style-type: none"> ✓ saber ✓ comprender ✓ conocer ✓ entender ✓ apreciar ✓ captar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ listar ✓ escribir ✓ identificar ✓ elaborar ✓ verificar
(STyPS 2008)	
*Ver Anexo 1 Taxonomía de Benjamin Bloom	

EN LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, HAY QUE CONSIDERAR CIERTOS CRITERIOS DE CONSTRUCCIÓN PARA QUE SEAN CLAROS, ENTENDIBLES, MEDIBLES Y, ANTE TODO, CONGRUENTES CON LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS Y ORIENTEN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ EL APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS (STyPS, 2007c); ESTOS CRITERIOS SON:

1. QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LAS NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES Y NO CON LO QUE EL INSTRUCTOR CONOCE O QUIERE IMPARTIR.
2. QUE LAS CONDUCTAS QUERIDAS O DESEADAS SEAN OBSERVABLES Y MEDIBLES.
3. QUE EXPRESEN UN CRITERIO MÍNIMO DE EJECUCIÓN REQUERIDO.

EN LA TABLA 5.3 (ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE) SE PRESENTA UN EJEMPLO DE REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Elemento	Cuestionamiento	Ejemplo
La persona	QUIÉN	EL PARTICIPANTE
Conducta o desempeño y Contenido	QUÉ y QUÉ HA DE APRENDERSE	ELABORARÁ UNA CARTA OFICIAL
Condición de operación	CÓMO	EN COMPUTADORA
Nivel de eficiencia	CUÁNTO	SIN NINGÚN ERROR

(STyPS 2005 a)

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE UBICAN EN TRES NIVELES, GENERALES, PARTICULARES Y ESPECÍFICOS; LOS OBJETIVOS GENERALES SE RELACIONAN JERÁRQUICAMENTE CON EL NOMBRE DEL CURSO.

EL OBJETIVO GENERAL O TERMINAL DEFINE MEDIANTE CAMBIOS CONDUCTUALES, LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y/O ACTITUDES QUE SE ESPERAN DE LOS PARTICIPANTES AL TÉRMINO DEL CURSO.

EN ESTE SENTIDO SON ENUNCIADOS QUE ESTABLECEN EN FORMA CLARA Y GLOBAL LOS CONTENIDOS MÁS AMPLIOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR A TRAVÉS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

EN SU REDACCIÓN SE EMPLEA UN VERBO EN MODO INFINITIVO COMO EN EL EJEMPLO DEL MANUAL DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE QUE APARECE EN LA TABLA 5.4 (OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO I). (VER TAXONOMÍA DE BLOOM EN ANEXO 1)

Tabla 5.4 Objetivo general del módulo I
<p><u>OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO I DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE:</u> Identificar los fundamentos del fenómeno llamado turismo, del patrimonio turístico y la estructura hotelera, en cuanto a características de categoría, organización y funcionamiento (STyPS, 2005c).</p>

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 5. El objetivo general del curso

Instrucciones: En la tercera columna de la siguiente tabla redacta el objetivo general del manual del curso elegido, que sea claro, entendible y medible. Recuerda emplear un verbo en modo infinitivo (en anexo 1, Taxonomía de Bloom, puedes elegir alguno).

Elementos estructurales de los objetivos de aprendizaje		
Elemento	Cuestionamiento	Ejercicio
La persona	QUIÉN	
Conducta o desempeño y Contenido	QUÉ y QUÉ HA DE APRENDERSE	
Condición de operación	CÓMO	
Nivel de eficiencia	CUÁNTO	

6) CÓMO ESTRUCTURAR UNA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

EL TÉRMINO EVALUAR SIGNIFICA VALORAR, APRECIAR, MEDIR Y CALIFICAR, Y COMO CONCEPTO DE UN PROCESO DE COMPARACIÓN SE UTILIZA EN CUALQUIER ACTIVIDAD HUMANA; ASÍ MISMO, SE LE

Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

CONSIDERA UNA FUNCIÓN CONTINUA Y PERMANENTE, POR LA QUE SE ATRIBUYEN JUICIOS DE VALOR A UNA REALIDAD OBSERVADA. COMO PROCESO, LA EVALUACIÓN TIENE LA INTENCIÓN DE IDENTIFICAR, OBTENER Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE UNA DETERMINADA ACTIVIDAD PLANEADA Y REALIZADA.

PARA EVALUAR EL RITMO Y GRADO DE APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES DURANTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE, SE DEBEN EMPLEAR DETERMINADAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, INTERPRETANDO COMO TÉCNICA, EL MODO O MANERA DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD DETERMINADA Y COMO INSTRUMENTO EL MEDIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITA REALIZAR LA EVALUACIÓN.

LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN SE UTILIZARÁN EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA, EXTENSIÓN, PROFUNDIDAD O CARACTERÍSTICAS DEL CONTENIDO PERO PRINCIPALMENTE, DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

UNA ADECUADA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN A EMPLEAR, SE HACE TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES DOS ASPECTOS:

- A) EL MOMENTO DE LA APLICACIÓN: AL INICIO, DURANTE Y/O AL FINAL DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN.
- B) EL ÁREA DE APRENDIZAJE A EVALUAR: COGNOSCITIVA, PSICOMOTRIZ Y AFECTIVA.

EN LA TABLA 6.1 (TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE APRENDIZAJE) SE INDICAN ALGUNAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN. SE HA UBICADO EN LA TERCERA COLUMNA EL ÁREA DE APRENDIZAJE A EVALUAR CONFORME A CADA INSTRUMENTO:

Técnicas (Modo)	Instrumentos (Medio)	Área de aprendizaje
INTERROGATIVA	<ul style="list-style-type: none">• CUESTIONARIO• ESCALA DE ACTITUDES• ENTREVISTA• AUTOEVALUACIÓN	COGNOSCITIVA AFECTIVA COGNOSCITIVA COGNOSCITIVA
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none">• PRUEBAS OBJETIVAS: COMPLEMENTACIÓN, RESPUESTA BREVE, OPCIÓN MÚLTIPLE, JERARQUIZACIÓN U ORDENAMIENTO, CORRESPONDENCIA O APAREAMIENTO Y	COGNOSCITIVA

	<p>MULTIREACTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • GUÍA PARA PRACTICAS • SIMULADORES • ESTUDIO DE CASOS 	<p>PSICOMOTRIZ PSICOMOTRIZ COGNOSCITIVA</p>
SOLICITUD DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • PROYECTOS • REPORTES • CUADROS DE PARTICIPACIÓN • EXPOSICIÓN ORAL • DEMOSTRACIÓN 	<p>COGNOSCITIVA COGNOSCITIVA AFECTIVA COGNOSCITIVA PSICOMOTRIZ</p>
OBSERVACIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> • LISTA DE VERIFICACIÓN • REGISTRO ANECDÓTICO • ESCALA DE EVALUACIÓN • JUEGO DE ROLES 	<p>PSICOMOTRIZ PSICOMOTRIZ PSICOMOTRIZ AFECTIVA</p>

(STyPS 2007 c)

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE CUALQUIER INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEBE CONSIDERAR ASPECTOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE.

EL APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS PRESUPONE UN CAMBIO DE CONDUCTAS E IMPLICA QUE DEMUESTREN LA ADQUISICIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS, Y LA MANIFESTACIÓN, INTELECTUAL O MATERIAL, DE HABILIDADES. LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE SE PUEDE APLICAR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

EN PRINCIPIO, LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE REQUIERE DE UN MARCO DE REFERENCIA: LA CAPACIDAD LABORAL INICIAL DE LAS PERSONAS, QUE SE DEBE DIAGNOSTICAR ANTES DEL COMIENZO DE UN CURSO.

EVALUACIÓN INICIAL O DIAGNÓSTICA

EXPLORA EL DOMINIO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PARTICIPANTE AL INICIO DE UNA FASE INSTRUCCIONAL.

SU PROPÓSITO ES OBTENER INFORMACIÓN DE LAS CAPACIDADES COGNITIVAS GENERALES Y ESPECÍFICAS QUE LOS PARTICIPANTES TIENEN EN RELACIÓN A LOS CONTENIDOS DE UN CURSO PREVIO A SU DESARROLLO, RESPONDE A LA PREGUNTA ¿QUÉ TANTO SE CONOCE DE LOS CONTENIDOS?



Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo"

Confucio

Ejercicio 6. Métodos y técnicas de evaluación diagnóstica

Instrucciones: Con base en el objetivo general que redactaste en el ejercicio 5 “El objetivo general de un curso” llena lo que se te pide en cada columna de la tabla 6.2 denominada *Cuadro integrador de requisitos de evaluación*.

TABLA 6.2 CUADRO INTEGRADOR DE REQUISITOS DE EVALUACIÓN				
OBJETIVO	ESCENARIO DE PRETENSIÓN	CUESTIONAMIENTO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
	El participante recordará	¿El participante recuerda?		

7) PROPÓSITO DEL SEPARADOR DE UNIDAD

CARÁTULA CON LA IDENTIFICACIÓN DEL NÚMERO DE CADA UNIDAD Y SU NOMBRE Y QUE REFLEJE EL TEMA A TRATAR EN FORMA CONCRETA, CLARA Y CREATIVA (COMO EN UN TÍTULO). OCUPA TODA LA PARTE FRONTAL DE UNA HOJA DEJANDO EL REVERSO DE ÉSTA SIN OCUPAR. ES CONVENIENTE ILUSTRAR CON IMÁGENES PARA LOGRAR LA MEJOR IDENTIFICACIÓN DE CADA APARTADO.



RECUERDA: LO ANOTADO ANTERIORMENTE RESPECTO A PORCENTAJE DE RECEPCIÓN VISUAL Y QUE SE REPITE A CONTINUACIÓN:

CON BASE EN LO QUE MENCIONA MARIA LUISA HERRAIZ (1994), RESPECTO A QUE EL SER HUMANO RECEPCIONA EN UN 83 % DE FORMA VISUAL.

EN LA FIGURA 7.1 (SEPARADOR DE UNIDAD) SE ILUSTRÁ ESTE APARTADO CON IMÁGENES DEL MANUAL DEL PARTICIPANTE DEL CURSO SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STPS, 2005c).



Figura 7.1 Separador de unidad. (STPS, 2005a)

8) DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DEL OBJETIVO DE LA UNIDAD (OBJETIVOS PARTICULARES)

DESCRIBEN LOS APRENDIZAJES QUE LOS PARTICIPANTES DEBEN LOGRAR AL CONCLUIR CADA UNIDAD Y SE DENOMINAN OBJETIVOS PARTICULARES. EN LAS UNIDADES SE VA CONCRETANDO LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO GENERAL POR LO QUE ESTOS OBJETIVOS DEBEN TENER RELACIÓN DIRECTA CON ÉL.



RECUERDA: LO ANOTADO ANTERIORMENTE RESPECTO A CRITERIOS DE CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y QUE SE REPITE A CONTINUACIÓN:

EN LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, HAY QUE CONSIDERAR CIERTOS CRITERIOS DE CONSTRUCCIÓN PARA QUE SEAN CLAROS, ENTENDIBLES, MEDIBLES Y, ANTE TODO, CONGRUENTES CON LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS Y ORIENTEN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ EL APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS; ESTOS CRITERIOS SON:

1. QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LAS NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES Y NO CON LO QUE EL INSTRUCTOR CONOCE O QUIERE IMPARTIR.
2. QUE LAS CONDUCTAS QUERIDAS O DESEADAS SEAN OBSERVABLES Y MEDIBLES.
3. QUE EXPRESEN UN CRITERIO MÍNIMO DE EJECUCIÓN REQUERIDO.

VER TABLA 5.3 QUE PRESENTA UN EJEMPLO DE REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

EN LA REDACCIÓN DE OJETIVOS PARTICULARES SE EMPLEA UN VERBO EN FUTURO DEL MODO INDICATIVO (DEFINIRÁ) Y FRASES SEMEJANTES A: “*AL TÉRMINO DE LA UNIDAD*”, O “*DURANTE Y DESPUÉS DE LA UNIDAD*”; COMO SE MUESTRA EN LA TABLA 8.1 (OBJETIVOS PARTICULARES).

Tabla 8.1 Objetivos particulares
OBJETIVO DE LA UNIDAD 1:
“Al término de la unidad el participante definirá el concepto de turismo, turista y describirá los principales componentes del fenómeno turístico”. (STyPS, 2005c) Manual de Servicios de hospedaje, Unidad 1, p. 25)

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 7. El objetivo particular de la unidad

Instrucciones: Redacta el objetivo particular de la unidad 1 del curso elegido, que sea claro, entendible y medible recordando emplear un verbo en FUTURO DEL MODO INDICATIVO y estructuras semejantes a: “*Al término de la unidad*”, o “*Durante y después de la unidad*”.

Objetivo de la Unidad 1:
“Al término de la unidad el participante



9) ESPECIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE

INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE PLANTEADO EL OBJETIVO DE LA UNIDAD SE DEBE ESPECIFICAR QUÉ SE ESPERA QUE EL PARTICIPANTE APRENDA AL FINAL DE CADA UNO DE LOS TEMAS QUE CONSTITUYEN DICHA UNIDAD, DE ESTA MANERA SE CONTINÚAN DISPONIENDO LAS CONDICIONES DE ENSEÑANZA PARA QUE EL PARTICIPANTE RELACIONE EL MATERIAL QUE SE VA A APRENDER DE MANERA CONGRUENTE E INTEGRATIVA (AUSUBEL, EN Aladro, 2003). LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE SON: *COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS QUE DEBE MOSTRAR EL PARTICIPANTE AL TÉRMINO DE CADA TEMA*, Y SE PRESENTAN CON INTRODUCCIONES COMO “UNA VEZ QUE CONCLUYA EL DESARROLLO DE ESTA UNIDAD PODRÁS...”; EXPONIENDO EN UNA FRASE CORTA LO QUE SE APRENDERÁ EN CADA UNO DE LOS TEMAS QUE COMPONEN LA UNIDAD.

PARA EJEMPLIFICAR LO ANTES DICHO SE PRESENTA EN LA TABLA 9.1 (RESULTADOS DE APRENDIZAJE) UN EJEMPLO DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD 1 DEL MANUAL DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STYPS, 2005c):

Tabla 9.1 Resultados de aprendizaje
RESULTADOS DE APRENDIZAJE Una vez que concluya el estudio de la unidad 1, podrás: <ul style="list-style-type: none">• Explicar el concepto de turismo y la importancia que representa como actividad económica.• Identificar los factores clave que determinan el turismo.• Mencionar las implicaciones que trae consigo la actividad turística.• Definir el concepto de turista e identificar los principales tipos que existen.

10) IDENTIFICACIÓN DE LOS TEMAS DE LA UNIDAD

EN EL MISMO TENOR DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO, Y PARA IDENTIFICAR EN UN SOLO APARTADO LA RELACIÓN DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA UNIDAD (OBJETIVO, RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y TEMAS), SE INDICA EL NOMBRE DE LOS TEMAS QUE SE

ABORDARÁN EN ÉSTA, PRESENTÁNDOLOS IGUAL A COMO APARECEN EN EL INDICE PROPUESTO COMO SE MUESTRA EN EL EJEMPLO DE LA TABLA 10.1 (IDENTIFICACIÓN DE TEMAS DE LA UNIDAD).

Tabla 10.1 Identificación de temas de la unidad
<p>En esta primera unidad se describen los temas:</p> <ul style="list-style-type: none">• El fenómeno turístico• El turista• La actividad turística

11) ENFATIZAR IDEAS DE LA UNIDAD

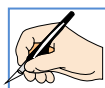
ES UNA INFORMACIÓN QUE SE DESTACA EN CADA UNIDAD SE PUEDE PRESENTAR COMO UN ORGANIZADOR PREVIO, QUE ES UNA ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA DESTINADA A CREAR O POTENCIAR ENLACES ADECUADOS ENTRE LOS CONCEPTOS PREVIOS Y LA INFORMACIÓN NUEVA A APRENDERSE. SU FUNCIÓN PRINCIPAL ES PROPONER UN CONTEXTO IDEACIONAL QUE PERMITA TENDER UN PUENTE ENTRE LO QUE EL SUJETO YA CONOCE Y LO QUE NECESITA CONOCER PARA APRENDER SIGNIFICATIVAMENTE LOS NUEVOS CONTENIDOS (STyPS, 2001).

SE ELABORA EN FORMA DE IDEAS GENERALES E INCLUSIVAS BREVES, CON INFORMACIÓN Y VOCABULARIO FAMILIARES. PARTIENDO DE UN INVENTARIO CON LOS CONCEPTOS CENTRALES, SE IDENTIFICAN LOS CONCEPTOS QUE LOS ENGLOBEN O INCLUYAN Y QUE SEAN PARTE DE LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS DEL PARTICIPANTE PARA RETOMAR LOS MAS GENERALES. SE PUEDE PRESENTAR USANDO LA ORACIÓN: “*ESTUDIA, ANALIZA Y PON ÉNFASIS EN:*” COMO EN EL EJEMPLO QUE SE REFIERE A LA UNIDAD 1 DEL MANUAL DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STyPS, 2005c), VER TABLA 11.1 (ENFATIZAR IDEAS DE LA UNIDAD).

Tabla 11.1 Enfatizar ideas de la unidad
<p>Estudia, analiza y pon énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Entender el concepto de turismo.• Comprender el significado de los principales factores que determinan el turismo.• Los principales tipos de turistas que existen.• El significado de la actividad turística y las diversas relaciones que se presentan en esta industria.

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 8. Resultados de aprendizaje, temas y párrafo de énfasis de ideas de la unidad.

Instrucciones: Copia el objetivo particular del curso elegido que desarrollaste en el ejercicio 7 en el recuadro que se te presenta a continuación con este título y en los siguientes recuadros conforme a lo que corresponda anota lo que se te pide a continuación:

1. Redacta los Resultados de aprendizaje de este curso, no olvidando empezar el párrafo con “Una vez que concluya el estudio de la unidad 1, podrás:”
2. Anota los temas de la unidad 1 del curso Calidad en el Trabajo en forma secuencial (de preferencia con viñetas) antecediendo su presentación con la frase “En esta primera unidad se describen los temas”
3. Elabora en forma de ideas generales e inclusivas breves el párrafo de Énfasis de ideas de la unidad. Recuerda considerar todos los temas que contiene la unidad presentándolos también en forma secuencial, con viñetas e iniciando con “Estudia, analiza y pon énfasis en:”.

OBJETIVO DE LA UNIDAD #:
“....”

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Una vez que concluya el estudio de la unidad 1, podrás:

-
-
-
-

En esta primera unidad se describen los temas:

-
-
-

Estudia, analiza y pon énfasis en:

-
-
-
-

12) DESCRIPCIÓN DE LA INTRODUCCIÓN A LA UNIDAD

DESCRIPCIÓN QUE PRESENTA UNA BREVE SEMBLANZA DE LA UNIDAD, RESALTANDO SU IMPORTANCIA Y EN QUÉ CONSISTE. EN EL EJEMPLO INTRODUCCIÓN DE LA UNIDAD 1 DEL MANUAL DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STYPS, 2005c), QUE APARECE EN LA TABLA 12.1 (INTRODUCCIÓN A LA UNIDAD), SE APRECIAN ESTAS CARACTERÍSTICAS

TABLA 12.1	
Introducción a la unidad	
PUNTOS A DESARROLLAR:	Desarrollo
RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DENTRO DEL CONTEXTO GLOBAL	Unidad 1 Introducción El turismo como fenómeno de grandes dimensiones sociales, económicas y culturales, se significa también por ser una actividad fundamental en el desarrollo de nuestro país, sus múltiples servicios que van desde el simple traslado en taxi, hasta los viajes en los grandes cruceros que llegan a nuestras costas, sin olvidar los hoteles, las agencias de

	viajes, los restaurantes, las tiendas de artesanías, souvenirs y muchos otros más, hacen de esta industria -la industria sin chimeneas- una palanca que genera el desarrollo regional y nacional, al beneficiar a toda la población con su derrama económica.
EXPLICAR LA RELACIÓN DEL TEMA A TRATAR CON LAS OCUPACIONES DEL SECTOR	Sin embargo no debemos olvidar que el turismo es una experiencia humana, notablemente enriquecedora, tanto para quienes visitan, como para quienes son visitados, lo cual supone por parte de quienes trabajan en ella, un conocimiento y análisis de sus principales características y conceptos que le dan forma
DESCRIPCIÓN DE LOS TEMAS A TRATAR EN LA UNIDAD	es por ello que en esta unidad se describen los principios básicos de turismo y hotelería: su definición, desarrollo, sus implicaciones, los turistas y la actividad a la que da vida la industria turística

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 9. Introducción de la Unidad

Instrucciones: Redacta la Introducción de la Unidad 1 del manual del curso elegido, resaltando su importancia y en qué consiste.

	Unidad 1 Introducción
RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DENTRO DEL CONTEXTO GLOBAL	
EXPLICAR LA RELACIÓN DEL TEMA A TRATAR CON LAS OCUPACIONES DEL SECTOR	
DESCRIPCIÓN DE LOS TEMAS A TRATAR EN LA UNIDAD	

13) DESARROLLO DE TEMAS RELACIONADOS CON LA GENERACIÓN DE MULTIHABILIDADES SIGUIENDO EL ENFOQUE DE PROCESOS Y LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL.

PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LAS PERSONAS Y EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS SE TRATA DE HACER COINCIDIR LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS (SU PERFIL LABORAL) CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA (EL PERFIL DE LA OCUPACIÓN O COMPETENCIAS).

EN LA CONSECUCCIÓN DE ESTE OBJETIVO Y COMO REFERENTES PARA EL DISEÑO DE LOS CONTENIDOS DE CADA TEMA QUE CONFORMA UN CURSO DE CAPACITACIÓN INCLUIDA LA FORMA DE PRESENTARLOS SE HAN DESCRITO EN LA TABLA 13.1 (REFERENTES PARA EL DISEÑO DE CONTENIDOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y SU PRESENTACIÓN) MENCIONANDO SUS CARACTERÍSTICAS.

Tabla 13.1 Referentes para el diseño de contenidos de cursos de capacitación y su presentación			
13.1 Referente de multihabilidades	13.2 Referente técnico (DNC y las NTCL)	13.3 Referente didáctico (4 ejes metodológicos)	13.4 Recomendaciones de presentación de contenidos
Generación de multihabilidades siguiendo el enfoque de procesos	Valerse de la detección de necesidades de capacitación y las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) como referentes técnicos para la identificación de requerimientos de capacitación	Considerar como referentes didácticos objetivos de aprendizaje, población objeto y cuatro ejes metodológicos: teórico (saber), práctico (hacer); de aplicación (saber hacer) y de actitud (saber ser)	Seguir lineamientos de diseño grafico amigables y novedosos

(STyPS, 2007c)

A CONTINUACIÓN SE EXPLICAN CON MÁS DETALLE LOS CONCEPTOS DE CADA UNA DE LAS CUATRO COLUMNAS DE LA TABLA 13.1 (REFERENTES PARA EL DISEÑO DE CONTENIDOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y SU PRESENTACIÓN)

13.1) REFERENTE DE MULTIHABILIDADES

EN ESTE APARTADO SE DESARROLLARÁ LO RELACIONADO CON LA GENERACIÓN DE MULTIHABILIDADES SIGUIENDO EL ENFOQUE DE PROCESOS Y LAS NTCL.

LAS EMPRESAS PUEDEN SER VISTAS COMO UN GRAN PROCESO CENTRAL, CUYO PRODUCTO O SERVICIO ES PRECISAMENTE AQUELLO QUE LA ORGANIZACIÓN OFRECE AL MERCADO. CADA PROCESO CENTRAL REQUIERE DE DIVERSOS PROCESOS PARTICULARES EN SU INTERIOR, CADA UNO DE LOS CUALES ESTÁ RELACIONADO CON LOS DEMÁS DE MODOS ESPECÍFICOS. UN EJEMPLO, ES LA VENTA DE ALIMENTOS COCINADOS, EN LA FIGURA 13.1.1 (COMPONENTES DEL PROCESO DE VENTA DE ALIMENTOS COCINADOS) SE APRECIAN SUS COMPONENTES.

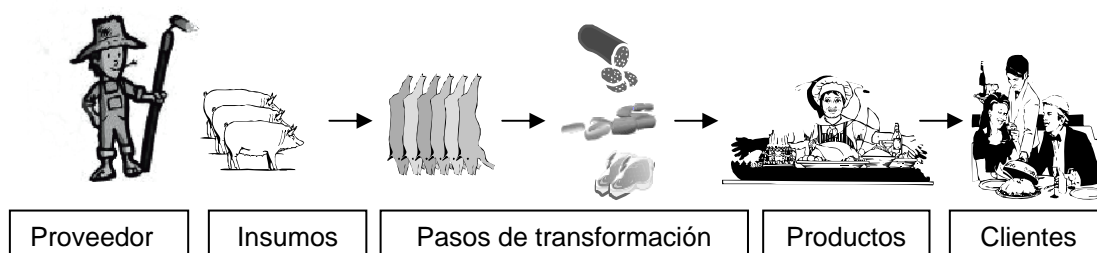


Figura13.1.1 Componentes del proceso de venta de alimentos cocinados. (STyPS, 2007a)

EN ESTE CASO UN MICROPROCESO PUEDE SER EL INSUMO (CRÍA DEL CERDO) Y EL SIGUIENTE PASO ES TRANSFORMARLO EN CANAL, A SU VEZ EL CANAL PUEDE PERTENECER A OTRO MICRO-PROCESO, ES DECIR, SE TRANSFORMA EN PRODUCTO QUE SE UTILIZARÁ EN LA PREPARACIÓN Y VENTA DE ALIMENTOS COCINADOS; Y DEPENDIENDO DEL TAMAÑO Y LA FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PODRÍAN PERTENECER TODOS A UN MISMO PROCESO.

PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA TEMÁTICA PRESENTADA EN UNIDADES Y TEMAS EN ESTE ENFOQUE DE PROCESOS SE HA RETOMADO DE STPS, 2007 C LA SIGUIENTE SECUENCIA DE ACTIVIDADES:

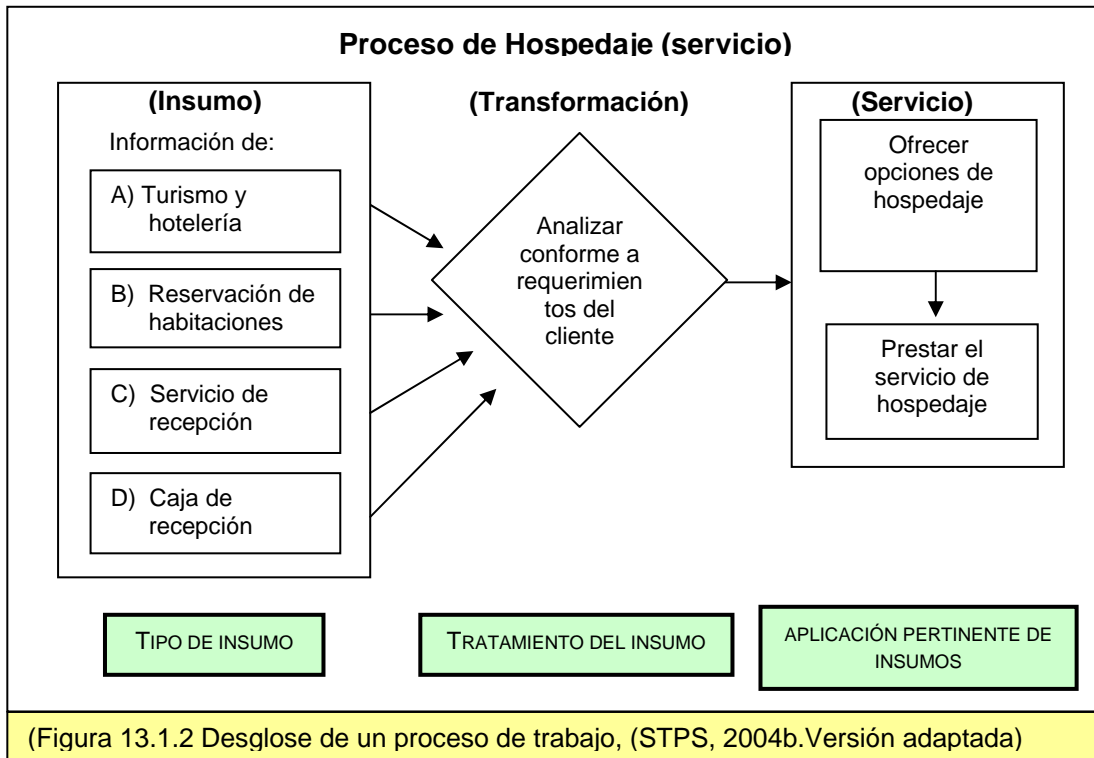
- (I) SELECCIONAR EL PROCESO DE TRABAJO AL QUE SE VA A DIRIGIR EL MANUAL.
- (II) IDENTIFICAR OCUPACIONES.
- (III) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
- (IV) DISTINGUIR LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

A CONTINUACIÓN SE DESARROLLA CADA UNA DE ESTAS ACTIVIDADES.

I) SELECCIONAR EL PROCESO DE TRABAJO AL QUE SE VA A DIRIGIR EL MANUAL:

UN PROCESO DE TRABAJO SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE A SU VEZ SE DIVIDEN EN TAREAS Y AL REALIZARLAS JUNTAS DAN INICIO EN UN PUNTO DE ENTRADA, SE TRANSFORMAN Y FINALMENTE PRODUCEN UN RESULTADO. (JOHANSSON & COL., 1965); EN LA FIGURA 13.1.2 (DESGLOSE DE UN PROCESO DE TRABAJO) QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN,

SE HA TOMADO COMO EJEMPLO EL SERVICIO DE HOSPEDAJE, ESQUEMATIZANDO EL DESGLOSE DEL PROCESO EN INSUMO, TRANSFORMACIÓN Y SERVICIO.

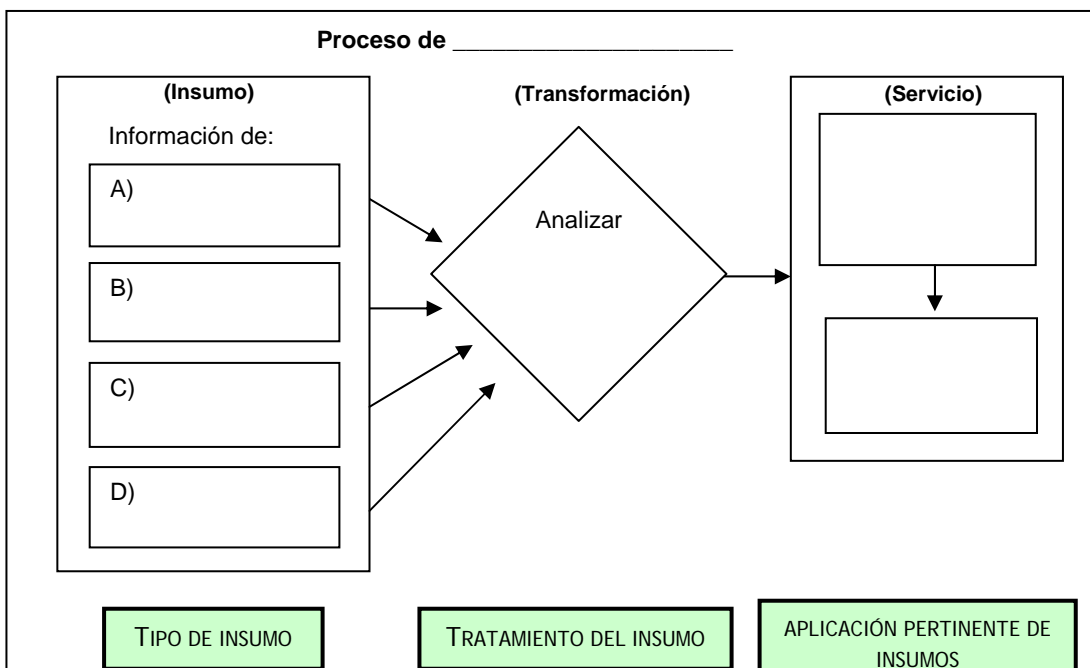


Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”
Confucio



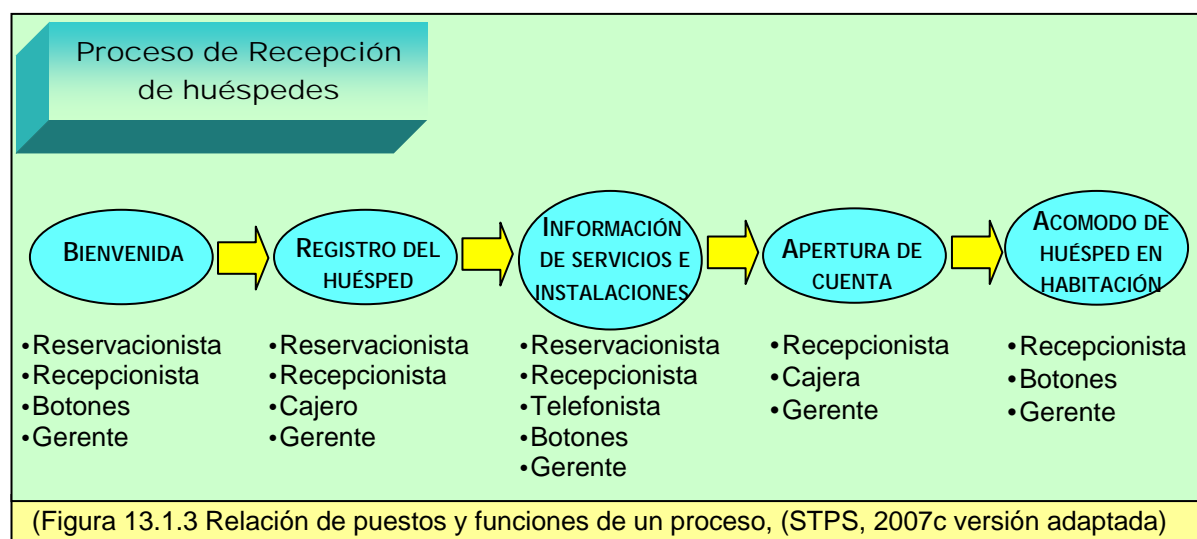
Ejercicio 10. Identificación del proceso de trabajo.

Instrucciones: Anota en los cuadros las actividades que corresponden a las partes de insumo, transformación y servicio del proceso elegido.



II) IDENTIFICAR OCUPACIONES

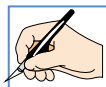
DENTRO DE CADA PROCESO EXISTE UNA DIVISIÓN DE TRABAJO, COMO EN UN HOTEL QUE HAY DIFERENTES PERSONAS REALIZANDO DIVERSAS TAREAS Y CUENTAN CON UN JEFE; ASÍ EL/LA “RESERVACIONISTA” TOMA LA SOLICITUD DEL CLIENTE PARA REALIZAR RESERVACIONES, MIENTRAS QUE EL/LA “RECEPCIONISTA” ES QUIEN LLEVA A CABO EL SALUDO, PRESENTACIÓN Y REGISTRO DE ENTRADA AL HOTEL DEL HUÉSPED, EL/LA “CAJERO(A)” REALIZA LAS LABORES DE COBRO, EL/LA “TELEFONISTA” ESTABLECE LA INTERCOMUNICACIÓN HACIA EL EXTERIOR E INTERIOR DEL HOTEL, EL “BOTONES” ES LA PERSONA QUE CONDUCE AL HUÉSPED A LA HABITACIÓN Y, POR ÚTIMO EL “GERENTE”, COORDINA LABORES DEL PERSONAL Y PRESTA ATENCIÓN A QUEJAS Y SUGERENCIAS (STyPS, 2005c). ESTA ES LA MANERA COMO GENERALMENTE SE REPARTE Y SE ORGANIZA EL TRABAJO DENTRO DE UNA EMPRESA. EN LA FIGURA 13.1.3 (RELACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES DE UN PROCESO) QUE SE REFIERE AL PROCESO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES, SE EJEMPLIFICA ESTA RELACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES.



COMO SE OBSERVA EN ESTE ESQUEMA DE PROCESO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES, HAY 5 FUNCIONES QUE PUEDEN SER DESEMPEÑADAS POR CUALQUIER PERSONA QUE POSEA LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS.

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

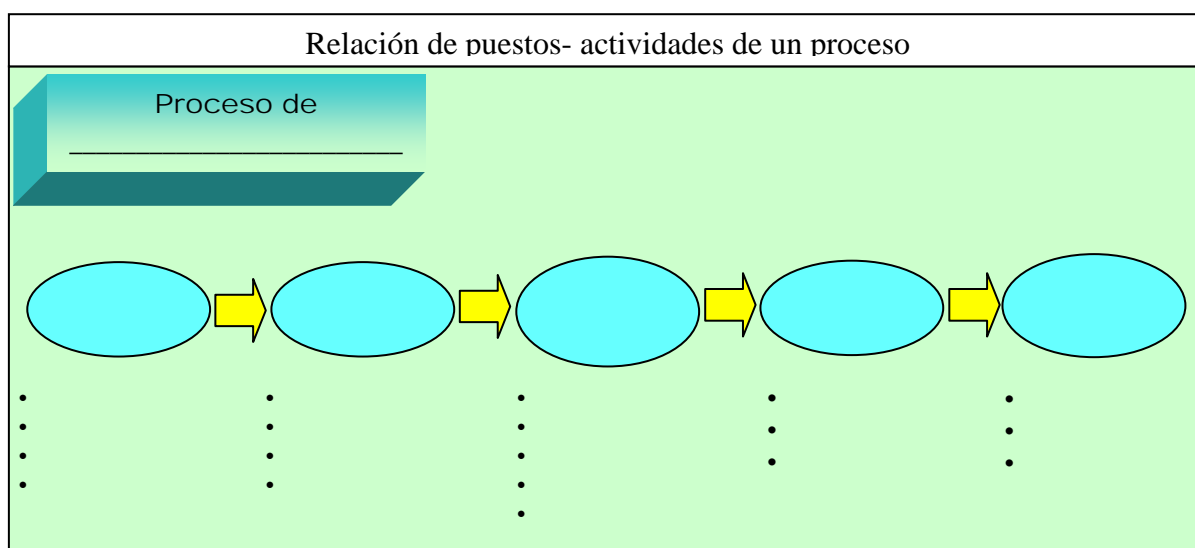
Confucio



Actividad

Ejercicio 11. Relación puestos - actividades.

Instrucciones: En los espacios correspondientes de la figura ‘Relación de espacios- funciones de un proceso’ anota el titulo de las funciones que integran alguno de los subprocesos del proceso elegido y enfrente de cada viñeta coloca el o los puestos que son afines al mismo.



III) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

DE ACUERDO AL ENFOQUE DE PROCESOS, LAS FUNCIONES PRINCIPALES QUE CONFORMAN UN PROCESO O SISTEMA DE TRABAJO SE INTEGRAN POR DETERMINADAS FUNCIONES ESPECÍFICAS Y ÉSTAS POR UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES, YA SEAN BÁSICAS O ESPECIALIZADAS, QUE CORRESPONDEN A LAS OCUPACIONES LABORALES PARA LA PRODUCCIÓN DE UN BIEN O LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO.

EN EL CASO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A OFRECER SERVICIOS DE HOSPEDAJE, DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES SE IDENTIFICAN A CONTINUACIÓN LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A CABO VARIOS PUESTOS DE LAS QUE SE DESGLOSAN LAS ACTIVIDADES BÁSICAS Y ESPECIALIZADAS (STYPS, 2007c) MOSTRANDO, ASÍ MISMO, LA RELACIÓN QUE ÉSTAS TIENEN CON LAS NTCL CORRESPONDIENTES. VER TABLA 13.1.2 (FUNCIONES, ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y NTCL'S).

EN ESTA TABLA SE HAN INCLUIDO LOS DATOS DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL RLACIONADAS CON ESTE PROCESO, A SABER:

*¹ NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL):

CALIFICACIÓN: CTUR0052.02 SERVICIO DE ATENCIÓN AL HUÉSPED.

UNIDAD: UTUR 1095.01 CONTROL DEL REGISTRO DEL HUÉSPED.

ELEMENTO: E02878 REGISTRAR LA ENTRADA DEL HUÉSPED.

*² NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL):

CALIFICACIÓN: CTUR0052.02 SERVICIO DE ATENCIÓN AL HUÉSPED.

UNIDAD: UTUR 1095.01 CONTROL DEL REGISTRO DEL HUÉSPED.

ELEMENTO: E02879 CONTROLAR EL EFECTIVO Y LOS VALORES.

Tabla 13.1.2 Funciones, Actividades y NTCL's	
Proceso de Recepción de huéspedes	
<i>Personal de Recepción: Reservacionista, Recepcionista, Telefonista, Cajera(o) Botones, Gerente.</i>	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar servicios de información, mensajería, asignación y control de habitaciones, caja de seguridad y provisión de suministros entre otros. • Conocer y manejar equipos y materiales de trabajo, guardar orden, limpieza y abastecimiento de papelería. • Escuchar, entender y atender los requerimientos de información turística y las quejas y sugerencias de los huéspedes. 	
Actividades básicas	
1	Organizar y programar actividades a realizar en el área de trabajo.
2	Revisar y actualizar agenda de trabajo.
3	Atender y proporcionar información de manera personal a clientes internos y externos de la organización.
4	Atender vía telefónica a clientes internos y externos, proporcionando información requerida sobre bienes o servicios de la organización.
5	Recabar y revisar información relacionada con la naturaleza del trabajo.

6	Capturar información en sistemas de cómputo, para generar documentos y/o reportes del área.	
7	Solucionar problemas de carácter administrativo generados por la dinámica y naturaleza del trabajo realizado en el área.	
8	Registrar y controlar información y documentos que se generen en el área de trabajo.	
Actividades especializadas		Ubicación de estas actividades en las Normas Técnicas de Competencia Laboral
1	Identificar y usar adecuadamente los distintos tipos de <i>racks</i> que hay en la recepción.	
2	Recibir, cargar y verificar los consumos realizados por cada uno de los huéspedes en el hotel en el <i>cardex</i> de recepción.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878.
3	Solicitar al huésped el llenado de la tarjeta de registro y auxiliarlo en esta actividad.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
4	Identificar la papelería básica utilizada en recepción (Estado de cuenta, Tirilla de pronto registro (<i>slip</i> provisional), Tirilla de <i>slip</i> definitivo, Aviso de cambio, Mensaje, Tarjeta de registro de caja de seguridad, Tarjeta de salida (<i>check-out-card</i>).	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
5	Llevar a cabo la bienvenida a los clientes a su llegada al hotel de acuerdo a los estándares de calidad y cortesía establecidos.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
6	Seguir el procedimiento de registro de entrada del huésped en el hotel (<i>check-in</i>), de acuerdo a las normas de calidad establecidas.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
7	Proporcionar información de los servicios del hotel a los huéspedes como servicio médico, de niñera, religioso, de transportación del hotel (sin costo), etc.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
8	Verificar el proceso de registro de entrada del huésped (<i>check-in</i>) con el fin de entregarle la llave de la habitación correspondiente, como punto final de este proceso; y llevar a cabo o solicitar la conducción del huésped a su habitación de acuerdo al procedimiento establecido.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
9	Proporcionar información turística a los huéspedes de acuerdo a las normas de calidad y cortesía establecida.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
10	Atender las quejas y sugerencias de los clientes con la capacidad para entender, procesar y dar seguimiento de tal forma que el cliente quede satisfecho.	* ¹ NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02878
11	Llevar a cabo la guarda y entrega de mensajes a los huéspedes, aplicando las normas de calidad y seguridad que garanticen la confidencialidad y oportunidad establecidas.	* ² NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02879
12	Recibir y salvaguardar paquetes para ser entregados a los huéspedes, conforme a la aplicación de normas que garanticen la	* ² NTCL: CTUR0052.02.

	confidencialidad, seguridad y oportunidad.	UTUR 1095.01. E02879
13	Recibir y procesar, para su entrega, la correspondencia que llega a los huéspedes aplicando procedimientos específicos que permitan salvaguardarla y distribuirla con oportunidad y discreción.	*2 NTCL: CTUR0052.02. UTUR 1095.01. E02879
14	Operar el equipo telefónico de acuerdo a los estándares de eficiencia y seguridad establecidos. (Conmutador, troncales, extensiones).	
15	Llevar a cabo los diversos servicios telefónicos a los huéspedes siguiendo las Normas para prestar el servicio telefónico.	
16	Realizar el servicio telefónico a los huéspedes de acuerdo a los estándares de calidad establecidos. Llamadas locales, Llamadas de larga distancia, Servicio de despertador, Servicio de no molestar, Servicio de voceo.	
17	Hablar por teléfono aplicando las técnicas de fraseología, dicción y entonación.	
18	Transportar "a mano" el equipaje de los huéspedes de acuerdo a las normas de calidad y seguridad establecidas. (Serv hosp M3 U6 T1 p.162)	
19	Manejar el equipaje para huéspedes individuales y en grupo. (Serv hosp M3 U6 T2 p.166)	
20	Tener un control del equipaje de los huéspedes de manera eficiente y segura. (Serv hosp M3 U6 T3 p.171)	

STyPS, 2005c y STyPS, 2007c, versión adaptada

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo"

Confucio



Actividad

Ejercicio12. Identificación de funciones.

Instrucciones: Elige un subproceso del proceso que estes desarrollando, identifica los puestos que lo componen y las funciones específicas, así como las actividades básicas y las especializadas que tienen que realizar y llena los espacios en blanco con esta información en la tabla que se encuentra a continuación.

En la página web del CONOCER identifica las Normas Técnicas de Competencia Laboral y verifica si alguna se refiere a este proceso para que anotes en la columna correspondiente los datos de la Calificación, la Unidad y el o los Elementos.

Proceso de: _____

Subproceso: _____

Personal de: _____

Incluye los puestos: _____

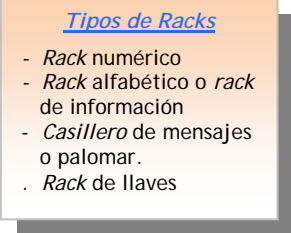


Funciones específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • • 		
Actividades básicas		
1		
2		
3		
4		
Actividades especializadas		Normas Técnicas de Competencia Laboral
1		
2		
3		
4		
5		

IV) DISTINGUIR LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

SE INTERPRETA COMO CAPACIDAD LABORAL EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE POSEE UNA PERSONA EN RAZÓN DE SU FORMACIÓN ACADÉMICA, TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA LABORAL, LA CUAL REFLEJA UNA POTENCIALIDAD PARA DESEMPEÑAR UNA GAMA DE OCUPACIONES LABORALES AFINES A UN PROCESO O SISTEMA DE TRABAJO.

PARA EFECTOS DE CAPACITACIÓN, HAY QUE DISTINGUIR ENTRE CAPACIDAD LABORAL QUE POSEE UNA PERSONA Y LA CAPACIDAD LABORAL REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR LAS ACTIVIDADES DE UNA DETERMINADA OCUPACIÓN, Y QUE AL COMPARARLAS SU DIFERENCIA SE TRADUCE EN REQUERIMIENTOS OCUPACIONALES PARA QUE UNA PERSONA DESEMPEÑE DE FORMA EFICIENTE Y EFICAZ LAS ACTIVIDADES DE DICHA OCUPACIÓN LABORAL; POR EJEMPLO, TOMANDO COMO REFERENCIA EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES SE HA ESTABLECIDO LA CAPACIDAD LABORAL REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR LAS OCUPACIONES IDENTIFICADAS EN LA TABLA 13.1.3 (REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE UNA OCUPACIÓN).

Tabla 13.1.3
Requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de una ocupación

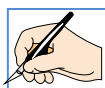
Proceso de recepción de huéspedes: Servicio de recepción		
Concepto	Definición	Ejemplo
<p>Conocimientos</p>  <p><u>Tipos de Racks</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rack numérico - Rack alfabético o rack de información - Casillero de mensajes o palomar. - Rack de llaves 	<p>Datos e información acerca de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas que como resultado del razonamiento humano se traducen en hechos, conceptos o principios.</p> <p>Es el saber</p>	<p>Los <i>racks</i> de recepción son dispositivos que concentran la principal información para cubrir las necesidades de los huéspedes, a la que se tiene acceso rápido y oportuno. Principalmente se utilizan para colocar los datos de registro de los huéspedes, números de habitación en donde están hospedados, llaves o mensajería. (STyPS, 2005c, p. 30)</p>
<p>Habilidades</p> 	<p>Capacidad de las personas para realizar ciertas actividades en un determinado tiempo o en una forma apropiada; se relaciona con el hacer por medio de un procedimiento y con la destreza para realizar una actividad.</p> <p>Es el hacer</p>	<p>Elegir el rack adecuado para llevar el control de habitación, número de personas que están en la habitación y tarifa de cada huésped. (STyPS, 2005c, p. 30)</p>
<p>Actitudes</p>  <p>¡Qué atención! ¡Se ve bien el lugar!</p>	<p>Una actitud es un estado de disposición mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que una persona da a todos los objetos y situaciones con las que guarda relación; se refieren a actos valorativos en cuanto a normas y conductas.</p> <p>Es el ser</p>	<p>Mostrar conductas de atención oportuna y amable hacia los huéspedes.</p>

IDENTIFICADOS LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, SE ESTABLECE LA CAPACIDAD LABORAL REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR, EN ESTE CASO, LA DE RESERVACIONISTA Y/O RECEPCIONISTA COMO SE MUESTRA EN LA TABLA 13.1.4.

Tabla 13.1.4	
Capacidad laboral requerida en una/un Reservacionista, Recepcionista	
<p>“Conocer los diferentes racks usados en el área de recepción y su utilidad para llevar a cabo la parte del proceso de recepción en que se ocupan de forma diligente, segura y rápida y atender de forma oportuna y amable al huésped”.</p>	

Oigo y olvido, veo y recuerdo,
hago y comprendo”

Confucio



Actividad

Ejercicio 13. Agrupación de actividades e identificación de requerimientos.

Instrucciones: Del subproceso elegido en el ejercicio 12, identifica los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes del análisis de la información que se obtuvo en ese ejercicio y llena los espacios en blanco con esta información.

Requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de una ocupación		
Subproceso: _____		
Concepto	Definición	Ejemplo
Conocimientos	<p>Datos e información acerca de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas que como resultado del razonamiento humano se traducen en hechos, conceptos o principios.</p> <p>Es el saber</p>	
Habilidades	Capacidad de las personas	

	<p>para realizar ciertas actividades en un determinado tiempo o en una forma apropiada; se relaciona con el hacer por medio de un procedimiento y con la destreza para realizar una actividad.</p> <p>Es el hacer</p>	
Actitudes	<p>Una actitud es un estado de disposición mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que una persona da a todos los objetos y situaciones con las que guarda relación; se refieren a actos valorativos en cuanto a normas y conductas.</p> <p>Es el ser</p>	

13.2) REFERENTE TÉCNICO: LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) Y LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL)

13.2.1 EL DIAGNÓSTICO O DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC). ES UN PROCESO QUE PERMITE IDENTIFICAR LAS CARENCIAS Y DEFICIENCIAS CUANTIFICABLES O MENSURABLES EXISTENTES EN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL TRABAJADOR EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO, O DE OTRO DIFERENTE AL SUYO. (GONZÁLEZ, 2001).

LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE DEFINEN COMO LAS DIFERENCIAS ENTRE EL DESEMPEÑO REAL Y EL QUE REQUIERE DETERMINADA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA; EL TIPO DE DEFICIENCIAS EN LAS HABILIDADES INTELECTUALES, DESTREZAS MANUALES O ACTITUDES PERSONALES SON LAS QUE DARÁN LA CLAVE PARA PLANEAR EL TIPO E INTENSIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

PARA DETECTAR ESTAS DEFICIENCIAS EXISTEN DIVERSOS MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO, REZA (2006) MENCIONA TRES: EL MÉTODO REACTIVO QUE CONSISTE EN ATENDER LAS NECESIDADES QUE VAN

SURGIENDO SIN UN PLAN; EL MÉTODO DE FRECUENCIAS BASADO EN LA LEY DE PARETO DEL 80- 20 (QUE SE REFIERE A QUE EL 20% DE PROBLEMAS DE LA EMPRESA PROVOCAN UN IMPACTO NEGATIVO QUE PERJUDICA AL 80% DE LOS PROCESOS O RESULTADOS) POR LO QUE SE ATIENDE PREFERENTEMENTE A LAS NECESIDADES RELEVANTES Y EL TERCERO ES EL MÉTODO COMPARATIVO EN EL QUE SE REvisa LA MANERA APROPIADA DE HACER LAS COSAS Y SE LE OBSERVA A LA LUZ DE LA MANERA REAL DE HACERLAS. ESTE MÉTODO ES LA BASE DE MUCHOS MODELOS DE DIAGNÓSTICO. QUE PERMITEN OBTENER RESULTADOS VALIOSOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LAS ETAPAS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES SIGUIENDO ESTE ÚLTIMO MÉTODO SON:

- BUSCAR EVIDENCIAS GENERALES
- SELECCIONAR TAREAS CRÍTICAS
- ESPECIFICAR EVIDENCIAS EN EL ÁREA CRÍTICA
- OBTENER LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O LA LISTA DE TAREAS
- SELECCIONAR LAS TÉCNICAS Y APLICAR INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
- ANALIZAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA
- ELABORAR EL INFORME DE DIAGNÓSTICO

13.2.2 Las NTCL. OTRO DE LOS MODELOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SON LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL.

UNA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DESCRIBE LAS HABILIDADES, DESTREZAS Y OPERACIONES QUE UNA PERSONA DEBE SER CAPAZ DE DESEMPEÑAR Y APLICAR EN DISTINTAS SITUACIONES DE TRABAJO; ESTO ES, QUE LA PERSONA NO SOLAMENTE SEA CAPAZ DE REALIZAR ACTIVIDADES REPETITIVAS Y RUTINARIAS, SIGUIENDO SECUENCIAS PREDETERMINADAS, SINO SOBRE TODO; QUE SEA CAPAZ DE IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS IMPREVISTOS DE LA PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA Y MERCADOS, ASÍ COMO CONOCER Y EJECUTAR DIFERENTES FUNCIONES DENTRO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

SE PUEDEN APRECIAR ESTOS ELEMENTOS EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL "DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN" A TRAVÉS DE SUS UNIDADES Y ELEMENTOS. VER FIGURA 13.2.1 (ESQUEMA DE LA NTCL "DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN").

Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

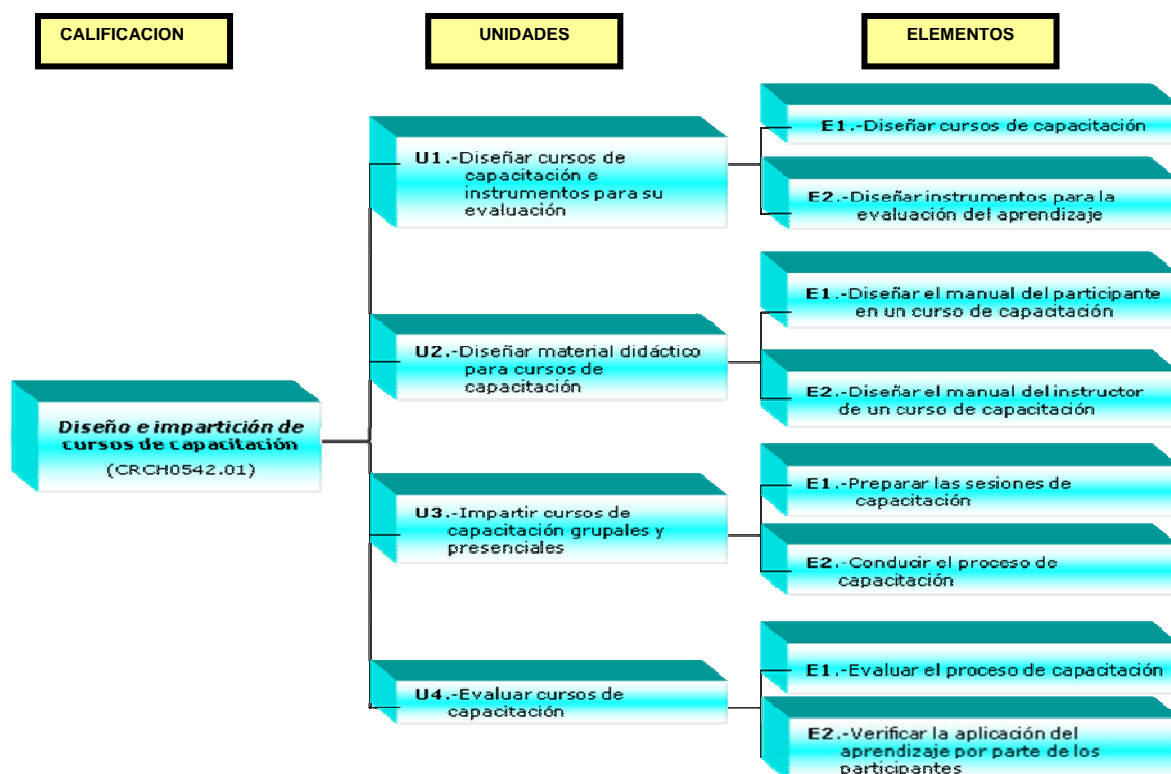


Figura 13.2.1 Esquema de la Norma Técnica de Competencia Laboral: Diseño e impartición de cursos de capacitación (CONOCER, aprobada el 24/02/2002)

EN ESTE SENTIDO, LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL SE CONVIERTEN EN UN REFERENTE (SITUACIÓN IDEAL) PARA COMPARAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS Y COMO RESULTADO DE DICHA COMPARACIÓN, SE IDENTIFICAN LAS CARENCIAS EXISTENTES EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.

EN LA TABLA 13.2.2 (LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN A PARTIR DE UNA NTCL) SE PRESENTA EL EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN PARA DETERMINAR SI UN INSTRUCTOR ESTÁ DESARROLLANDO SU TRABAJO EN FUNCIÓN DE LO ESTABLECIDO EN LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL "DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN".

Tabla 13.2.2 Lista de verificación de la evaluación a partir de una NTCL			
Criterios de desempeño de la NTCL: Diseño e impartición de cursos de capacitación			Evaluación
1	El curso diseñado está basado en la DNC o en una NTCL.	SI	
2	Los objetivos redactados incluyen a quién va dirigido el curso, el resultado del aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.		NO

3	Las unidades y temas desarrollados son congruentes con el nivel de aprendizaje definido en los objetivos terminales y específicos respectivamente.	Si	
4	Los instrumentos de medición del aprendizaje están definidos para cada uno de los objetivos específicos de aprendizaje.	Si	
5	La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, las unidades, temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.		NO
6	El manual del participante contiene título, objetivo general, índice, introducción, las unidades, temas y subtemas, conclusión y bibliografía.		NO
7	Los ejercicios corresponden con los objetivos de aprendizaje.		NO
8	Las evaluaciones corresponden a lo establecido con los objetivos.		NO
9	La bibliografía consignada en el manual corresponde a los contenidos y objetivos del curso.	Si	
10	La bibliografía incluye autor, año de publicación, título, país y editorial.		NO
Total respuestas		4	6

STyPS, 2007c

DE ACUERDO A LA LISTA DE VERIFICACIÓN, LOS DATOS OBTENIDOS PONEN DE MANIFIESTO LAS COMPETENCIAS EN LAS QUE EL INSTRUCTOR NO ES APTO; LO QUE SE TRADUCE EN UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN.

LAS PERSONAS NO SIEMPRE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DE LA OCUPACIÓN LABORAL QUE LES HA SIDO ASIGNADA COMO PARTE DE UN PROCESO O SISTEMA DE TRABAJO; O BIEN, EN OCASIONES NO REFLEJAN UNA ACTITUD POSITIVA PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ALGÚN MÉTODO O TÉCNICA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES, SE FACILITA LA TOMA DE DECISIONES PARA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE AYUDEN A LAS PERSONAS A ENCONTRAR SENTIDO AL TRABAJO QUE REALIZAN Y TENER VOLUNTAD DE DESEMPEÑARLO DE MANERA CORRECTA, ORIENTADAS A CUBRIR LAS CARENCIAS IDENTIFICADAS EN UN CONTEXTO DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.

13.3 REFERENTE DIDÁCTICO

13.3.1 DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS TEMAS.

DE ACUERDO A UNA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE PROCEDE A LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA TEMÁTICA DE UN CURSO CON SUS RESPECTIVOS OBJETIVOS, CONGRUENTES CON ESTAS NECESIDADES, QUE DIRIJAN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ EL APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS. VER EJEMPLO DE LA ESTRUCTURA GENERAL DE LAS UNIDADES Y TEMAS QUE REPRESENTA LA GUÍA VISUAL DEL CURSO DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN LA FIGURA 4.1.

CON LA INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA TEMÁTICA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN, SE PROCEDE A LA DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS TEMÁTICOS QUE VIENEN A SER LA MATERIA PRIMA PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE; SU EXTENSIÓN Y PROFUNDIDAD DEBE CORRESPONDER A LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS RESPECTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE UNA OCUPACIÓN LABORAL ESPECÍFICA O UN GRUPO DE OCUPACIONES AFINES.

PARA LA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS ES NECESARIO SEGUIR UN ORDEN LÓGICO Y GRADUAL EN CORRESPONDENCIA A LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ESPERADOS O DESEADOS POR LO QUE SE PUEDE PARTIR DE LO MÁS FÁCIL A LO MÁS COMPLEJO, O DE LO MAS GENERAL A LO MAS CONCRETO Y DE ESTA MANERA DOSIFICAR LA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS.

EN EL CASO DE LA ESTRUCTURA TEMÁTICA DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE SE PARTE DE LO MÁS GENERAL QUE COMPRENDE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TURISMO QUE SE REVISAR EN EL PRIMER MÓDULO: DENOMINADO "PRINCIPIOS BÁSICOS DE TURISMO Y HOTELERÍA" (STYPS, 2005c) PRESENTANDO SU DEFINICIÓN COMO UNA FUNCIÓN ECONÓMICA-SOCIAL Y QUE A TRAVÉS DE LAS TRES UNIDADES QUE LO COMPONEN CONSIDERA A SUS PRINCIPALES ACTORES: EL FENÓMENO TURÍSTICO, LA ESTRUCTURA HOTELERA Y EL PATRIMONIO TURÍSTICO.

EN LA PRIMERA UNIDAD, EL TURISMO, SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN EL TURISMO, LOS ACTORES QUE INTERVIENEN Y LAS IMPLICACIONES QUE TRAE CONSIGO COMO ACTIVIDAD SOCIO-ECONÓMICA.

LA SEGUNDA UNIDAD, ESTRUCTURA HOTELERA, HACE REFERENCIA A LA MANERA EN QUE SE ORGANIZA UN HOTEL CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS HUÉSPEDES, DESCRIBIENDO LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES DEPARTAMENTOS QUE LO CONSTITUYEN.

Y EN LA TERCERA UNIDAD, PATRIMONIO TURÍSTICO, SE MENCIONA SU IMPORTANCIA COMO ATRACTIVO FUNDAMENTAL EN LA ELECCIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO, CÓMO SE CLASIFICA Y LA FORMA EN QUE SE PUEDE APROVECHAR PARA FOMENTAR EL TURISMO; ASÍ MISMO, SE HACE REFERENCIA A LA DISPOSICIÓN MENTAL Y DE ACTITUD QUE DEBEN TENER LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL SECTOR TURÍSTICO, EXPLICANDO LOS FACTORES QUE LA DETERMINAN Y LA RESPONSABILIDAD QUE DEBEN ASUMIR ANTE LOS HUÉSPEDES.

EN LA TABLA 13.3.1.1 (EJEMPLO DE INDICE DE UN MÓDULO DE CAPACITACIÓN) SE VISUALIZA ESTA ESTRUCTURA TEMÁTICA EN EL INDICE DEL PRIMER MÓDULO DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE.

Tabla 13.3.1.1 Ejemplo de índice de un módulo de capacitación		
Programa de Servicios de hospedaje. Módulo I		
Índice		Página
Introducción		5
Cómo usar el manual		7
Objetivo del módulo I Principios básicos de turismo y hotelería		9
Unidad 1	El turismo	11
	• El fenómeno turístico	13
	• El turista	17
	• La actividad turística	21
Unidad 2	Estructura hotelera	25
	• Gerencia general	29
	• División cuartos o de hospedaje	33
	• División contable administrativa	39
	• División de mantenimiento	43
	• Seguridad	45
Unidad 3	Patrimonio turístico	49
	• Los recursos turísticos	51
	• Utilidad del patrimonio turístico	54
	• El servidor turístico	56
Glosario		59
Bibliografía		61

EN ESTA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS, EN OCASIONES, ES SUFICIENTE CONSIDERAR SÓLO LA EVOCACIÓN O MEMORIA DE UN CONOCIMIENTO EN PARTICULAR; O BIEN, SU COMPRESIÓN EN UN NIVEL DE PROFUNDIDAD MAYOR; Y SU APLICACIÓN EN UN SENTIDO DE UTILIDAD COGNITIVA.

EN LA FIGURA 13.3.1.1 (NIVELES DE PROFUNDIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS) SE REPRESENTA EL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE SE REQUIERE EN CUANTO A LA EVOCACIÓN, COMPRESIÓN Y APLICACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS PARA EL TEMA 'LOS RACKS DE RECEPCIÓN' EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPEDOS:

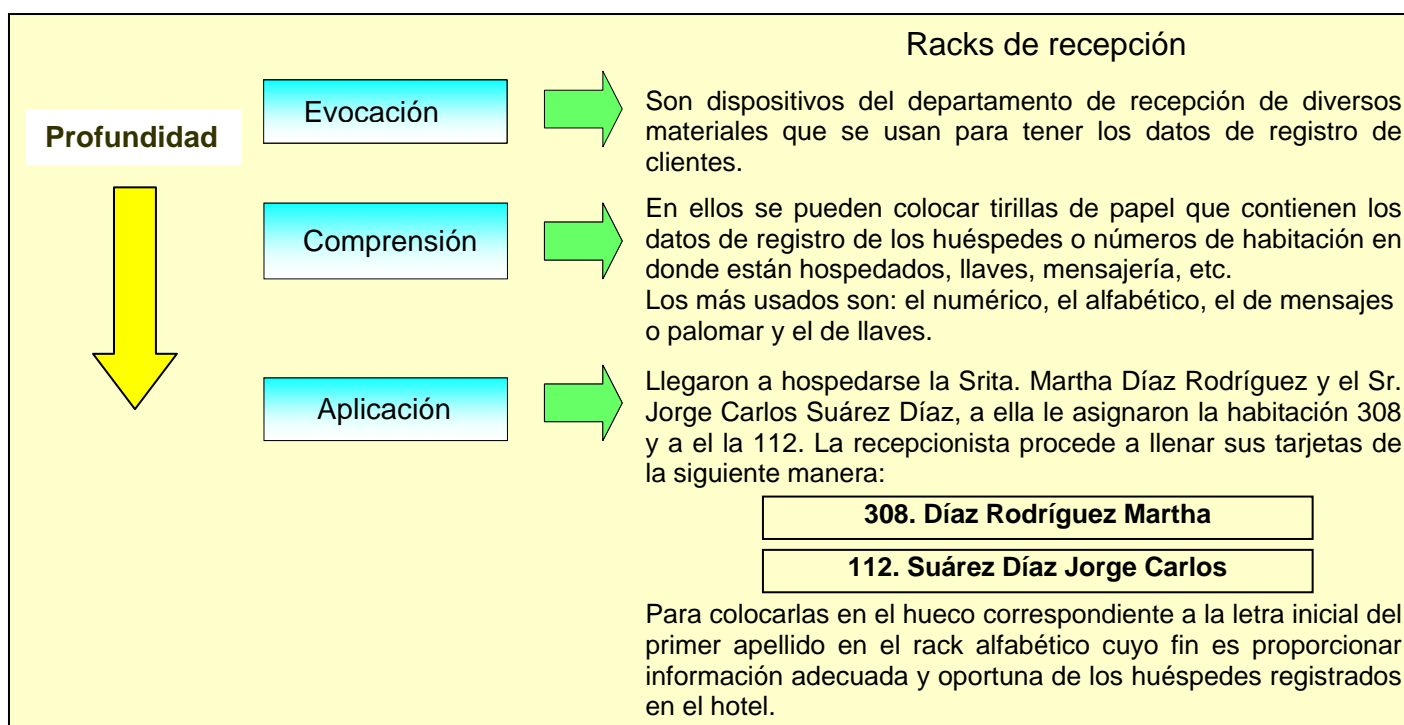


Figura 13.3.1.1 Niveles de profundidad para la elaboración de contenidos

PROFUNDIDAD DEL CONOCIMIENTO COMO YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE: ¿QUÉ TANTO DEL SABER DE UNA COSA, SITUACIÓN, FENÓMENO, SISTEMA O DE ALGO, LAS PERSONAS DEBEN CONOCER DESDE UN NIVEL DE RECUERDO, COMPRESIÓN O APLICACIÓN?; SE REFIERE A ¿CUÁL DEBERÁ SER LA EXTENSIÓN DEL CONOCIMIENTO?, ENTENDIDO COMO LA CANTIDAD DE CONOCIMIENTO QUE LAS PERSONAS DEBEN POSEER. ÉSTA SE PUEDE REFERIR A LOS SIGUIENTES TRES NIVELES:

1. **BÁSICA**; REFERIDA A CONOCIMIENTOS ESENCIALES QUE CUALQUIER PERSONA DEBE POSEER INDEPENDIEMENTE DE LA OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑE Y QUE SE RELACIONAN CON ASPECTOS GENERALES DE UN PROCESO O SISTEMA DE TRABAJO.

2. **ESPECIFICA**; REFERIDA A CONOCIMIENTOS QUE SE RELACIONAN CON LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DE UNA OCUPACIÓN LABORAL, Y SE COMPLEMENTAN CON LOS BÁSICOS.

3. **AMPLIA**; REFERIDA A CONOCIMIENTOS QUE NO NECESARIAMENTE SON DE CARÁCTER IMPRESCINDIBLE, PERO EL POSEERLOS HACEN LA DISTINCIÓN DE UN TRABAJO DE CALIDAD Y EN OCASIONES PERMITEN LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, PERO QUE DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON UN PROCESO O SISTEMA DE TRABAJO, O DE UNA OCUPACIÓN LABORAL DETERMINADA.

PROFUNDIDAD Y EXTENSIÓN SON LAS VARIABLES A CONSIDERAR EN LA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS; POR EJEMPLO: UNA PERSONA QUE SÓLO ATIENDE LA RECEPCIÓN DE COMENSALES, QUIZÁS SÓLO REQUIERA CONOCER EL MENÚ DEL DÍA, SIN NECESIDAD DE SABER CÓMO SE PREPARAN LOS PLATILLOS; EL MESERO DEBE TENER MÁS CONOCIMIENTOS SOBRE LOS ALIMENTOS Y LAS BEBIDAS QUE SE OFRECEN, Y DE LOS INGREDIENTES QUE SE UTILIZAN EN SU PREPARACIÓN, SIN ESTAR OBLIGADO A CONOCER A DETALLE EL PROCESO DE ELABORACIÓN O DE PREPARACIÓN.

POR ÚLTIMO, SE DEBE CALCULAR EL TIEMPO DE DURACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS, DE LA EXTENSIÓN Y PROFUNDIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS, DE LA FORMA DE ABORDAJE QUE DEL TEMA HARÁ EL INSTRUCTOR PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS ADULTAS, AYUDÁNDOLES A CENTRAR SUS ESFUERZOS POR LOGRAR AVANCES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE AQUELLAS COSAS QUE TIENEN SIGNIFICADO EN SU VIDA LABORAL, SOCIAL Y FAMILIAR MEDIANTE LA INTRODUCCIÓN DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS. ENTRE ÉSTAS SE ENCUENTRAN (STyPS, 2007b) LAS TÉCNICAS INSTRUCCIONALES (EXPOSITIVA, INTERROGATIVA, DEMOSTRATIVA); Y LAS GRUPALES (CORRILLOS, TORMENTA DE IDEAS, DRAMATIZACIÓN, ETC.) POR EJEMPLO, EL TIEMPO DE DURACIÓN QUE SE DECIDIÓ PARA EL CURSO DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE SE DESGLOSÓ POR UNIDADES. VER LA TABLA 13.3.1.2 (TIEMPO DE DURACIÓN DE LOS TEMAS DE UN CURSO).

Tabla 13.3.1.2 Tiempo de duración de los temas de un curso		
Contenido		Horas
Módulo I Principios básicos de turismo y hotelería		
Unidad 1 El turismo		2

Unidad 2	Estructura hotelera	5
Unidad 3	Patrimonio turístico	3
Total		10

STyPS, 2005c. Versión adaptada

13.3.2) EJES METODOLÓGICOS

COMO MÉTODO PARA EL DESARROLLO DE CONTENIDOS TEMÁTICOS, SE HA PLANTEADO LA APLICACIÓN DE CUATRO EJES METODOLÓGICOS RECTORES: EL TEÓRICO, QUE SE RELACIONA CON EL SABER Y, QUE INCLUYE DEFINICIONES, CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS, PROPÓSITOS, PROCESOS Y TEORÍAS; EL PRÁCTICO, LIGADO AL HACER, DONDE SE EJEMPLIFIQUE EL ELEMENTO TEÓRICO A TRAVÉS DE UN CASO PRÁCTICO QUE PUEDE SER REAL O HIPOTÉTICO; EL DE APLICACIÓN, O SABER HACER, QUE INCLUYA UN EJERCICIO O PRÁCTICA, CON EL PROPÓSITO DE QUE LAS PERSONAS DEMUESTREN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDOS Y EL DE ACTITUD, O SABER SER, QUE SE PRESENTA MEDIANTE UNA REFLEXIÓN CON EL PROPÓSITO DE QUE LAS PERSONAS VALOREN SU PROCEDER EN EL ÁMBITO LABORAL CONFRONTADO CON EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO (STPS, 2007c).

EN EL CASO DEL CUARTO ELEMENTO, EL DE LA ACTITUD, SE PUEDE ABORDAR MEDIANTE PREGUNTAS REFLEXIVAS QUE LLEVEN AL PARTICIPANTE A VISUALIZAR SU POSICIÓN Y ACCIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO QUE SE RELACIONE CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA Y QUE, DE SABERLO, ENRIQUECERÍAN SU LABOR. SE PRESENTA EN LA TABLA 13.3.2.2 (EJERCICIO DE ACTITUD) UN EJEMPLO DE ESTE TIPO DE EJERCICIO TOMADO DE LA UNIDAD EL PATRIMONIO TURÍSTICO DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STYPS, 2005c):

Tabla 13.3.2.1
Ejemplo de ejercicio de actitud



Reflexión/ 3 min.

Pregúntate lo siguiente:

¿Qué tanto conozco del patrimonio turístico de mi país, de mi estado, de mi municipio?, ¿Qué he hecho por él?, ¿Lo cuido?, ¿Lo promuevo?

Observa que no se trata de un conocimiento superficial, sino de un conocimiento acorde a las tareas de información y promoción turística que seguramente llevas a cabo.

STyPS, 2005c

EN LA TABLA 13.3.2.1 (EJES METODOLÓGICOS), SE DESCRIBEN ESTOS CUATRO EJES METODOLÓGICOS RELACIONADOS AL SABER, HACER, SABER HACER, Y SABER SER.

Tabla 13.3.2.2 EJES METODOLÓGICOS	
EJES	DESCRIPCIÓN
TEÓRICO ES EL SABER	ES EL REFERENTE TEÓRICO QUE SE DA EN EL DESARROLLO DE UN TEMA, EN EL QUE SE INCLUYEN:
	<ul style="list-style-type: none"> • DEFINICIONES • CONCEPTOS • CARACTERÍSTICAS <ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITOS • PROCESOS • TEORÍAS
PRÁCTICO ES EL HACER	SE EJEMPLIFICA EL ELEMENTO TEÓRICO A TRAVÉS DE UN CASO PRÁCTICO, QUE PUEDE SER REAL O HIPOTÉTICO.
DE APLICACIÓN ES EL SABER HACER	SE INCLUYE UN EJERCICIO O PRÁCTICA, CON EL PROPÓSITO DE QUE LAS PERSONAS DEMUESTREN SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.
DE ACTITUD ES EL SER	SE INCORPORAN REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO, Y ASPECTOS INHERENTES A LA CALIDAD PERSONAL Y DEL PROPIO TRABAJO.

STyPS, 2007c

13.4) RECOMENDACIONES PARA LA PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS

EN LA REDACCIÓN DE LOS MATERIALES, SE RECOMIENDA EL USO DE LA PRIMERA PERSONA DEL PLURAL, “NOSOTROS” EN CUANTO A QUE CON BUENOS MATERIALES TODOS APRENDEMOS, NO SOLAMENTE LOS LLAMADOS DESTINATARIOS.

EN TODAS LAS SECCIONES SE DEBE HACER USO DE FIGURAS E ILUSTRACIONES IMAGINATIVAS, CREATIVAS, QUE ESTIMULEN EL APRENDIZAJE, QUE LO EXTIENDAN, COMO EN EL CASO DE LA PRESENTACIÓN DE SECUENCIAS O PROCESOS DE DIFÍCIL COMPRENSIÓN; QUE PLANTEEN POR SI MISMAS PROBLEMAS A RESOLVER, QUE CONTEXTUALICEN CULTURAL Y BIOGRÁFICAMENTE EL MATERIAL: EL DISEÑO DEBE ESTAR AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE YA QUE ES TAMBIÉN UN DISCURSO QUE ACTIVA LAS HERRAMIENTAS MENTALES Y ESTRATEGIAS DE CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL USUARIO (GUTIÉRREZ, 2002).

CON BASE A CADA UNO DE LOS EJES RECTORES, ES FACTIBLE REFERENCIAR LA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN PARA CUBRIR NECESIDADES IDENTIFICADAS DE CIERTA

OCUPACIÓN LABORAL O PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA ESPECÍFICO DERIVADO DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE TRABAJO (STyPS, 2007c).

14) DEFINICIÓN Y PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN FORMATIVA Y LA EVALUACIÓN FINAL. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

LA EVALUACIÓN ES UN PROCESO SISTEMÁTICO, CONTINUO E INTEGRAL QUE INDICA HASTA QUE PUNTO HAN SIDO LOGRADOS LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.



RECUERDA: LO ANOTADO ANTERIORMENTE RESPECTO A LA DEFINICIÓN Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y QUE SE REPITE A CONTINUACIÓN:

EL TÉRMINO EVALUAR SIGNIFICA VALORAR, APRECIAR, MEDIR Y CALIFICAR Y COMO PROCESO TIENE LA INTENCIÓN DE IDENTIFICAR, OBTENER Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE UNA DETERMINADA ACTIVIDAD PLANEADA Y REALIZADA.

EN LOS SIGUIENTES PÁRRAFOS SE HABLARÁ DE LOS OTROS DOS TIPOS DE EVALUACIÓN: LA EVALUACIÓN FORMATIVA O INTERMEDIA Y LA EVALUACIÓN FINAL O SUMARIA, ASÍ COMO DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

14.1 EVALUACIÓN FORMATIVA O INTERMEDIA.

ESTA EVALUACIÓN SE PUEDE INCLUIR A LO LARGO DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA, EL ÉNFASIS DEBE ESTAR EN LOS OBJETIVOS DE CADA TEMA DE TAL FORMA QUE PUEDEN EFECTUARSE VARIAS EVALUACIONES PARCIALES.

LOS PROPÓSITOS DE ESTA EVALUACIÓN, ENTRE OTROS SON: RETROALIMENTAR CONSTANTEMENTE EL APRENDIZAJE EN AQUELLOS ASPECTOS QUE PRESENTEN DEFICIENCIA, PARA SU CORRECCIÓN, REAFIRMACIÓN O EJERCITACIÓN; PROPICIAR LA AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN DE LOS PARTICIPANTES ACERCA DE SU PROPIO APRENDIZAJE; Y SERVIR COMO PARÁMETRO PARA VALORAR LA ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS CONTENIDOS DE APRENDIZAJE.

LA EVALUACIÓN FORMATIVA O INTERMEDIA
RESPONDE A LA PREGUNTA:
QUÉ TANTO SE ESTÁ APRENDIENDO?

SE PUEDE APRECIAR QUE A LO LARGO DE ESTE CAPITULO SE HA SEGUIDO ESTA ESTRUCTURA INTRODUCIENDO UNA PARTE TEÓRICA, UN EJEMPLO PRÁCTICO Y UN EJERCICIO EN EL CUAL EL PARTICIPANTE PUEDA APLICAR LO APRENDIDO. ÉSTOS EJERCICIOS TAMBIÉN SE PUEDEN CONSIDERAR COMO PARTE DE LA EVALUACIÓN FORMATIVA.

14.2 EVALUACIÓN FINAL O SUMARIA

LA EVALUACIÓN FINAL SE REALIZA AL CONCLUIR EL EVENTO PARA VALORAR EL TOTAL DE OBJETIVOS ALCANZADOS. EL ÉNFASIS DEBE DARSE EN EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL.

LA EVALUACIÓN FINAL O SUMARIA
RESPONDE A LA PREGUNTA:
QUÉ TANTO SE APRENDIÓ?

14.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

PARA EVALUAR EL RITMO Y GRADO DE APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES DURANTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE, SE DEBEN EMPLEAR DETERMINADAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, LAS CUALES SE UTILIZARÁN EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA O CARACTERÍSTICAS DEL CONTENIDO, DE SU EXTENSIÓN Y PROFUNDIDAD; Y, DE MANERA PRINCIPAL, DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.


SE INTERPRETA COMO TÉCNICA, EL MODO O MANERA DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD DETERMINADA. EN EL CASO DE INSTRUMENTO, SE INTERPRETA COMO EL MEDIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITA REALIZAR LA EVALUACIÓN.

UNA ADECUADA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN A EMPLEAR, SE HACE TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES DOS ASPECTOS:

- A) EL MOMENTO DE LA APLICACIÓN: AL INICIO, DURANTE Y/O AL FINAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE.
- B) EL ÁREA DE APRENDIZAJE A EVALUAR: COGNOSCITIVA, PSICOMOTRIZ Y AFECTIVA.

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE CUALQUIER INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEBE CONSIDERAR ASPECTOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE.

EN LA TABLA 14.3.1 (EJEMPLO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN) SE PRESENTA UN EJEMPLO DE UN TIPO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PERTENECIENTE AL PROGRAMA SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STyPS, 2005c).

Tabla 14.3.1 Ejemplo de instrumento de evaluación																					
 Actividad/ 10 min.																					
Ejercicio 2																					
Instrucciones: Lee detenidamente cada enunciado y relaciona con el concepto que lo define colocando la letra correspondiente en el paréntesis de la columna derecha.																					
<table border="1"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">A.</td> <td>Zonas arqueológicas, playas, museos, ferias, etc.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B.</td> <td>Es la persona que busca divertirse de cualquier forma cuando viaja.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C.</td> <td>Son factores necesarios para que se de él turismo.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D.</td> <td>Esta formada por los turistas extranjeros</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">E.</td> <td>Es el desplazamiento de una o más personas, de sus lugares dónde viven habitualmente, a otro lugar y luego regresan a él.</td> </tr> </table>	A.	Zonas arqueológicas, playas, museos, ferias, etc.	B.	Es la persona que busca divertirse de cualquier forma cuando viaja.	C.	Son factores necesarios para que se de él turismo.	D.	Esta formada por los turistas extranjeros	E.	Es el desplazamiento de una o más personas, de sus lugares dónde viven habitualmente, a otro lugar y luego regresan a él.	<table border="1"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center;">()</td> <td>Turista alegre.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td>Definición de turismo.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td>Demanda turística internacional</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td>Oferta turística</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td>Motivaciones, tiempo y dinero</td> </tr> </table>	()	Turista alegre.	()	Definición de turismo.	()	Demanda turística internacional	()	Oferta turística	()	Motivaciones, tiempo y dinero
A.	Zonas arqueológicas, playas, museos, ferias, etc.																				
B.	Es la persona que busca divertirse de cualquier forma cuando viaja.																				
C.	Son factores necesarios para que se de él turismo.																				
D.	Esta formada por los turistas extranjeros																				
E.	Es el desplazamiento de una o más personas, de sus lugares dónde viven habitualmente, a otro lugar y luego regresan a él.																				
()	Turista alegre.																				
()	Definición de turismo.																				
()	Demanda turística internacional																				
()	Oferta turística																				
()	Motivaciones, tiempo y dinero																				
STPS, 2005,c																					



RECUERDA: LO ANOTADO ANTERIORMENTE RESPECTO A RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE Y QUE SE REPITE A CONTINUACIÓN:

CUANDO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DURANTE EL DESARROLLO DE UN CURSO SE DEBE COMUNICAR AL PARTICIPANTE SU GRADO DE APROVECHAMIENTO (LEASE APRENDIZAJE), COMO MECANISMO DE SEGUIMIENTO DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PLANTEADOS Y COMO MEDIO QUE LE PERMITA AL PARTICIPANTE IDENTIFICAR SU RITMO Y GRADO DE APRENDIZAJE FACILITÁNDOLE CONOCER LO QUE SÍ SABE Y ORIENTAR

SUS ESFUERZOS Y ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EN AQUELLOS CONTENIDOS QUE NO DOMINA. DE AHÍ QUE LA EVALUACIÓN SE CONVIERTA EN UNA FUNCIÓN MOTIVADORA, DE RETROALIMENTACIÓN Y DE COMPROBACIÓN.

LO QUE NO SE PUEDE MEDIR, NO SE PUEDE MEJORAR

Frase que engloba el interés de la evaluación de la capacitación que se refiere al mejoramiento continuo del desempeño de las personas en el mundo del trabajo.

15) ELABORACIÓN DE LA CONCLUSIÓN POR UNIDAD

ES NECESARIO PRESENTAR UNA CONCLUSIÓN AL TÉRMINO DEL ÚLTIMO TEMA DE CADA UNIDAD. ÉSTA CONSISTE EN UNA BREVE SÍNTESIS O RESUMEN QUE ABARCA EL CONTENIDO TEMÁTICO DESARROLLADO A LO LARGO DEL MANUAL, ENFATIZA LO RELEVANTE DE ESOS TEMAS, Y DESTACA LA IMPORTANCIA DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL; RELACIONA ESTAS IDEAS CON LO QUE SE ESPERA LOGRAR PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS ATENDIDOS EN LOS SERVICIOS EN QUE PARTICIPA. LA TABLA 15.1 (EJEMPLO DE CONCLUSIÓN) ENLA QUE SE PRESENTA UNA CONCLUSIÓN EXTRAÍDA DEL TERCER MÓDULO DEL CURSO SERVICIOS DE HOSPEDAJE, UNIDAD UNO: EQUIPO Y MATERIALES DE TRABAJO (STyPS, 2005c), EJEMPLIFICA ESTA SITUACIÓN.

Tabla 15.1
Ejemplo de Conclusión



Conclusión

Para ofrecer un servicio de recepción eficiente, oportuno y rápido que satisfaga las expectativas de los huéspedes, se requiere contar con el equipo y materiales de trabajo que permitan cumplir con dicho cometido.

La disposición, orden, empleo y cuidado de ese equipo harán que las operaciones en la recepción se realicen con calidad, en un ambiente de funcionalidad y cordialidad que transmitirán confianza a los clientes


STyPS, 2005c

16) DEFINICIÓN Y PRESENTACIÓN DEL GLOSARIO

UN GLOSARIO ES LA DESCRIPCIÓN DE TÉRMINOS POCO CONOCIDOS, DIFÍCILES DE INTERPRETAR, O QUE NO SE UTILIZAN COMÚNMENTE EN EL CONTEXTO EN EL QUE APARECEN Y CUYO SIGNIFICADO ES

ÚTIL PARA LA MEJOR COMPRENSIÓN DEL TEXTO. SU PRESENTACIÓN ES EN ORDEN ALFABETICO E INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE LA CONCLUSIÓN PERO DEBE COMENZAR EN PÁGINA SEPARADA.

EN LA TABLA 16.1 (EJEMPLO DE UN GLOSARIO) SE PRESENTA UN EJEMPLO QUE ES PARTE DEL GLOSARIO DEL MÓDULO III DEL MANUAL SERVICIOS DE HOSPEDAJE (STyPS, 2005c)

Tabla 16.1 Ejemplo de un Glosario	
 GLOSARIO	
Término	Definición
ANFITRIÓN	Persona que invita a otras con el objeto principal de servir las y agasajarlas.
CHECK IN	Vocablo inglés que se da al registro de entrada de un huésped
CHECK OUT	Vocablo inglés que se da al registro de salida de un huésped.
CHECK ROOM	Lugar que tiene reservado el hotel para tener bajo custodia el equipaje de los huéspedes
HISTORIAL	Resumen cronológico de las visitas de un huésped al hotel.
HUÉSPED	Personalidad que adquiere un individuo al contratar el servicio de hospedaje con un hotel.
PAPELETA	Documento en el cual se anotan los datos de una reservación.
PIT	Espacio diseñado en el archivo o “cardex”, donde se coloca el estado de cuenta, las notas de cargo, pagarés y demás documentos que tiene que ver con la contabilidad del huésped.
ROOMING LIST	Lista de huéspedes del hotel que viajan en grupo.
TARIFA	Importe fijado por el hotel correspondiente por una noche en una habitación determinada.

STyPS, 2005c

17) DESARROLLO Y EJEMPLOS DE BIBLIOGRAFÍA O REFERENCIAS

SE DENOMINA BIBLIOGRAFÍA O REFERENCIAS AL APARTADO O SECCIÓN QUE AL FINAL DE UNA OBRA ESCRITA NOS MUESTRA LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DOCUMENTALES (COMO LIBROS, MANUALES, PÁGINAS DE INTERNET, REVISTAS, ETC.) CITADAS EN EL CUERPO DEL ESCRITO, (NEYHART Y KAPER, 2001, P.6).

EXISTEN VARIOS SISTEMAS PARA ANOTAR ESTAS FUENTES DOCUMENTALES, PARA ESTE DOCUMENTO SE HA CONSULTADO EL DE LA ASOCIACIÓN PSICOLÓGICA AMERICANA (APA. ACTUALIZADO DE LA 5ª. EDICIÓN) QUE INDICA QUE LAS REFERENCIAS DEBEN COMENZAR EN UNA PAGINA SEPARADA DEL TEXTO BAJO EL TÍTULO 'REFERENCIAS' (SIN COMILLAS, SUBRAYADO, ETC.) CENTRADO EN LA PARTE SUPERIOR DE LA PÁGINA. DEBE ESTAR CON UN ESPACIADO DOBLE Y DEBEN SEGUIR AL MENOS LAS SIGUIENTES REGLAS BÁSICAS:

- LOS NOMBRES DE LOS AUTORES APARECERÁN INVERTIDOS (APELLIDOS, NOMBRE); PROPORCIONANDO EL APELLIDO Y LAS INICIALES DE TODOS LOS AUTORES DE UN TRABAJO EN PARTICULAR.
- LAS ENTRADAS DE LA LISTA DE REFERENCIAS DEBE ESTAR EN ORDEN ALFABÉTICO DE ACUERDO A LOS APELLIDOS DEL PRIMER AUTOR DEL TRABAJO.
- SI TIENE MÁS DE UN ARTÍCULO DEL (LOS) MISMO(S) AUTOR(ES) SE ORDENAN DE ACUERDO AL AÑO DE PUBLICACIÓN, COMENZANDO CON EL MÁS ANTIGUO.
- SI ESTA USANDO MÁS DE UNA REFERENCIA DEL MISMO AUTOR PUBLICADOS EN EL MISMO AÑO, ORGANÍCELOS EN LA LISTA DE REFERENCIAS ALFABÉTICAMENTE DE ACUERDO AL TÍTULO DEL ARTÍCULO O CAPÍTULO. ENTONCES ASIGNE LETRAS AL AÑO COMO SUFIJOS: (1981a).
- SI NO SE PROPORCIONA AUTOR PARA UNA FUENTE COMIENCE, Y ORDENE ALFABÉTICAMENTE CON EL TÍTULO DEL TRABAJO EL CUAL SERÁ LISTADO EN LUGAR DEL AUTOR.
- UTILICE CURSIVAS PARA TRABAJOS LARGOS COMO LIBROS Y REVISTAS.
- PARA UN DOCUMENTO O PÁGINA DE INTERNET SE ANOTA EL AUTOR, LA FECHA DE PUBLICACIÓN (ENTRE PARÉNTESIS), EL TÍTULO DEL ARTÍCULO (CON CURSIVAS) Y LA LEYENDA 'OBTENIDO EL DÍA, MES, AÑO' DESDE [HTTP://URL](http://URL). SI NO ESTA DISPONIBLE UNA FECHA PARA EL DOCUMENTO UTILICE (n.f.) PARA no fecha

EN TÉRMINOS GENERALES LAS REFERENCIAS QUEDAN DE LA SIGUIENTE FORMA: EL NOMBRE DEL AUTOR DEL LIBRO, -INICIANDO POR SUS APELLIDOS-, DESPUÉS EL AÑO DE PUBLICACIÓN (ENTRE PARÉNTESIS), SEGUIDO DEL TÍTULO DE DICHO LIBRO (RESALTADO-USANDO CURSIVAS-), ENSEGUIDA EL PAÍS DONDE FUE IMPRESA LA OBRA, INMEDIATAMENTE SE AGREGAN DOS PUNTOS PARA ANOTAR DESPUÉS LA EDITORIAL QUE LO PUBLICÓ, A CONTINUACIÓN EL NÚMERO O CLASE DE EDICIÓN -SI LO

TIENE-. TODOS ESOS DATOS SE ENCUENTRAN EN LA PORTADA DEL LIBRO Y EN LA HOJA RELATIVA AL COPYRIGHT O DERECHOS DE AUTOR.

COMO EJEMPLO DE ESTE APARTADO SE PRESENTA EN LA TABLA 17.1 (EJEMPLO DE BIBLIOGRAFIA O REFERENCIAS) LA BIBLIOGRAFÍA O REFERENCIAS DEL MANUAL SERVICIOS DE HOSPEDAJE, MÓDULO I (STyPS, 2005c) QUE HA SIDO MODIFICADA PARA CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS DE LA 5ª. EDICIÓN DE LA APA.

Tabla 17.1
Ejemplo de Bibliografía o Referencias



Referencias

Grupo Servibar (1988). *Compendio Histórico de la Hotelería*, México: Impresora Múltiple, S.A. de C.V.

Mireles, Alfredo (1987). *Concientización Turística*, México: Editorial Limusa.

Quezada, Abel (1994). *Reflexiones Turísticas*, México, 1994.

R. Abbey, James (1989). *Hospitality sales and advertising*, Michigan: Editorial Educational Institute AH&MA, East Lansing.

Torruco, Miguel y Ramírez, Manuel (1987). *Servicios Turísticos*, México: Editorial Diana.

Neyhart, D y Karper, E. (2001). *El Uso del Formato de la Asociación Psicológica Americana (APA)* (actualizado de la 5ª edición). Traductor: Larios, Víctor (Universidad Autónoma de Querétaro, (México, 2004). Obtenida el 6/02/2010 desde: [http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/guiaAPA-Importante\[2\].pdf](http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/guiaAPA-Importante[2].pdf)

STyPS, 2005c. Modificada de acuerdo a los lineamientos de la APA, 5ª. Edición, 2002

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.

SE HAN CONJUGADO EN EL DISEÑO DE ESTE MANUAL TANTO EL ENFOQUE DE PROCESOS, LAS MULTIHABILIDADES Y LAS COMPETENCIAS LABORALES CON EL PROPÓSITO DE HABILITAR AL TRABAJADOR Y AL EMPRESARIO DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN QUE PERMITAN IR CREANDO CONDICIONES QUE LLEVEN AL TRABAJADOR A ASUMIR UN PAPEL AUTOGESTIONADO: QUE INTERVENGA PARA CORREGIR ERRORES EN EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTAN, QUE SUGIERA Y PROPONGA MODIFICACIONES E INNOVACIONES PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y EL PRODUCTO (NAVARRO, 2003) Y QUE SE HAGA RESPONSABLE DE SU PROPIO APRENDIZAJE.

Diseño de un manual de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral

Se considera que esta propuesta cumple con el objetivo que se estableció: **contar con un documento que permita a dueños, administradores o encargados de la capacitación tanto de micro, pequeñas y medianas empresas como al personal de las áreas de capacitación de las Cámaras u Organismos del sector laboral desarrollar manuales de capacitación** para apoyar a sus agremiados, de tal forma que permita a las MIPyMES capacitar a su personal de manera mas efectiva y a un costo más bajo, contribuir a que los trabajadores puedan obtener evidencias para su certificación en las competencias laborales de su función y propiciar en el empresario un incentivo hacia su propia formación reconociendo la dimensión trascendente de su labor.

Se retoman algunas de las ideas de Jacques Delors (Delors, et al, 1996) para dar fin al trabajo de tesina que se ha presentado: El concepto de educación a lo largo de la vida es la llave para desarrollarse en este siglo, coincide con la idea de sociedad educativa en la que todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar las capacidades del individuo. Ahora se trata de que se ofrezca la posibilidad de recibir educación para todos, uno de cuyos fines es el ampliar los tipos de formación vinculados con las exigencias de la vida profesional.

Conclusiones

Las economías del mundo entero están siendo transformadas por los avances tecnológicos y los nuevos métodos de producción que dependen de una fuerza laboral bien entrenada y flexible intelectualmente, donde la educación y el entrenamiento están llegando a ser más significativos.

Es en este sentido donde la promoción y apoyo de la capacitación con enfoque de multihabilidades adquiere un significado de la mayor relevancia y trascendencia para los trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores económicos de la industria, los servicios y el comercio. Y, en razón del enfoque de procesos en que se fundamenta la capacitación, también se dirige a aquellas personas que requieren incorporarse al mundo laboral.

La capacitación en multihabilidades responde a las nuevas relaciones de trabajo caracterizadas por cambios en la manera de organizar los sistemas productivos generadores de bienes y servicios demandados por los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; estos cambios se relacionan con la flexibilidad laboral en el marco de una economía globalizada.

Los beneficios de un manual de capacitación en multihabilidades con enfoque de competencias son el tratar de reactivar la creatividad, la automotivación, el compromiso y la responsabilidad del trabajador a través del desarrollo de sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes mediante una capacitación multifuncional, de tal forma que una persona pueda llegar a ser competente para desempeñar varias funciones de un proceso de trabajo, por ejemplo que un vendedor pueda realizar las labores de cajero o almacenista. Se trata de evitar los tiempos muertos del viejo esquema en el que, por poner otro ejemplo, en una tarea que incluye 20% de soldadura y 80% de plomería, el soldador o el plomero no estén disponibles, el trabajo simplemente no se hace.

De esta situación, que caracteriza al viejo esquema, aunada a las consecuencias del actual establecimiento de la apertura comercial y conforme a la información que presenta Rodríguez (2002) en la que indica que el 95.5% de las empresas mexicanas son microempresas y de éstas sólo el 4% de las creadas tienen éxito o permanecen activas durante el primer año, se ve un panorama difícil para México al enfrentarse a la competencia internacional de productos y servicios. Entre algunos factores que tiene que superar el país se encuentra la necesidad de capacitar al microempresario en aspectos administrativos para estar en posibilidades de dirigir empresas de manera profesional, por otro lado, se tiene que demostrar que se cuenta con un trabajo inteligente, lógico y estructurado legalmente para acceder a los programas de financiamiento que ofrecen las instancias, tanto gubernamentales como particulares.

Derivado de estas situaciones que reflejan la necesidad de dar un mayor énfasis a los aspectos de formación de los recursos humanos en las organizaciones se desarrolló la propuesta del *Diseño de un manual de capacitación basado en multihabilidades y competencia laboral, siguiendo el enfoque de proceso de trabajo para los trabajadores de las empresas micro, pequeñas y medianas de la República Mexicana.*

Se consideró el enfoque de competencias laborales porque facilita un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. Este enfoque además de que valora los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos integra el saber, el saber hacer y el saber ser", (Ibarra, 2000).

No obstante que ya existían propuestas de manuales basado en competencias laborales (CONALEP, CETIS, CEBETIS, e ITESM) estas modalidades se limitaban a desarrollar acciones de capacitación siguiendo únicamente la estructura de las NTCL aprobadas y por lo tanto, a considerar tan sólo las funciones laborales involucradas en éstas. Por lo que en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se trató de abarcar funciones laborales implícitas en sistemas de trabajo completos, se conjugaron los conceptos de procesos de trabajo,

multihabilidades y competencia laboral cristalizándose en la creación de los Programas de multihabilidades con sus correspondientes manuales en cuyo desarrollo participó la autora de esta tesina de principio a fin.

El conseguir que el público al que va dirigido el presente trabajo *comprenda y aplique la metodología de estos manuales de capacitación basados en multihabilidades y competencia laboral, siguiendo el enfoque de procesos de trabajo es el reto que se me presentó y el que he querido abordar*. Es un reto que vale la pena porque para muchos un manual es como un libro sólo con contenidos teóricos o bien, presentando ejemplos simplistas, sin conexión y sin incorporar las funciones, actividades y características adicionales que desarrollan las ocupaciones involucradas en los sistemas o procesos de trabajo, que es necesario abordar de manera integral; y el considerar, por supuesto, los ejes metodológicos: teórico, práctico, de aplicación y de actitud.

Es un reto valioso porque es necesario dirigir el material que se está elaborando hacia un aprendizaje significativo ligando el aprendizaje nuevo con lo que ya sabe hacer el individuo; o considerar los principios de la educación de los adultos como el tomar en cuenta el conocimiento y experiencias que ya poseen y respetar su capacidad de autodirigirse y tomar decisiones, entre otros.

Es un reto enriquecedor porque se considera la intervención de teorías e investigaciones sobre el aprendizaje que ofrecen información sobre las relaciones entre los componentes de la instrucción y el diseño de ésta (Keller, 1979 citado en Ertmer y Newby, 1993) y que le ofrecen al diseñador de instrucción estrategias y técnicas validadas para facilitar aprendizajes así como la fundamentación para seleccionarlas.

Lograr esto permitirá su aplicación por dueños, administradores o encargados de la capacitación en micro, pequeñas y medianas empresas, o por las áreas de capacitación de las Cámaras u Organismos del sector laboral en apoyo a sus agremiados para la elaboración de manuales en esta materia.

El papel que se ha jugado como psicóloga en esta Secretaría ha sido relevante porque se ha tenido la oportunidad de participar en: la elaboración de instrumentos para recabar información tanto en la investigación de campo como en la bibliográfica cuyos productos se ocuparon en la creación de los programas de multihabilidades, en la estructuración y aplicación de entrevistas a empleados y empleadores de empresas de giros diversos (Lacteos Finos, Cervecería Cuauhtemoc (Planta Toluca), Servicio Mecánico Automotriz ED, Ibero Confecciones, S. A. de C. V. etc.), para la toma efectiva de información que posteriormente se analizaría mediante un manejo estadístico e integración en un perfil laboral general por giro de empresas.

Se ha formado parte del equipo que atiende la impartición y logística de cursos, la asesoría técnica y orientación a representantes de las empresas involucradas en dichos eventos. Y por último, y tal vez uno de los puntos que me llevó a la idea de este trabajo fue el verificar que (como resultado de la participación en la etapa de pilotaje de estos manuales) se verificó que las observaciones que hicieron los participantes respecto a contenidos, presentación y formato eran mínimas y sus comentarios en la mayoría de los casos eran favorecedores por considerarlo un material completo y de buena calidad; y sobre todo que estos manuales empezaron a ser solicitados para ser impartidos como cursos para personal de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Recomendaciones y sugerencias

La elaboración de estos manuales de capacitación con enfoque de multihabilidades y competencia laboral debiera estar bajo la supervisión de personas que ya hayan participado tanto en cursos de formación de instructores como en los cursos de programas de multihabilidades o en su impartición, así mismo, que estén familiarizados con el concepto de competencia y con la forma en que se estructuran las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Es importante que se documenten inicialmente los procesos de trabajo a considerar y que al elaborar el manual se incluyan en todo momento los ejes metodológicos en los que se permite a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos mediante la ejemplificación y práctica constante, insistiendo en incluir ejercicios de reflexión para la introducción del eje de actitud; y presentar, así mismo, los tres tipos de evaluación como un parámetro de retroalimentación para el participante.

Considero que el esfuerzo en todo el tipo de recursos invertidos (humanos, económicos, en tiempo, etc.) por el conjunto de personas involucradas en el proyecto de elaboración de programas de multihabilidades ha sido muy enriquecedor en el sentido de haber logrado conjugar las funciones laborales, los procesos de trabajo y las Normas Técnicas de Competencia Laboral en un documento de capacitación. Este esfuerzo es más valioso dadas las políticas sexenales del gobierno federal que al no dar seguimiento a los programas que se implementan en una administración a la siguiente es difícil que los continúen llevando a la pérdida de iniciativas valiosas, y ésto está pasando con estos programas.

En este sentido, aún queda pendiente hacer seguimiento de los resultados que obtienen los trabajadores beneficiados por estos manuales ya sea al impartirlos o al tomarlos, y hacer las adecuaciones que permitan a un trabajador desarrollar competencias que le lleven a mantenerse y progresar en sus

empresas; mismas que conforman un mundo laboral tan dinámico que estos manuales no deberían permanecer estáticos, deberían irse cambiando y enriqueciendo conforme a las demandas del entorno.

Aunque se critica la multihabilidad como una forma de explotación laboral, ¡ésta existe! y muchos operarios quedan desempleados o sufren accidentes de trabajo por no estar lo suficientemente preparados o por no conocer bien todo el proceso del que forman parte.

Asumir esta situación y cambiar paradigmas para el bien de los factores de la producción (mano de obra, recursos materiales y humanos, y capital) es una obligación a la que nos está llevando la globalización que está ejerciendo presión para incrementar la participación del trabajador hacia una mayor facultación para conseguir oportunidades iguales de empleo e ingresos con la expectativa de ser mejor compensados por su trabajo (Ronquillo, 2000).

Glosario de términos

Términos	Definición
Actitud	Es un estado de disposición mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que una persona da a todos los objetos y situaciones con las que guarda relación; se refieren a actos valorativos en cuanto a normas y conductas.
Adiestramiento	Hacer diestro, enseñar e instruir. Entrenamiento que recibe el personal de una empresa para que ejecute sus labores con eficiencia, mediante el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica.
Aprendizaje	Cambio duradero en la conducta en la capacidad para comportarse de cierta manera, que resulta de la práctica o de otras experiencias.
Capacidad laboral	Conjunto de conocimientos, habilidades y actividades que posee una persona en razón de su formación académica, trayectoria y experiencia laboral, la cual refleja una potencialidad para desempeñar una gama de ocupaciones laborales afines a un problema o sistema de trabajo.
Capacitación	Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.
Competencia laboral	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que son expresadas en el saber, el saber hacer y el saber ser.

Conocimiento	Datos e información acerca de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas que como resultado del razonamiento humano se traducen en hechos, conceptos o principios.
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	Proceso en el que se reconoce la problemática administrativa y los medios de capacitación que tienden a resolverla mediante la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.
Desempeño	Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoria.
Evaluación	Proceso dinámico, continuo e integral destinado a determinar hasta que punto han sido logrados los objetivos de aprendizaje de un programa de formación.
Función laboral	Grupo de actividades afines y coordinadas para elaborar un producto u ofrecer un servicio. Resultado del proceso productivo.
Gestión	Acción y efecto de gestionar o administrar.
Gestionar	Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
Habilidad	Capacidad de las personas para realizar ciertas actividades en un determinado tiempo o en una forma apropiada; se relaciona al hacer por medio de un procedimiento y con la destreza para realizar una actividad.
Homostacia	Tendencia constante de la empresa como sistema abierto a mantener un equilibrio dinámico.
INEA: Instituto Nacional para la Educación de Adultos	<p>El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1981.</p> <p>El INEA propone y desarrolla modelos educativos, realiza investigaciones sobre la materia, elabora y distribuye materiales didácticos, aplica sistemas para la evaluación del aprendizaje de los adultos, así como acredita y certifica</p>

la educación básica para adultos y jóvenes de quince años y más que no hayan cursado o concluido dichos estudios en los términos del artículo 43 de la Ley General de Educación.

INEGI	Instituto Nacional de Estadísticas Geografía e Informática.- es un órgano autónomo del gobierno mexicano para la consecución de su objetivo básico, que es coordinar los sistemas y servicios nacionales de Estadística y de Información Geográfica, así como producir la información estadística y geográfica de interés nacional.
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	Es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 Estados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en la ciudad de Paris, Francia. En sus foros se analizan y se establecen orientaciones sobre temas de relevancia internacional como economía, educación y medio ambiente.
Paradigma	Modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico.
Procedimientos	Serie de pasos estructurados para ejecutar algunas cosas.
Proceso	Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos, y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.
Sinergia	Esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función logrando que el resultado del todo sea mayor al de sus partes.
SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte	SCIAN México: clasificador elaborado por las agencias de estadística de los socios del Tratado de Libre Comercio (TLC) de América del Norte; es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI.

Tarea	Cada una de las partes en las que se divide la actividad relevante. Se basan en procedimientos de los deberes a realizar.
Técnica	Manera o forma como se realiza una actividad para cumplir con un objetivo predeterminado utilizando la menor cantidad de recursos.
Teoría	Principios científicamente aceptables que se ofrecen para explicar un fenómeno.
Trabajo	Proceso por el cual la persona se descubre y desarrolla a partir de interactuar, transformar y enriquecer su realidad. Constituye la aportación indispensable y básica al bien común.

Referencias bibliográficas

Adulto. (2009). *Adulto*. Extraído el 24/08/09 desde:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Adulto>

Aladro, P.; compiladora, (2003). *Principios Psicoinstruccionales de Orientación Cognitiva-Conductual, (Compendio) Material didáctico*, México: Depto. de Publicaciones Fac. de Psicología, UNAM.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.

Bernal, B y Ojeda, E. (2005). *Enfoques de la administración*. Extraído el 3/06/07 desde: www.monografias.com

Bloom, B. (2008). *La taxonomía cognitiva de Bloom*. Extraído el 3/07/08 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Bloom

Castro, B. y Paredes, O. (1982). *Capacitación. Diseño tecnológico de cursos*. México: Editorial LIMUSA, S. A.

CERTEZA (2004). *Curso de la NTCL CRCH-0542.01 "Diseño e impartición de cursos de capacitación. Manual del participante y Ficha técnica URCH 1426.01*. México: elaboró Centro Internacional de Desarrollo Integral y Competitividad, A. C.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill. 5ª edición

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional; la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

CONOCER (2007), *La taxonomía cognitiva de Bloom. Biblioteca de las Normas Técnicas de Competencia Laboral*. Extraído el 27/08/07 desde: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo2.html>

Ertmer, P. y Newby, T. (1993) *Performance Improvement Quarterly*, 6(4), 50-72. *Conductismo, Cognitivismo y Constructivismo: Una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción*.

Extraído el 16/09/09 desde:

<http://ares.unimet.edu.ve/programacion/psfase3/modII/biblio/CONDUCTISMO%20COGNITIVISMO%20CONSTRUCTIVISMO.pdf>

Delors, J.; et al. (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro, (Compendio)* Ediciones UNESCO. Extraído el 3/07/08 desde: http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol16_1_02/ems04102.htm-84

Fernández, N. (2008). *Andragogía. Su ubicación en la educación continua*. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección de Educación Continua.

Extraído el 24/08/08 desde:

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856-EL.html>.

Ferreiro, R. y Calderón, M. (2007, reimp.). *El ABC del aprendizaje cooperativo (Trabajo en equipo para enseñar y aprender)*. México: Trillas 2000.

Fundación Instituto Ciencias del Hombre (2009). *La evaluación educativa*.

Extraído el 04/09/09 desde:

<http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>.

García de León, S. (1993). *La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los retos de la competitividad*. México: Diana.

Gil, I.; Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. España: McGrawHill.

González Cornejo, Aurelio. (2001). *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación*, México: Editorial Pac

Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*, 2ª. ed., México: Trillas (reimp 2004).

Gutiérrez, J. (Primavera del 2002). *Secuencia de las actividades de aprendizaje*, México: Revista DECISIO. CREFAL. Pp 27 a 29.

Hernández, G. (1998). *Paradigmas en psicología educativa*, México: Editorial Paidós Educador.

Herraiz, M. (1994). *Formación de formadores*, Uruguay: CINTERFOR-OIT.

Hill, M.; Estrada, S.; & Bosch, Z. (2003). *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. Extraído el 04/10/09 desde: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml?monosearch>

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2001). *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios y capacitación en el Sector Comercio, ENESCOM*. México: INEGI, 2005.

Johansson, J.; McHugh, P.; Pendlebury, A.; Wheeler, W. III. (1965). *Reingeniería de procesos de negocios*. México: LIMUSA

Knowles, M., Holton III, E. y Swanson, R. (2001). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. (obra originalmente publicada en 1973 bajo el título *The Adult Learner*). México: Oxford University Press.

Mialaret, G. (2001). *Psicología de la educación*, trad. de Glenn Gallardo. México: Siglo Veintiuno.

Navarro, R. (2003). *El factor humano en los nuevos modelos organizativos del trabajo*. Extraído el 6/03/2003 desde:

www.abacolombia.org/areas/organizaciones/factor.htm

Neffa, J. (1982). *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social/ Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.

Neyhart, D y Karper, E. (2001). *El Uso del Formato de la Asociación Psicológica Americana (APA)* (actualizado de la 5ª edición). Traductor: Larios, Victor (Universidad Autónoma de Querétaro, (México, 2004). Obtenida el 6/02/2010 desde: [http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/guiaAPA-Importante\[2\].pdf](http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/guiaAPA-Importante[2].pdf)

Pieck, E. (2004). *La oferta de formación para el trabajo en México*. México: Universidad Ibero Americana, Cd. de México.

Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. 2ª. ed. México: Diana.

Ramírez, M. (2004). *Concepción multiparadigmas del proceso enseñanza aprendizaje*. Extraído el 23/10/09 desde:

<http://www.monografias.com/trabajos17/multiparadigmas/multiparadigmas.shtml>

REZA, J. C. (2006). NUEVO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES. MÉXICO: PANORAMA EDITORIAL

Rodríguez, M.; Austria, H. (1991). *Formación de instructores*. México: McGraw-Hill/ Interamericana de México.

Rodríguez, J. (2002, 5ª Edición). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.

Ronquillo, J. (2000). *Desarrollo de multihabilidades. Un sistema alternativo de trabajo*. México: Panorama Editorial.

Ruiz, L. (2002). *Evaluación_tipos de evaluación*. Extraído el 4/09/09 desde: <http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista118/evaluacion.htm>.

Saskatchewan (Canadá) (2008). *Cómo se establece el propósito de los objetivos de aprendizaje en [1] [Determining the Intent of Learning Objectives](#)*. Extraído el 3/07/08 desde: <http://www.eduteka.org/ListaVerbos.php3>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (1996a). *Elementos técnicos y normativos de la capacitación*. México: STyPS/ DGCyP, Colección Guías Técnicas.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (1996b). *Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. México: STyPS/ DGCyP, Colección Guías Técnicas.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (1996c). *Sistema integral de capacitación*. México: STyPS/ DGCyP, Colección Guías Técnicas.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2001). *Manual del curso Formación de capacitadores en Desarrollo Humano*. México: STyPS.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2004a). *Manual del Programa de multihabilidades El pequeño y mediano comercio*. México: STyPS.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2004b). *Manual del curso Calidad en el trabajo*. México: STyPS.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2005a). *Manual del curso Formación de Instructores*, Segunda edición. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2005b). *Manual del Programa de multihabilidades Medios de comunicación impresa*. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2005c). *Manual del Programa de multihabilidades Servicios de hospedaje*. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2006a). *Guía para iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa*. México: STyPS/ DGC, Colección Guías Capacita / 1.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2006b). *Ley Federal del Trabajo 14 ed.* México: STyPS.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2007a). *Manual del curso Calidad en el trabajo*. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2007b). *Manual del curso- taller Formación de Instructores*. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2007c). *Manual del curso Elaboración de materiales de capacitación*. México: STyPS/ DGC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STyPS, (2008). *Elaboración de programas de capacitación*. México: STyPS/ DGC, Colección Guías de Capacitación.

Shunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*, 2ª. ed., trad. de José Francisco Javier Dávila Martínez, México: Pearson Educación.

Universidad del Estado de Georgia (2002). *Pautas de Mager para el diseño de objetivos de aprendizaje*. Extraído el 3/07/08 desde:

<http://www.eduteka.org/Tema15.php>

Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Suiza: Cinterfor/OIT

Anexo

Anexo 1

Áreas o dominios del aprendizaje (Taxonomía de Benjamín S. Bloom)

Un aspecto central del diseño de un curso, se relaciona con las áreas del aprendizaje que sirven de referencia para la determinación de los contenidos conforme a la estructura temática, y que han de ser la sustancia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Fue Benjamín Bloom, (Bloom, B.; et al. s/f), quien dirigió a un grupo de psicólogos cognoscitivos en la Universidad de Chicago, el que desarrolló una jerarquía taxonómica del comportamiento cognitivo. En su taxonomía clasifica el aprendizaje en un intento de ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos. Su taxonomía fue diseñada para ayudar a profesores y a diseñadores educacionales a clasificar objetivos y metas educacionales.

A continuación se presentan tanto tablas de verbos que pueden ser utilizados en cada una de las tres categorías de la Taxonomía de Bloom, como ejemplos de redacción de objetivos de aprendizaje.

Tabla de verbos para la elaboración de objetivos
del dominio Cognoscitivo

					Evaluación
		Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluar
	Comprensión	Aplicar	Analizar	Proponer	Aprobar
			Comparar	Diseñar	Calificar
Conocimiento	Ordenar	Emplear	Criticar	Arreglar	Demostrar
Repetir	Definir	Demostrar	Experimentar	Conceptualizar	Decidir
Enunciar	Escribir	Describir	Designar	Demostrar	Elegir
Enumerar	Comparar	Determinar		Diseñar	
			Determinar		Explicar
Nombrar	Interpretar	Ejemplificar		Escribir	
Enlistar	Redactar	Manejar	Enunciar	Estructurar	Modificar
Relatar	Discutir	Estructurar	Examinar	Explicar	Probar
Describir	Explicar	Comprobar	Identificar	Formular	Revisar
	Expresar	Utilizar	Investigar	Modificar	Seleccionar
Definir			Seleccionar		Valorar
Esbozar	Reconocer	Organizar		Organizar	
Distinguir	Identificar	Reproducir	Señalar	Redactar	Verificar

El dominio cognoscitivo incluye aquellos objetivos que se refieren a la memoria o evocación de los conocimientos, y al desarrollo de las habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual.

Tabla de verbos para la elaboración de objetivos
del dominio Psicomotriz

				Creatividad
			Automatización	Diseñar herramientas o maquinaria
		Precisión	Actuar con naturalidad y soltura al:	
	Manipulación	Realizar movimientos sincronizados		
	Mover diferentes partes del cuerpo según indicaciones		Dramatizar	Solucionar problemas prácticos
			Danzar	
		Gesticular con Indicaciones	Cantar	
Imitación	Manipular herramientas	Manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza	Declamar	Idear coreografías originales
	Manejar Instrumentos			
Imitar gestos	Confeccionar		Patinar	Crear nuevas melodías
Repetir movimientos			Nadar	
	Elaborar			
Reproducir trazos		Elaborar materiales conforme a especificaciones	Leer en voz alta	Improvisar actuaciones
Imitar sonidos	Diseñar			

Al dominio Psicomotriz pertenecen aquellos objetivos que expresan el desarrollo de habilidades motoras y destrezas.

Tabla de verbos para la elaboración de objetivos
del dominio Afectivo

				Caracterización
			Organización	
		Valoración		Cuestionar
	Respuesta		Formular planes	
		Aceptar		Resolver problemas
			Dirigir grupos	
	Preguntar	Acordar		Solucionar
			Interactuar	
	Contestar	Analizar		Poner en práctica
			Adherirse	
	Contradecir	Explicar		Actuar conforme a un plan
Receptividad			Alternar planes	
	Practicar	Justificar		
Escuchar			Integrar grupos	Influir sobre los demás
	Dialogar	Apoyar		
Atender			Organizar acciones	Modificar conductas
	Obedecer	Apreciar		
Ejecutar				Proponerse realizar algo
	Comunicar	Comentar		
Recibir órdenes				
	Participar	Evaluar		Decidirse a actuar
Tener conciencia				
	Platicar	Reconocer		Verificar hechos, formular ejercicios
Recibir indicaciones o instrucciones	Cumplir	Seleccionar		

El dominio afectivo incluye aquellos objetivos que involucran sentimientos, actitudes, emociones y valores.

Es importante que la evaluación incluya el dominio afectivo. Una de las formas más efectivas de recopilar información sobre el progreso del estudiante en este dominio es mediante la observación. La clave para una evaluación exitosa del dominio afectivo es tener una comprensión clara sobre los objetivos de aprendizaje e identificar indicadores específicos del progreso de éste. Una vez que estos elementos se hayan establecido, los estudiantes se pueden evaluar por medio de listados de verificación, o escalas de calificación que incorporen

los indicadores de progreso, o mediante registros anecdóticos. Las técnicas de auto evaluación tales como las escalas de actitud o las tareas escritas, se pueden utilizar junto con otras actividades tales como entrevistas con el maestro, para obtener información sobre las actitudes y los intereses del estudiante. Por ejemplo, si un objetivo afectivo de aprendizaje establece que:"el estudiante debe demostrar preocupación por la protección del medio ambiente", los indicadores específicos del progreso del alumno podrían incluir (Saskatchewan s/f, artículo de internet):

- Efectuar lecturas adicionales o investigar el tema
- Ver programas de televisión y discutir asuntos ambientales
- Unirse a clubes relacionados con el objetivo
- Mostrar preocupación por el ambiente con sus acciones diarias.

Los objetivos de aprendizaje dentro del dominio **psicomotor** tienen que ver con la coordinación gruesa y fina de los movimientos corporales y también con la comunicación verbal y no verbal. Listados de verificación de observaciones, escalas de calificación y registros anecdóticos, son formas efectivas de recopilar información sobre el progreso de los estudiantes y su desarrollo psicomotor (Saskatchewan s/f).

En la formulación de los objetivos de aprendizaje, hay que considerar ciertos criterios de construcción para que sean claros, entendibles, medibles y, ante todo, congruentes con las necesidades identificadas y orienten de manera eficiente y eficaz el aprendizaje de las personas; estos criterios son STyPS 2007 c):

1. Que se relacionen directamente con las necesidades de los participantes y no con lo que el instructor conoce o quiere impartir.
2. Que las conductas queridas o deseadas sean observables y medibles.
3. Que expresen un criterio mínimo de ejecución requerido.

Elementos estructurales de los objetivos de aprendizaje		
Elemento	Ejemplo	
La persona	QUIÉN	El participante
Conducta o desempeño	QUÉ	elaborará
Contenido	QUÉ HA DE APRENDERSE	una carta oficial
Condición de operación	CÓMO	con una máquina eléctrica
Nivel de eficiencia	CUÁNTO	sin ningún error

(STyPS 2007b)

Ejemplos de redacción de objetivos bien escritos.

A continuación y siguiendo los ejemplos que se mencionan en el artículo Pautas de Mager para el diseño de objetivos de aprendizaje (Universidad del Estado de Georgia, 2002) se presenta una serie de ejemplos de redacción de objetivos bien escritos referentes a los tres dominios arriba mencionados. En ésta se han seguido los criterios de audiencia, conducta, condición y grado, mismos que se identifican con los siguientes colores:

Audiencia- Verde

Conducta- Rojo

Condición- Azul

Grado- Rojo oscuro

Psicomotor - "Dada una cuerda floja, de las que se utilizan comúnmente en los circos colocada a una altura estándar, el estudiante (vestido como un equilibrista y usando un balancín), estará en capacidad de atravesar el largo completo de la cuerda (de un extremo al otro) sin hacer pausas, sin caerse, y dentro de un lapso de tiempo establecido, seis segundos".

Cognitivo- (nivel de comprensión) - "Dados algunos ejemplos y otros que no lo son de actividades constructivistas en una aula Universitaria, el estudiante estará en capacidad de,

identificar con exactitud los ejemplos constructivistas, y explicar porqué cada ejemplo es o no es, una actividad constructivista, en 20 palabras o menos".

Cognitivo- (nivel de aplicación) - "Dada una oración escrita en pasado o en presente, el estudiante la podrá redactar nuevamente en tiempo futuro sin errores o contradicciones de tiempo (ej: Yo la veré ayer)".

Cognitivo (solución de problemas /nivel de síntesis) - "Dados dos personajes de tiras cómicas escogidos por el estudiante, éste estará en capacidad, de listar los cinco rasgos principales de la personalidad de cada uno de ellos, y combinarlos (bien sea fusionándolos, multiplicando las características complementarias, o anulando las opuestas) para crear un personaje que tenga atributos de los dos anteriores. Con este material, realizar una tira cómica corta (máximo 20 cuadros) y construir una historia en la que se ilustren entre tres y cinco de los principales rasgos de personalidad, del personaje compuesto".

Afectivo - "Dada la oportunidad de trabajar en equipo con varias personas de distintas razas, el estudiante podrá demostrar incremento en su actitud hacia la no-discriminación racial, que se medirá con una lista de verificación diligenciada, por personas que no pertenezcan al equipo".