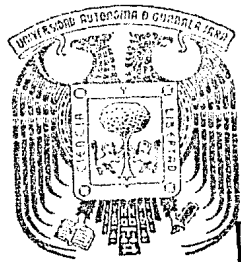


Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"CONSIDERACION SOBRE LA NECESIDAD DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :

JOSE RAUL FERNANDEZ RAMIREZ
IRMA ADRIANA LOPEZ GIBSON
JORGE FERNANDO TEJEDA VARGAS

GUADALAJARA, JAL.

JUNIO DE 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I

1. Justificación.	2
2. Planteamiento del Problema.	2
3. Pregunta de Investigación.	3
4. Diseño de la Investigación.	5
5. Recursos.	4
6. Proceso General en la Selección de Personal.	4
7. La Solicitud, Requisito Básico Indispensable para la Selección de Personal.	5
8. Necesidad de la Capacitación y Adiestramiento.	5
9. Análisis de Operaciones.	13
10 Identificación de Tareas.	14
11 Métodos o Procedimientos para un Análisis de Operaciones.	15
12 Fijación de Objetivos.	19
13 Características de los Objetivos.	20
14 Conclusiones.	21

CAPITULO II

1. Teoría del Aprendizaje.	25
2. Diversos tipos de Evaluación.	27
3. Elaboración de instrumentos de Evaluación.	30
4. La motivación.	37
5. Principios sobre las motivaciones.	38
6. Conclusiones.	47

CAPITULO III

1. Sistemas y Métodos de Capacitación y Adiestramiento.	50
2. Importancia y Selección de Técnicas.	54
3. Fases en el Proceso de Selección.	57
4. Técnicas Didácticas de Exposición:	61
a) Técnica Expositiva.	61
b) Técnica Interrogativa.	63
c) Técnica Demostrativa.	63
d) Discusiones en Grupo.	67
e) Corrillos.	68
f) Estudio de los Casos.	69
g) Simposio.	69
5. Interacción Instructor-Aprendices	70
6. Papel y Conducta del Instructor	72
7. Principios Generales para el Proceso del Personal.	74
8. Conclusiones.	76

1. - Modelos de Enseñanza	79
2. - Diseño Instruccional	84
3. - Conclusiones	92
4. - Bibliografía	94

CAPITULO 1

1. JUSTIFICACION

Es indiscutible la importancia que tiene una buena administración de los recursos humanos dentro de la empresa moderna (1984).

Así mismo, es difícil discutir sobre cuáles sean los mejores parámetros para la adecuada retribución económica o sobre las características para la integración de los puestos dentro del proceso administrativo y, por último, también es frecuente encontrar que no existen paradigmas de adecuación de los recursos humanos, dicho de otra forma, la ergonomía no se aplica en nuestro México actual dentro de la administración de empresas, sobre todo mediante la educación continua.

Por lo que un trabajo de investigación como el presente, permitirá esclarecer algunos aspectos y establecer algunos indicadores no subjetivos acerca de la realidad administrativa empresarial en México, y de la forma de lograr una educación continua dentro y para cada una de las empresas donde se utilicen los sistemas propuestos dentro de este trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como es sabido por todos los administradores de

empresas, el problema de la capacitación y del adiestramiento dentro de los centros laborales no es sencillo de resolver, debido a que intervienen una gran cantidad de elementos difíciles de controlar.

En este rubro lo esencial a considerar es si realmente la capacitación del personal es o no necesaria y si tiene una utilidad práctica que repercuta directa o indirectamente en la productividad, la relación costo-beneficio, o sobre el clima de las relaciones humanas dentro de la empresa.

Creemos que la respuesta al planteamiento anterior es positiva, debido a que es del dominio general la relación directamente proporcional entre capacitación y adiestramiento, y el incremento en la productividad.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿ Realmente la capacitación y el adiestramiento dentro de la empresa son necesarios y favorecen la productividad?

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio se llevará a cabo en forma teórica mediante la revisión documental sobre los diversos tópicos señalados en la tabla de contenido, lo que lo

identifica dentro de la metodología científica como un estudio de investigación observacional, descriptivo, transversal.

5. RECURSOS

5.1 Humanos: Tres alumnos del último semestre de la carrera de L.A.E. José Raúl Fernández Ramírez, Irma Adriana López Gibson, Jorge Fernando Tejeda Vargas. Desasesores, Dr. en Ed. Juan Alfonso López G u el Lic. Alejandro Bolaños Gil de Hentes.

5.2 Financieros: Aportados por los alumnos participantes.

5.3 Materiales: De oficina y escritorio, secobi y libros.

6. PROCESO GENERAL EN LA SELECCION DE PERSONAL

La integración de personal como función básica del proceso administrativo, es una actividad que todo director debe desarrollar con objeto de tener al día las funciones y tareas indispensables que deba desempeñar cada uno de los miembros que integran la empresa como grupo social y económico.

Esta labor, como medida de control, requiere la

atención necesaria e inmediata para mantener y conseguir -
 los objetivos que han señalado los dirigentes.

La selección propiamente dicha e integración de
 personal, requiere en cada empresa de políticas distintas,
 según sus necesidades.

La efectividad de dicha política podrá determi-
 narse averiguando si se alcanzan los resultados deseados,
 Si una política de relaciones industriales aspira a mante-
 ner la armonía en las relaciones laborales de la empresa y
 evitar conflictos, un examen consciente señalará el éxito
 de tal política.

En la selección, en lugar de terminar con un --
 candidato en un expediente, nos inclinamos hacia la selección
 real y reflexiva de un elemento humano en un puesto -
 para un trabajo.

La selección, como proceso, debe ser muy cuida-
 dosa para escoger a los mejores candidatos potenciales, --
 mismos que figuren en la lista de reclutamiento.

7.- LA SOLICITUD, REQUISITO BASICO INDISPENSABLE PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

Algunos de los procedimientos esenciales para -
 la selección de personal varían de una a otra empresa, de-

pendiendo de la organización de que se trate en función de los requerimientos del empleo específico que se ha de cubrir y del número de solicitantes en relación con el número de vacantes.

Aunque existan algunas variaciones en los procedimientos de selección, en la mayoría de las organizaciones se utiliza, por lo menos, un formulario de solicitud.

La interpretación de ciertas anotaciones de la solicitud y de determinada clase de comportamiento durante la entrevista es de naturaleza subjetiva.

Los psicólogos industriales que han tratado de perfeccionar estos instrumentos se han concentrado en la reducción de la subjetividad. Esta se ha llevado a cabo relacionando las preguntas de las entrevistas u de los formularios de solicitud, con los resultados de un análisis minucioso del trabajo que señala las informaciones esenciales que se deben obtener por medio de dichos instrumentos.

- [1] Koontz H, : O'DONELL, C. "Curso de Administración Moderna, Sexta Edición, Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 527.
- [5] CHRIDEN J.H: SHERMAN "Administración de Personal" Ed. CECSA, México 1980. Pág. 140
- [7] SIEGEL; "Psicología de las Organizaciones Industriales" Ed. CECSA, Julio 1980. México. Pág 166.

También se puede llevar a cabo por medio de investigaciones que demuestren que la información está, en efecto, relacionada con cierto criterio del éxito del empleo.

7-A. PASOS PARA LA SELECCIÓN.

Primero.- Una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato para calificar su ortografía, -- su escritura legible u para contestar preguntas reales, rápidas y correctas.

Segundo.- Combinada con el material obtenido durante las pruebas, proporciona al jefe de personal datos sobre el candidato, antes de que intervenga la entrevista principal del empleo.

Tercero.- Algunos candidatos encuentran más difícil pensar en sus puestos si se les deja solos, que si esas mismas preguntas se les hacen durante la entrevista.

Cuarto.- Proporciona al candidato una seguridad de que su deseo de trabajar y de que algunas de sus cualidades y calificaciones se encuentren registradas en los archivos de la compañía.

7-B FORMAS DE SOLICITUD.

Las cartas solicitando empleo y las respuestas

a los formularios se usan por regla general, como obstáculos preliminares en el procedimiento de selección.

El formulario de solicitud típico contiene preguntas relacionadas con la edad del solicitante, su estado civil, personas que dependen de él, su educación, su experiencia previa y referencias.

8.- NECESIDAD DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

a) Capacitación es el desarrollo continuo, sistemático de todo elemento humano contando con sus conocimientos, habilidades y actitudes positivas que contribuyen al bienestar de la empresa. Esto nos lleva, por así decirlo, a buscar y a conocer los objetivos de la empresa, los cuales deben ser perfectamente definidos, precisados y además dados a conocer a los miembros de la misma.

El departamento de capacitación es una organización de servicio que ayuda a la compañía a cumplir sus obligaciones y tiene que basarse siempre en una necesidad específica.

La capacitación sirve para comunicar y desarrollar conocimientos, aptitudes, habilidades y hábitos necesarios para realizar un trabajo determinado.

Llegados a este punto, se puede distinguir entre los términos "instrucción" y "capacitación". La instrucción, entendida en el sentido tradicional, es algo esencialmente teóricos, basado sobre todo, en la enunciación de conceptos, ideas, principios, teorías, datos. La capacitación tiende a facilitar un mundo de conocimientos-

y practicidad.

"El *Oxford Dictionary*" define en general a la capacitación o adiestramiento como: "La acción de llevar a las personas a un estado de conocimiento y de eficiencia - a través de la instrucción y la práctica.

Analizando en una empresa los problemas que determinan la necesidad del adiestramiento, se dividen en -- dos principales categorías:

- 1) Problemas que derivan de la organización, y
- 2) Problemas que derivan de las personas.

Los problemas de índole organizativo, pertenecientes a la primera categoría, prescindan de las alteraciones del personal para tener en cuenta los cambios de -- técnicas, sistemas, procedimientos de trabajo u todo cuanto puedan mejorar la eficiencia empresarial en su conjunto.

Mejorar los viejos métodos, introducir nuevas -- técnicas nuevas maquinarias, nuevos sistemas de trabajo, -- que compartan la necesidad de una instrucción específica -- combinada con una capacitación oportuna, dirigido hacia la aceptación de esta innovaciones, de forma que tengan conocimiento de las ventajas que las mismas suponen.

[2] CHIAVENATO, I. "Introducción a la teoría general de la administración". Sexta edición. Ed. Mc.Graw-Hill.

* Oxford Dictionary _ Enciclopedia Británica. 1972.

El personal de una empresa está sujeto a continuos cambios que suelen definirse como "Rotación o variación del personal". Algunas de estas variaciones pueden ser forzadas, como las relativas a enfermedades, matrimonios, fallecimientos, etcétera. Lo mismo en los factores internos, aumento o disminución de producción, ciclos de elaboración temporal y semejantes, que influyen en la rotación del personal de la empresa.

De todas formas, aparece evidente como toda variación en la organización del personal, trae consigo un problema de capacitación.

b) Análisis para determinar la necesidad de la capacitación.

Hoghee y Fayol sugirieron un enfoque para considerar los requerimientos de capacitación en una organización, a saber:

- I.- Análisis de organización.
- II.- Análisis de Operación y
- III.- Análisis del elemento humano.

I.- Análisis de Organización. Determina en qué puntos debe colocarse el énfasis principal de la capacitación de la organización que se ocupa, sobre todo, del estudio general de la empresa. Sus objetivos, recursos y la -

situación de estos recursos en orden a la consecución de sus fines; y nos da la base para determinar el alcance de la capacitación.

La capacitación y la empresa como organización social. El objetivo de este análisis es conocer los componentes humanos de los departamentos de una empresa, o sea, a los empleados.

El análisis de organización nos demuestra:

- 1.- El nivel de habilidad.
- 2.- Su grado de conocimiento.
- 3.- Su actitud relacionada con la responsabilidad.

c) Objetivos del análisis de organización.

Cuando se analiza una organización, los directivos tienen que insistir en determinar si el adiestramiento es o no provechoso para la permanencia del negocio. Paralelo, deben asegurarse los puntos siguientes:

- 1.- Si los recursos humanos de la empresa son adecuados para sus operaciones presentes y futuras.
- 2.- Si en todos los niveles de la empresa existe el mejor funcionamiento posible en la utilización de -- los recursos físicos, productividad del personal, calidad-

del producto, etc.

3.- Si el clima de la organización es tal que los empleados puedan realizar sus deberes en forma eficaz.

Este tipo de análisis debe comenzar al nivel de las secciones celulares de la empresa. Continuar por departamentos y divisiones hasta que la gerencia pueda disponer de un cuadro adecuado acerca de la situación de la capacitación en el conjunto de la organización, por lo que se refiere a la capacitación; la comprensión clara de los objetivos, la consecución de estos objetivos en función de otros factores, además de la capacitación.

d) Análisis de los recursos humanos.

Para determinar la necesidad y el tipo de capacitación necesaria, hace falta un análisis que conste de datos precisos de los recursos humanos. Los datos principales para un inventario de los recursos humanos con cierta información básica sobre los empleados y sus funciones son:

- 1.- Número de empleados en la categoría.
- 2.- Edad de cada empleado.
- 3.- Nivel de habilidad.
- 4.- Nivel de conocimiento.
- 5.- Actitud de cada empleado frente a su trabajo.

- 6.- Nivel de funcionamiento.
- 7.- Tiempo de capacitación.
- 8.- Faltas de asistencia.
- 9.- Movimientos de personal.
- 10.- Especificación de trabajo.

e) Análisis de los Índices de eficacia.

Dentro de una organización han ciertas funciones que deben ser desempeñadas con absoluta eficacia. Si se quiere mantener pujantes, la eficacia con que se realizan esas funciones en un índice de la empresa, los índices se expresan en términos de contabilidad de costos; frecuentemente representan el cociente entre el rendimiento real y el ideal.

9.- ANALISIS DE OPERACIONES (3)

Es el procedimiento que sirve para determinar las actividades que integran una tarea, el modo como esas actividades deben realizarse y el comportamiento que se requiere en un empleado para realizar las tareas de la forma que se le exige.

Su finalidad es determinar aquello que un empleado debe aprender para que desempeñe sus tareas de forma que contribuya al máximo a la consecución de los fines de la organización.

9.A_ ELEMENTOS DEL ANALISIS DE OPERACIONES. (5)

- 1.- Normalización del desempeño y rendimiento de la tarea.
- 2.- Identificación de las diversas actividades que integran la tarea.
- 2.- Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de la tarea.

10. IDENTIFICACION DE TAREAS. (7)

Las actividades que integran una tarea son las diversas partes de la instrucción de los empleados para de se m p e ñ a r el conjunto de la tarea; por ejemplo:

La tarea de un supervisor no incluye solamente "instruir a los empleados", sino también "planificar la -- asignación de trabajo", "mejorar los métodos", etc.

Para enseñar a un empleado a desempeñar satisfactoriamente una tarea, es necesario conocer la relación entre ejecución correcta de esas tareas y las normas de -- rendimiento para poder insistir lo necesario en el aprendiz a j e.

- [7] Siegel Laurence; Psicología de la Org. Inudstriales; CECSA: Julio 1980. Pág 209.
- [3] Arias GF; Administración de Rec. Humanos: Ed. Trillas Mex. 1980 - Pág 321 22. B. 1.2.
- [5] Chauden, J.H; Sherman. W.A; Admon. de Personal; CCA Ed. Continental S.A. Méx. 1980 Pág 192.

Para determinar qué actitudes son las que deben integrar las tareas, el encargado del análisis de operaciones debe preocuparse constantemente de relacionar las actividades observadas con las normas de la tarea.

El análisis de operación simplemente con el establecimiento de las actividades que constituyen una tarea; se necesita algo más que una descripción de los métodos -- apropiados para desempeñar esas actividades. Un análisis de operación nos indica qué habilidades, qué conocimientos y qué actitudes se deben desarrollar si un empleado tiene que desempeñar una tarea o tareas determinadas.

11. METODOS O PRECEDIENTOS PARA UN ANALISIS DE OPERACIONES. [3]

- (1) Revisión de la literatura concerniente a la tarea.
- (2) Realización de la tarea.
- (3) Observación de la tarea.
- (4) Preguntas acerca de la tarea.

(1) La revisión de la literatura acerca de una tarea cumple con dos fines.

a) Puede suministrar a un análisis las claves para observar una tarea y para preguntar sobre ella.

[3] Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos; Ed. Trillas-Méx. 1980 Pág 232. Cap. 12. B. 1.4.

b) Puede ayudar al analista a comprender lo que ha observado y las respuestas que ha recibido.

(2) La realización de la tarea.- La mejor forma de determinar las actividades de que se compone una tarea es realizarla.

(3) Observación de la tarea.- Esta se divide en dos partes:

- a) El método continuo.
- b) El método de muestreo.

a) La tarea de observar durante un tiempo dado: hora, día, semana, etc., es un método que consume mucho tiempo, y es muy difícil ver actividades poco frecuentes pero cruciales que no ocurren a todas horas y todos los días en la tarea.

b) Sistemas planificados de observación, de duración corta, distribuido al azar durante varios días, semanas, meses sobre varios empleados que realizan la tarea, además debe ser probabilístico y representativo del evento o fenómeno que se observa.

(4) Preguntas acerca de la tarea.- Este método es poco usual dentro de las empresas, pero de mucha necesidad porque el adiestrado se siente más seguro y, al mismo

tiempo, si tiene algún problema, este puede ayudar a resolver cualquier tipo de problemas que se le presenten.

III. Análisis Humano. (3)

Constituye el paso final en determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, se dirige a encontrar la solución de estas dos preguntas:

- a) ¿Si el empleado individual requiere de capacitación u/o adiestramiento?
- b) ¿Qué clase de capacitación u/o adiestramiento requiere?

Se dirige por tanto, exclusivamente sobre el empleado individual. El análisis humano se refiere:

- a) A la determinación del modo con que el empleado específico está realizando su tarea.
- b) Intenta averiguar qué habilidades debe desarrollar qué conocimientos adquirir y qué actitudes engendrar para mejorar su rendimiento en la tarea.

(3) Arias G.F; Administración. Recursos Humanos; Ed. Trillas; Méx -- 1980; Páa 322. Cap. 12. 8. 1. 3.

El análisis humano se divide en dos tipos: El análisis sumativo y el análisis humano de diagnóstico.

A) Análisis humano sumativo. Sirve para determinar cómo un empleado está llevando a cabo las tareas que integran su empleo. a) Registros de los objetivos de rendimiento. Estos registros muestran la cantidad de trabajo hecho, calidad del trabajo, costo del trabajo en su relación con los materiales; maquinaria y equipo, energía humana y efecto sobre la permanencia de la empresa.

B) Análisis humano del diagnóstico. Es determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar el empleado para mejorar, y se refiere a dos cosas:

a) La determinación de la calidad específica del comportamiento del individuo en la situación de su tarea.

b) La extensión en que este comportamiento debe cambiarse para corresponder a las exigencias de la tarea, definidas por los objetivos de la organización.

c) Medidas de situaciones o tests de conocimiento y rendimiento.

Los tests. - Han sido utilizados como métodos de selección, y como medios para medir los resultados generales de la capacitación o adiestramiento.

a) Tests de conocimiento. Su principal objetivo es la determinación de si un empleado tiene o no el necesario conocimiento para realizar las tareas que le han asignado.

b) Tests de rendimiento. Se utilizan para determinar cómo el empleado individual puede desempeñar la parte de una actividad o un grupo de actividades. En estos tests se miden habilidades y conocimientos.

12. FIJACION DE OBJETIVOS (5. 7)

La elaboración de un programa de capacitación o adiestramiento, como cualquier actividad humana, necesita para ser eficaz, determinar claramente antes que nada los objetivos que alcanzar: Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- a) La estructura del contenido.
- b) Los procedimientos.
- c) Los materiales didácticos.
- d) La evaluación.

Cuando los objetivos no son claros, es imposible evaluar un programa y no existen bases sólidas para es

[5] Chruden J. H.; Sherman, WA; Admon. de Personal; Cla, Ed. Continental S.A. Méx. 1980. Pág 95

[7] Siegel Laurence; Psicología de la Organización. Ind: CECSA. Julio 1980. Pág. 211.

estructurar el contenido, y seleccionar los materiales y los procedimientos.

13. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS (5,7)

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- a) Ser claros y precisos y, por lo tanto, comunicar a los participantes, instructores o a cualquier persona la intención del programa.
- b) Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- c) Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Elementos de los objetivos:

- a) Formas de conducta.

Después de la presentación se redactan las formas de conducta, que son en sí mismas la descripción de lo que se espera harán los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos, por este motivo se redactan en el tiempo futuro del modo indicativo.

- (5) Chruza; Admón de Personal; Cla. Ed. Continental. S.A. Méx. 1980- Pág 95.
- (7) Siegel; Psicología de las Organizaciones Ind; CECSA Julio 1980. Pág 211.

b) Nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se determina indicando un límite temporal, un mínimo de respuestas correctas, el número o tipos de errores que se pueden aceptar, la exactitud o las características de una ejecución correcta; la determinación de las necesidades de la capacitación o adiestramiento deberá dar datos suficientes para fijar niveles de eficiencia. O sea, los niveles de eficiencia nos señalan la cantidad y/o la cantidad de las formas de conducta necesarias para determinar si los participantes han alcanzado lo propuesto.

Análisis de los objetivos.

Para que los objetivos se utilicen al precisar los contenidos del programa de capacitación o adiestramiento, hay que analizarlos cuidadosamente. Este análisis tiene por objeto obtener, con toda precisión, los conocimientos y/o habilidades necesarias para alcanzar los objetivos. Con esto se evita uno de los problemas más graves en la elaboración de programas en incluir contenidos innecesarios y en excluir elementos indispensables.

14. CONCLUSIONES.

Todas las actividades de capacitación o adiestramiento que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras y para conocer con exactitud las necesidades de la capacitación y -

y la evidencia que la justifique, es necesario realizar -- una investigación.

Es importante aclarar que la diferencia entre - capacitación y adiestramiento depende del nivel jerárquico al que se destine, es decir, se llamará capacitación cuando se dirija al nivel técnico-normativo o ejecutivo, y se denominará adiestramiento cuando se dirija al nivel operativo.

La correcta determinación de necesidades de capacitación es importante por las siguientes razones:

- a) Ahorra tiempo.
- b) Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- c) Desarrolla una actitud favorable de los directivos y del personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- d) Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación o adiestramiento que la empresa requiera.

Para que cualquier empresa alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que todo el personal realice, al nivel requerido, las tareas que le sean encomendadas. Cuando los objetivos no se alcanzan, ello se debe a que existen problemas que indican que las cosas andan mal, o que se hacen en forma incompleta; esos problemas son:

Costos elevados.

Desperdicios excesivos.

Producción insuficiente.

Falta de cooperación.

Dificultad en la comunicación.

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de la organización. Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. Las necesidades pueden ser:

De conocimientos.

De habilidades.

O mixtas.

y que son necesarias satisfacer, para que el personal resuelva con buen éxito los problemas y alcance su nivel requerido.

Una buena determinación de necesidades de ad
irtramiento debe arrojar resultados completos y precisos, pe
ro sobre todo, valiosos y confiables sobre los aspectos ya
mencionados.

De estos resultados depende, en gran parte, la-
eficiencia del programa de capacitación que se elaborará -
basado en ellos y la eficiencia de todos los recursos huma-
nos y materiales que se utilizarán en el sistema de capaci-
tación y adiestramiento.

CAPITULO 11

1.- TEORIA Y EVALUACION DEL APRENDIZAJE (6)

Funciones de la evaluación de un programa de --
 adiestramiento: La función general de la evaluación es co-
 nocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de con-
 ducta que se han producido en los participantes de un pro-
 grama de capacitación o adiestramiento. Con estos resulta-
 dos es posible.

- Determinar la eficiencia del programa de capa-
 citación o adiestramiento y de cada una de las unidades --
 que lo forman.

- Obtener los aspectos positivos y negativos --
 del sistema de instrucción.

- Conocer la eficiencia de los participantes pa-
 ra determinar su capacidad ante un trabajo.

- Detectar en los participantes el interés por-
 el aprendizaje al informar los resultados.

- Proporcionar datos que permitan corregir y su-
 perar constantemente el programa.

(6) Romo de la R. A. "Curso sobre Diseño Instruccional" UAG. Post-Grado
 en Educación. 1983.

2.- DIVERSOS TIPOS DE EVALUACION

- A) General.
- B) Parcial.
- C) Formal.
- D) Informal.
- E) Inmediata.
- F) Mediata.

A) Evaluación General:

La evaluación general estima los resultados de un programa completo: tiene por objeto primordial conocer los cambios de conducta que ha producido el programa.

B) Evaluación Parcial:

La evaluación parcial se administra para estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa.

C) Evaluación Formal:

La evaluación planeada y perfectamente estructurada, dentro del programa, recibe el nombre de formal.

D) Evaluación Informal:

La evaluación informal se lleva a efecto en situaciones no controladas, sus características son: procedimientos valiosos en la conducción y presentación de la ins

trucción, por que da oportunidad de conocer la comprensión que se tiene del tema.

E) Evaluación Inmediata:

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación o adiestramiento y que permite localizar los aspectos positivos y/o negativos para poder manejarlos durante el propio programa.

F) Evaluación Mediata:

Cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste, - se realiza una evaluación mediata y consiste en apreciar - la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas, en la situación real de trabajo.

Es recomendable realizar este tipo de evaluación comparando el rendimiento del grupo de participantes con el de un grupo de trabajadores promedio que no hayan - asistido al programa.

Los datos que se comparen pueden ser:

- Volumen de producción.
- Rotación de personal.
- Ascensos.
- Número de accidentes.

- Desperdicios de materiales.

Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva las ventajas de la capacitación o adiestramiento.

Formas de Conducta.

La evaluación deberá hacer uso de diferentes situaciones de acuerdo con la forma de conducta por explorar; estas formas de conducta se pueden clasificar en tres categorías:

- a) Conocimientos e habilidades intelectuales.
- b) Destrezas manuales e motoras.
- c) Formación de actitudes.

Condiciones de operación.

Las condiciones de operación que aparecen en los objetivos son de gran ayuda para organizar las situaciones de evaluación. Indican los materiales y equipos, el lugar, las circunstancias y las informaciones en las que, a partir de las cuales, será conveniente organizar las evaluaciones.

Nivel de eficiencia.

La cantidad, calidad o precisión que deben lograr los participantes en la realización de sus actividades, permiten enseñar en la evaluación, los criterios para determinar la eficiencia de la realización. Así, el nivel

del objetivo marca un tiempo límite para realizar la actividad, en la evaluación se deberá considerar este criterio para determinar si los participantes han logrado el objetivo.

3. ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION [6]

La elaboración de los instrumentos de evaluación estará basada en el tipo de conducta para evaluar (conocimientos o habilidades intelectuales, destrezas manuales o motoras y actitudes). Para cada uno de estos tipos de conducta se recomienda de modo general, determinada clase de instrumentos.

Para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales, se usan pruebas escritas; para destrezas manuales o motoras, pruebas de ensayo o listas de cotejo, y para actitudes, escalas estimativas.

Evaluación de destrezas manuales.

Pruebas de ensayo: Las pruebas de ensayo, llamadas también de práctica, consisten en la ejecución del participante de todas las operaciones y manipulaciones que le han sido enseñadas; estas pruebas pueden realizarse con los equipos e instalaciones habituales, ya sea dentro o fuera de la empresa.

[6] Romo, de La R.A. "Curso sobre diseño Instruccional" UAG. Post-Grado en Educación 1983.

Las pruebas de ensayo se realizan en las situaciones señaladas, en las condiciones de operación de los objetivos, y será la misma para todos los participantes.

Escalas Estimativas: Las escalas estimativas tienen por objeto dirigir, precisar y registrar de modo cuantitativo, las observaciones sobre determinada actitud o conducta, permite establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos. Son útiles para evaluar:

- a) La ejecución de las tareas.
- b) Las características de un producto acabado.
- c) La reacción emocional ante una situación.

Lista de cotejo o verificaciones. Las listas de verificaciones están formadas por una serie de variables, características o ejecuciones que deberán ser marcadas según el orden en que se presentan y son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando hay que seguir cierta secuencia.

La teoría del aprendizaje.

Pedagogía. - Es el arte de enseñar y educar a los niños.

Didáctica. - Es la que explica, describe y fundamenta los métodos más adecuados y

eficaces para conducir al educando a la adquisición progresiva de hábitos, habilidades y actitudes -- que le permitan modificar su conducta.

Conducta.-

Es la forma de actuar, física, mental y afectiva de determinado sujeto. Por lo tanto, la conducta puede ser mejorada.

Características y concepto del aprendizaje.

La naturaleza del aprendizaje se apreciará mejor, si antes de definirlo se hace mención de sus características más importantes:

- a) El aprendizaje es la adquisición, por parte del hombre, de conocimientos, experiencias -- y actitudes.
- b) Que le permitan al hombre mejorar y adaptarse a las exigencias del medio en que se encuentra ubicado.
- c) Su fuente son los instintos, las experiencias y la voluntad.

Partiendo de estas características, el aprendizaje puede ser definido como "una actividad psíquica del hombre la cual enriquece su acervo personal, mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que incorpora a su propia vida, modificando su conducta y que le capaciten para adaptarse mejor a las condiciones del ambiente en que se encuentra colocado."

Leyes de aprendizaje, según las diversas teorías de aprendizaje, aplicables a la capacitación o adiestramiento en la empresa.

Ley de la separación:

Consiste, como su nombre lo indica, en que el educando esté preparado para el proceso educativo que implica las siguientes condiciones:

- a) Nivel y eficiencia mental suficiente.
- b) Conocimiento o habilidad previas que debe poseer el educando.

Ley de la finalidad:

Consiste en que el educando debe tener conciencia clara del fin que se persigue a cambio del esfuerzo que se le solicita y debe, por tanto, estar convencido del valor positivo que representa para él, la materia que se enseña.

Ley del ejercicio activo:

Los conocimientos o habilidades que se deseen enseñar se deben comunicar en la forma más sencilla y completa que le sea posible al maestro, pero sobre todo hacer que el educando las repita varias veces hasta que logre dominarlos. La formulación psicológica de esta ley es la siguiente: el lazo que vincula. El estímulo con la reacción es reforzado por el ejercicio repetido del acto en cuestión.

Ley del Efecto:

El educando tiende a repetir o a aprender más rápidamente aquellas actividades que le causan satisfacción.

Ley de la Periodicidad:

Para un buen proceso de enseñanza se necesita que se intercalen pausas entre un tema y otro, ya que es nocivo para la enseñanza el no hacer la separación conveniente de los temas que forman parte del curso que se imparte a los alumnos; estos períodos de descanso deben estar de acuerdo con la densidad del contenido de los temas que comprende el curso. Si aplicamos la atención, podemos concluir que los cursos intensivos pueden terminar en fracaso, si no se planean sus etapas inteligentemente.

Percepción: Las impresiones que recibimos del mundo exterior forman una imagen en nuestro cerebro, son-

una interacción entre nuestro organismo y el estímulo que las produce, interacción entre nuestro organismo y es llamada "percepción".

Leyes sobre las impresiones:

Las impresiones deben ser:

Correctas: Con el fin de no crear mal hábito.

Fuertes: Porque si no lo son, no alcanzan el nivel de la conciencia del hombre.

Polisensoriales: Cuando las impresiones se reciben por un mayor número de sentidos, quedan mejor grabadas. Las impresiones que el sujeto capte de las cosas, aún inconscientemente, y que puede conservarlas el mayor tiempo posible, es para crear hábitos adecuados.

Claras: Es completamente natural que el aprendiz se sienta confuso ante los conocimientos y habilidades que está aprendiendo por otra parte, el aprendizaje si se reciben impresiones confusas o vagas; así, el instructor necesita presentar impresiones claras que el aprendiz pueda asimilar con facilidad.

Constantes: Repetir hasta aprender.

Utilizables: Aprovechables para el alumno.

Atención.- Las impresiones que recibimos llaman nuestra atención. Por atención entendemos la contracción de nuestros sentidos en ciertos estímulos que logran destacarse del conjunto heterogéneo de vivencias a las que en todo momento estamos expuestos. La atención es selectiva y dinámica.

- a) Selectiva: La mente no puede atender más que a un determinado número de estímulos.
- b) Dinámica: Incapacidad del cerebro a concentrarse en algo mucho tiempo y el carácter cambiante de las impresiones.

Le^ges sobre la atención:

- 1.- Deben ser una a la vez.
- 2.- Adecuadas: Propiedades que las distinguen de los demás estímulos.
- 3.- Dinámicas: Este principio persiguió el mantenimiento de la atención evitando la monotonía y la habituación que conducen a la pérdida del interés y de la atención.

- 4.- *Novedosas*: Debe buscar lo nuevo en los estímulos.
- 5.- *Emotivas*: Un nexo entre la instrucción y -- los intereses o necesidades del que las recibe.
- 6.- *Buen Material*: Que no distraiga o perturbe.
- 7.- *Estimulantes*: Cuanto más fuerte un estímulo mayor la exaltación y mayor el reflejo.

4. LA MOTIVACION. (4) (6)

Su importancia: El propósito del aprendizaje es el cambio. Un impulso emocional que actúa sobre la voluntad induciéndola a la actividad. Para lograr esa disposición de ánimo, el sujeto debe estar "motivado".

Motivaciones que llevan al individuo hacia el proceso enseñanza-aprendizaje:

a) *Por propia naturaleza de la materia que se enseña*. Esto sucede cuando el trabajo que se aprende corresponde a una verdadera vocación.

b) *Por causas externas a la naturaleza del tema*

que se le enseñe, pero que constituyen un fruto directo o indirecto, del aprendizaje de la materia. En este caso, los motivos pueden subdividirse en económicos y no económicos.

c) Motivos económicos: Un posible ascenso con mejor paga, mayores ingresos cuando se perciba un salario a destajo o hay el sistema de salarios incentivos.

d) Motivos no económicos: el ganar un prestigio, el deseo de sobresalir, el merecer un elogio y la aprobación del jefe inmediato, el prestigio y el poder que conlleve un puesto más alto.

5.- PRINCIPIOS SOBRE LAS MOTIVACIONES. (6) (7)

Para obtener, conservar e incrementar la motivación en el aprendizaje, podemos auxiliarnos con una serie de principios:

a) Interés: Si la tarea parece interesante al que la aprende, con mayor empeño participará en el aprendizaje.

(4) Terry, R.G.; Principios de Admon; 6o Imp. Cia. Ed. Continental S.A Méx. 1975; pag 494.

(6) Romo de la R.A.; Curso Sobre diseño Instrucciona, UAG, Post-Grado 1983

(7) Siegel Laurende; Psicología de la Org. Ind; CECSA Julio 1980. cap. 12. pag 341.

b) Conocimientos de los resultados. Debe comunicarse en forma sistemática, es crupulosa e inmediata, de la calidad de su trabajo en comparación a lo de el esperado.

c) Reconocimiento y esfuerzo; el esfuerzo constituye uno de los recursos más efectivos para motivar al educando a aprender, pues al alentarlo en sus esfuerzos y recompensar sus logros responde a una de las necesidades básicas del ser humano la necesidad psíquica de reconocimiento y elogio.

d) Fijación de estándares y metas.

Comprensión.

Concepto. Comprender significa, en el sentido etimológico captar en conjunto el significado; y el propósito de la comprensión es el entendimiento y la penetración de la naturaleza de los fenómenos y objetos reales observados, o de las ideas, mediante "el descubrimiento de lo esencial" de ellos.

1.- Partir de lo conocido: La enseñanza del instructor debe siempre partir de lo que ya conoce el apren-

diz, y las lecciones que éste imparta debe ordenarlas en tal forma que la una sea consecuencia de la anterior y lleve en forma natural, al que aprende, a prepararse para recibir la siguiente, sin dejar hueco por llenar.

2.- De lo fácil a lo difícil: El instructor de la determinación de la escuela, de enseñar, debe ordenar sus lecciones siguiendo orden progresivo de lo fácil a lo difícil, iniciando cada curso con la enseñanza de lo más sencillo y simple, para ir ahondando después, gradualmente y una vez que el alumno ha comprendido muy bien la etapa anterior.

Memoria.

Es el proceso mental que permite al hombre retener y revisar experiencias anteriores.

1.- Principios sobre la memoria.

La capacidad de memorizar los hechos y recordarlos después, varía en los distintos individuos. La memoria, como la inteligencia o las habilidades manuales, en sus capacidad total, depende de muchos factores.

Para lograr una mejor utilización de esta facultad, se han desarrollado una serie de principios generales:

a) Asociación de ideas:

Una característica básica de la memoria es que los hechos e ideas que ésta retiene y almacena se presentan siempre relacionados con otros hechos. Esta conexión de ideas facilita y hace posible su actualización en el futuro de que sea un recurso o reconocimiento.

b) Si algún objeto de conocimiento sea éste una materia de estudio, una fecha, el nombre o fisonomía de una persona, un acontecimiento, etc., no le hemos prestado la atención suficiente para fijarlo en nuestra memoria, es porque ha fallado en alcanzar nuestro interés por él.

c) Para la mejor memorización del material de enseñanza, el instructor debe estimular en sus educandos la formación de asociaciones, alentando los que juzgue más convenientes mediante sus relaciones con los intereses de los alumnos.

d) El aprendizaje mecánico de una tarea puede, algunas veces, ser enseñado más rápidamente y aquellos que han aprendido mecánicamente pueden trabajar más rápidamente que aquellos que trabajan por la comprensión. Por lo tanto, el aprendizaje de memoria es alguna veces mejor para aquellos que desempeñan tareas más bien simples que no varían mucho.

e) Repetición. El hecho de que una idea o un -

acto sea objeto de nuestra atención, interés y raciocinio no asegura, ni aún cuando aquella sea asociada a otros estados de conciencia.

Las ideas, como los actos tendientes al desarrollo de habilidades, tienen que repetirse una y otra vez, - que las unas o los otros hayan sido aprendidas.

2.- Retrato de la memoria.

Obstáculos de la actividad MNÉMICA. Así como existen ciertos medios o recursos de los que pueden echarse mano para estimular la memoria, también pueden presentarse en la enseñanza ciertas condiciones que "obstaculizan la actividad mnémica" y cuyo conocimiento es importante, si se las quiere combatir. Las principales de estas barreras son:

- a) La inhibición asociativa.
- b) La inhibición proyectiva.
- c) La inhibición retroactiva.

A esta lista podríamos agregar la falta de un adecuado interés por la asimilación del material de estudio, cuyos efectos ya se analizaron.

- a) La inhibición asociativa:

Cuando los detalles a y b se han asociado entre sí formando una unidad, es más difícil establecer otro enlace entre cualquiera de ellos u uno nuevo o que se hubiesen enlazado al principio. El nuevo eslabón asociativo se inhibe debido a la fuerza conectiva de las asociaciones anteriores; tal interposición perturba la función de la memoria.

b) La inhibición proyectiva:

En el estudio de una materia nos encontramos -- que el recuerdo de las primeras impresiones obstaculiza la fijación en nuestra memoria de las subsecuentes que en el tiempo sigan.

c) La inhibición retroactiva:

Este fenómeno es forma opuesta a la inhibición-proyectiva. La actividad que sigue al estudio hecho para fijar en la memoria causa una inhibición de las conexiones-temporales que acaban de formarse y disminuye la posibilidad de recordar lo que había fijado.

3.- El olvido.

En términos generales es la falta de memoria para repetir lo aprendido. Esta capacidad para recordar lo enseñado depende de dos factores:

- a) Subjetivo o personal.
- b) Objetivo o circunstancial.

a) Factor subjetivo.- Depende de la capacidad de memoria que posea la persona, la cual como capacidad general, no puede ser perfeccionada, pero que aplicada a determinados sentidos, puede ser objeto de perfeccionamiento con esto queremos decir que se puede lograr que un sujeto utilice al máximo su capacidad de memorizar y que la perfección aplicada a determinado sentido. Ejemplo: mejorar la memoria visual, la auditiva, etc.

b) Factor objetivo.- Es el que más interesa, ya que cuando el educando interviene de manera activa en el aprendizaje, retiene mejor lo aprendido, es decir, --- aprende mejor si el método que se emplea es bueno y se involucra afectiva y dinámicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el aprendizaje, al principio, los progresos del alumno son relativamente rápidos, después su poder de retención disminuye poco a poco, hasta producirse muchas veces un estancamiento, pero si conseguimos que el alumno prosiga activamente la tarea del aprendizaje, gracias a la motivación y a las técnicas didácticas se recobrará la agilidad inicial y aprendiendo hasta lograr el objetivo deseado.

Curva del olvido.

Investigaciones psicológicas realizadas sobre el olvido nos indica que este fenómeno no se experimenta con igual densidad, es decir, en una forma constante, sino que, conforme pasa el tiempo, después de que el aprendizaje ha tenido lugar, es mayor la tendencia al olvido.

El desarrollo del olvido es más bien desigual, siendo más rápido al principio y disminuyendo su grado de intensidad conforme se aleja ese momento.

Causas del olvido.

a) A un aprendizaje incompleto, que nos lleva a pensar que hemos olvidado algo que nunca aprendimos o -- que aprendimos mal (por falta o debilidad de interés y atención en el aprendizaje).

b) A causa de las inhibiciones ya mencionadas.

c) A la edad. En la vejez son más vivas las experiencias de la niñez y de la juventud, que las más recientes de la edad adulta en este fenómeno llamado "olvido senil", juegan un papel importante diversos factores tanto fisiológicos como psicológicos.

d) A una necesidad de la mente. Este es el olvido

"activo" o de "defensa". Para que nuestra mente esté despejada y pueda trabajar ante los sucesos del presente que nos afectan de algún modo, debe poder olvidar los innumerables pequeños detalles de nuestra vida diaria, pero también si se exagera, puede llegar a ser patológico.

e) A un desuso. Cuando las impresiones recibidas no son revisadas o usadas frecuentemente, su olvido se brevia rápidamente, cuando el sujeto no espera usarlas pronto.

f) A una interferencia en la atención. El aprendizaje y el recuerdo que lleven a una mala fijación en la memoria de los hechos que se olvidan, debida a factores emocionales, intelectuales o de ambos géneros. Así se consideran fuertes sentimientos afectivos (amor, odio, culpa, vergüenza, etc.).

Aplicaciones de estos hechos:

El conocimiento de la forma en que se desarrolla y de las causas que originan este fenómeno revisten una particular importancia para la didáctica, ya que abre las puertas a útiles gestiones para combatirlo. El análisis de las causas que motivan el olvido nos lleva a la adopción de medidas que prevengan o minimicen en lo posible su presencia en la situación de enseñanza. Ejemplos de tales medidas podrían ser:

a) Explicar a los participantes en la capacitación o adiestramiento, cuál es el significado de todo material enseñado y cuál es su propósito o utilidad práctica.

b) Enseñar sólo aquello que puede ser utilizado de inmediato por los aprendices y buscar su aplicación, -- incluso dentro de la primera sesión.

CONCLUSIONES.

La evaluación nos da a conocer los cambios de conducta en los participantes de un programa de capacitación o adiestramiento, y nos da a conocer las diferentes formas de evaluación, desde los cambios de conducta del participante, hasta los aspectos positivos y/o negativos del participante.

La evaluación deberá de hacer uso de diferentes situaciones como son las formas de conducta, las condiciones de operación, nivel de eficiencia, elaboración de instrumentos de captación de datos, pruebas de ensayo y escalas estimativas, etc., que nos sirven para dirigir, precisar y registrar las observaciones determinadas del grupo de los participantes.

Al aprendizaje es la adquisición de conocimientos, experiencias y actitudes en la psique del hombre, la cual ayuda a enriquecer su acervo personal, por medio --

de la percepción, la atención y la motivación basados en sus principios generales.

Para comprender la naturaleza del aprendizaje se aprecia mejor si antes de definirlo se conoce su fuente; y debemos basarnos en las experiencias o situaciones de enseñanza previas y presentes.

CAPITULO III

1. SISTEMAS Y METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (3)

Los métodos de capacitación o adiestramiento más comúnmente usados se pueden dividir en dos grandes grupos: en el aula y en el lugar del trabajo, definiéndose también como métodos teóricos y métodos prácticos y se pueden dividir en las siguientes categorías:

Teóricos	Lecciones.
(en y fuera de la empresa)	Manuales.
	Lecturas.
	Conferencias.
	Discusiones a panel.
	Adiestramiento directo.
	Método de sustituto.
Prácticos	Equipo volante.
(En y fuera de la empresa)	Rotación de cargos.
	Interinidad.
	Visitas empresariales.

Descripción:

Métodos teóricos:

Estos métodos siguen el criterio de la didáctica

[3] Arias Galicia; Admón. de Rec. Humanos; Ed. trillas; -- Mex. 1980; cap 12, pag. 320.

pasiva y por su naturaleza están más cerca de la capacitación y del adiestramiento.

a) *Lecciones*: Representan el sistema más antiguo y tradicional, en que es necesario impartir a los alumnos ciertas nociones precisas. La lección precede a la fase de la capacitación o adiestramiento suministrando al alumno aquellos elementos que sin los cuales no sería susceptible la capacitación o el adiestramiento.

b) *Manuales*: Contiene las nociones impartidas durante la lección y tienen como fin darles al alumno para que pueda consultarlos a su gusto, además es conveniente cuando el ciclo de lecciones es bastante largo.

c) *Lecturas*: Es escasa la eficiencia de este sistema porque las ideas transmitidas por la lectura suelen ser captadas por los alumnos sólo temporalmente y por lo general, superficialmente.

d) *Conferencias*: Cuando las lecciones se apartan del esquema para afrontar argumentos más amplios y genéricos sobre una base informativa, se transforma en conferencias; es útil como medio ilustrativo e informativo.

e) *Discusión a panel*: Consiste en una discusión entre un grupo de persona experta basados en un argumento de terminado del cual cada una expone sobre sus puntos de

vista e información deseada y establecida de antemano.

Métodos prácticos:

Estos métodos se desarrollan directamente en la empresa, en el puesto de trabajo y suponen un contacto directo con el trabajo que se ha de aprender. Estos métodos sirven para y en el trabajo mismo.

Capacitación o adiestramiento directo. Se entiende el que se efectúa en el lugar mismo de trabajo, directamente de la persona que instruye a la persona que ha de recibir la instrucción, sin intervención de terceras personas.

Estas formas de capacitación o adiestramiento -- parte del supuesto de que todo miembro de la organización -- tiene en el trabajo una responsabilidad hacia el trabajo -- que está aprendiendo.

Es una forma de capacitar y adiestrar muy difundida y que puede variar la clasificación de la persona que efectúa la instrucción; podemos distinguir así los siguientes tipos de capacitación o adiestramiento directo:

1. A través de un subordinado con práctica.

Cuando el instructor es un subordinado con -- práctica, se tiene la ventaja de partir de --

una situación real.

2. A través del jefe directo.

Este método es análogo al anterior, el instructor es el jefe directo del subordinado a instruir; si el jefe no tiene conciencia de la importancia de la capacitación o adiestramiento, no llega a considerarlo como un instrumento técnico cuya aplicación repercuta directamente sobre la producción.

Método del sustituto. Este método prevé la capacitación o adiestramiento de una persona destinada a sustituir en cualquier contingencia o necesidad a la persona con quien trabaja; este método puede dar buenos resultados si quien enseña es, ante todo, un experto en su trabajo y tomé con interés el programa de capacitación o adiestramiento de su sustituto, en lugar de servirse de él como ayudante o con la simple finalidad de descargarse de un poco de trabajo.

Equipo volante.

Este método tiene la finalidad de proporcionar a la empresa un grupo seleccionado de subordinados calificados, previamente capacitados o adiestrados para cierto trabajo, para que estén en cualquier momento para ser utilizados.

Rotación de cargos.

Este método se propone ayudar al interesado a -- descubrir su vocación o por lo menos su inclinación a través de múltiples experiencias de trabajo. El método previene, en efecto, el empleo del individuo en una serie de actividades diferentes de forma que vaya aprendiendo al mismo tiempo los distintos trabajos de la empresa.

Interinidad.

Este método tiene la ventaja de acercar aquellas personas hacia una especialización específica.

Visitas Empresariales.

Este sistema es proyectado fuera de las empresas, pero es muy útil para enseñar en la realidad a los que han estudiado teoría y no ha sido aplicado a la práctica.

2. IMPORTANCIA Y SELECCION DE TECNICAS. (4) (5)

Para seleccionar las técnicas y los materiales -- que van a ser utilizados en el proceso enseñanza-aprendizaje de capacitación o adiestramiento se hace necesario conocer y decidir la forma de acción; es decir, las condicio--

(5) Chauden; Sherman; Admón. de Personal; Cia. Ed. Continental; -- Mex. 1960; cap. 5, pag. 110.

(4) Terry R.G.; Princ. de Admón.; 6ª Imp., Cia. Ed. Continental. Mex. 1980

nes generales en que se prevé que se desarrollará el proceso, esta decisión precisa un marco de referencia general que limita las posibilidades sobre las formas de trabajo - que pueden ser empleadas eficientemente y facilita las etapas siguientes de la elaboración del sistema de instrucción.

Las formas de acción se refieren a dos aspectos:

- | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| | Individual |
| a) Por el número de participantes | |
| | En grupos |
| | Con sistema preestablecido. |
| b) Por la planeación u organización del proceso. | |
| | Centrada en el instructor. |

Quando se preparan sistemas de instrucción en los cuales los materiales y las técnicas dirigen y encauzan las actividades del instructor y del o de los participantes, se dice que el proceso se realizará de acuerdo con un sistema preestablecido.

a) Individual con sistema preestablecido.

Cuando una persona necesita elaborar los objetivos de un proceso de instrucción, debe seleccionar el manual respectivo y proporcionar las explicaciones necesarias acerca de la tarea.

b) Individual centrada en el instructor.

Para un empleado que necesita aprender a realizar una operación, el instructor debe de enseñar cómo debe hacerse dicha operación.

c) En grupo con sistema preestablecido.

Si hay varias personas que necesitan aprender, siempre debe fijarse un manual que deben respetar de acuerdo con su trabajo.

d) En grupo centrado en el instructor.

El instructor debe centrar la atención en el grupo porque es el primer participante en la misma y debe considerar la participación del grupo.

La selección de técnicas es uno de los procesos que se realizan durante la etapa de planeación de la instrucción. Consisten en la definición y elaboración del es-

quema de conducción considerando las circunstancias referentes a la estructura del sistema.

El esquema de conducción.

Es la combinación de las técnicas necesarias para desarrollar una unidad de instrucción. La selección de las técnicas de instrucción es una tarea necesaria e importante puesto que constituye la base de la instrucción y una técnica adecuada promueve la actividad de los participantes y facilita el logro de los objetivos. El problema de la selección de técnicas no reside en encontrar una técnica que se ajuste a cualquier situación, puesto que tal técnica no existe; la dificultad es seleccionar e combinar las más adecuadas para cada caso.

3. FASES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN. (1) (3)

Este proceso consta de cuatro fases íntimamente ligadas:

1. Recolección de datos.
2. Examen de los factores.
3. Inspección de la decisión preliminar.
4. Decisión final.

1. Recolección de datos.

La primera fase implica la búsqueda de los datos

[1] Koontz, H. O'Donnell C. Curso Administración Moderna, Sexta Edición Ed. Mc. Graw-Hill.

[3] Arias, G.F. "Admón. de Recursos Humanos, Ed. Trillas Mex. 1980.

significativos de los elementos y antecedentes necesarios para la planeación del esquema de conducción. La selección de técnicas se verá facilitada y prometerá mayor eficiencia si se cuenta con el conocimiento previo de los siguientes elementos:

a) La forma de acción para llevar a efecto la aplicación de la unidad.

b) Los objetivos que se pretenden obtener.

c) La organización del contenido.

d) El cálculo del tiempo disponible para la unidad.

Exámen de los factores.

Consiste en el reconocimiento lo más veraz posible, de las condiciones y recursos humanos, materiales y financieros, que intervendrán condicionando la instrucción. En esta fase es mejor si se sigue un proceso que ordene el análisis de los elementos:

1. Objetivos.
2. Estructura del contenido.
3. Decisión preliminar.
4. Decisión final.

1. Objetivos.

Los objetivos nos están indicando el tipo de --- aprendizaje (conocimientos, habilidades intelectuales, actitudes, etc.) las condiciones y el grado de eficiencia. - Estas características reflejan la necesidad de proporcionar modelos precisos, ensayos y ejercicios suficientes para identificar líneas y contornos sin error alguno.

2. Estructura del contenido.

Para seleccionar técnicas resulta conveniente -- que el instructor se entere de la forma en que el contenido ha sido desglosado en sus elementos.

3. Decisión preliminar.

La combinación de una técnica expositiva para -- iniciar la unidad con la demostración directa para el establecimiento de la respuesta, constituyen el esquema de la - conducción preliminar; las razones que justifican esta de- cisión son:

- Se adapta a los tipos de aprendizaje señalado en los objetivos.
- Se logra el nivel de eficiencia exigida.
- Estimula la participación individual.
- Se ajusta al tiempo de instrucción señalada.

4. Decisión final.

Es conveniente tener presente y cerciorarse que las técnicas elegidas cumplan en la mayor medida posible - los siguientes requisitos de confiabilidad:

- a) Ajustarse a los principios de aprendizaje.
- b) Flexibilidad.
- c) Funcionalidad.

Funciones de las técnicas.

El hecho de que una persona domine a la perfección un oficio le proporciona la seguridad de poder instruir a otros individuos en las tareas que él domina.

Hay que tener presente que el éxito o el fracaso de una instrucción interviene en el modo en que los participantes cumplan con las actividades del aprendizaje; de su interés de aprender, de su actividad personal y de la forma en que sean conducidos hacia los objetivos; a este conjunto de procedimientos y de manera prefijada para poder enseñar es conocido con el nombre de técnicas de instrucción y de enseñanza en grupo. Las técnicas de instrucción están constituidas por una serie de fases o pasos específicos que, adecuadamente enlazados y dirigidos, conducen a los objetivos propuestos.

4. TÉCNICAS DIDÁCTICAS DE EXPOSICIÓN.

Los grupos de instrucción se integran con la pretensión de realizar ciertos objetivos; estos objetivos serán satisfechos a través de actividades. Las actividades por realizar serán posibles gracias a la aplicación de técnicas y recursos. Muchos autores afirman que las técnicas son de suma importancia para la capacitación u el adiestramiento:

1. Técnica expositiva.
2. Técnica interrogativa.
3. Técnica demostrativa.
4. Discusión en grupos pequeños.
5. Carrillos.
6. Estudio de casos.
7. Simposio.

1) Técnica expositiva.

Consiste en la información oral que proporciona un instructor, mientras el grupo de participantes adopta actitudes receptoras.

Resulta útil su aplicación, en contados casos -- teóricos estrictamente informativos; su eficacia aumenta si el instructor utiliza recursos audiovisuales que ilustren y refuercen la exposición. Los materiales que se usan en-

esta técnica son de tipo colectivo, elaborados y manejados únicamente por el instructor y cumplen funciones de ayuda o complemento entre los utilizados. Con mayor frecuencia se encuentran las transparencias, carteles, láminas, pizarra, rotafolio, etc.

Ventajas.

- a) Permite abarcar contenidos amplios en mínimo tiempo.
- b) Inicia la instrucción en grupos muy numerosos.

Desventajas.

- a) La información es proporcionada en forma exclusiva por el instructor.
- b) La conducción es dirigida por el instructor sin estimular la participación del grupo.

Para una buena exposición debe intentarse cubrir la mayoría de las tareas que implican un buen proceso de aprendizaje:

- a) Introducción.
- b) Información.
- c) Resumen.

La técnica expositiva se adapta a temas de muy -

diverso orden, en eficiencia aumenta un aprendizaje de conocimientos y habilidades intelectuales y resulta inoperante en aprendizajes que impliquen práctica inmediata o destrezas.

2. Técnica Interrogativa.

Es una técnica que establece un diálogo instructor-participantes aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan durante la sesión. Las preguntas orales y sus consiguientes respuestas son el principal recurso que el instructor emplea para conducir el aprendizaje, aunque su aplicación más frecuente es la encaminada a comprobar el grado de aprovechamiento de una instrucción de manera formal.

Ventajas.

1- Es un excelente medio para estimular la motivación de los participantes, hacerlos reflexionar y dirigirlos a descubrir los conocimientos.

2- Da oportunidad de participar a la mayoría del grupo y aprovechar sus experiencias.

3- Permite comprobar al grupo el aprovechamiento de los participantes.

Usos.

La aplicación de esta técnica es variada:

- 1- Para estimular la motivación de los participantes.
- 2- Para comprobar el aprovechamiento.
- 3- Para llegar a conclusiones.

Existen muchos tipos de preguntas que auxilian al instructor para atender situaciones específicas. Formas de preguntas:

Indirectas

Directas

Estimulantes

Objetivas

Polemísticas

De recapitulación

Devuelta

Indirectas.

Es una interrogación dirigida a todo el grupo.

Ejemplo: "¿Cuál es la equivalencia del dólar contra el peso?"

Directas:

Es una pregunta que se dirige a una persona en

particular. Ejemplo: "Señor Rojas, ¿quisiera ilustrar -- con un ejemplo?"

Estimulantes.

Facilitan respuestas comentadas. Ejemplo: "¿Qué personas justifican el aumento de salarios?"

Objetivas.

Exigen respuestas únicas y definidas. Ejemplo: "¿Por qué, cuando dos automóviles van a la misma velocidad, el más pesado exige más fuerzas para ser frenado?"

Delemáticas.

Permiten dos o más respuestas. Ejemplo: "¿Cuáles son los resultados más importantes del convenio celebrado?"

De recapitulación.

Exploran resultados e preparan a los participantes a elaborar síntesis. Ejemplo: "Señorita Archiga, --- ¿Cambiarla a otro departamento?"

Devuelta.

Son aquellas preguntas que se dirigen al instructor, pero son retornadas por éste al grupo. Ejemplo: "Ing. Cano, preguntan que debe entenderse por crédito otorgado?"

3. Técnica demostrativa.

Consiste en la presentación que hace un instructor sobre la manera de ejecutar una tarea, ante un grupo de participantes que la ejercitan o aplicarán de manera inmediata y su estructura debe de estar basada siempre en la continuidad que debe existir entre:

- a) La ejecución y la observación.
- b) La ejercitación y comprobación.

La ejecución es realizada por el instructor, --- acompañada de las explicaciones necesarias; la observación efectuada por los participantes gira alrededor de la ejecución demostrada.

Los materiales didácticos usados por esta técnica pueden ser colectivos o individuales. En ambos casos son de uso exclusivo del instructor en el momento oportuno, también son manejados por los participantes; entre los más usados y de mayor eficiencia son: máquinas, herramientas, planos, láminas, esquemas, modelos, etc.

Ventajas.

- a) Es una técnica que permite que se cumplan la mayorla de las tareas.
- b) El participante se entera de las actividades.

por realizar y la forma en que están organizadas.

4. Discusión en grupos pequeños.

Esta técnica consiste en el intercambio de ideas y experiencias que en forma oral efectúa un grupo reducido de personas conducidas por un moderador para analizar y -- llegar a conclusiones sobre un tema o problema de instrucción. En la discusión intervienen fundamentalmente tres -- elementos:

- a) Objetivos de la discusión.
- b) Grupo de participantes.
- c) Equipo de conducción.

a)- Los objetivos que impulsan al grupo a discutir, canalizan la actividad de los participantes.

b)- Los participantes realizan las siguientes -- tareas: recibir las informaciones y trabajar sobre las -- ideas, problemas o materiales que le son presentados hasta llegar a un resultado.

c)- El equipo de conducción se compone de un moderador y un ayudante y sirve para desempeñar los siguientes papeles: preparar las discusiones, dirigir, informar,

interpretar, mediar y conciliar según lo exija el desarrollo de la discusión depende del grado en que se coordinan los tres elementos citados.

Ventajas.

- a) Estimula la participación plena y activa del grupo por medio de las experiencias recíprocas.
- b) Es un excelente medio para mantener a las personas informadas y comprometidas sobre los propósitos y actividades del grupo.
- c) Permite la realización de todas las tareas del aprendizaje.

5. Corrillos.

Esta técnica consiste en la división de un grupo de trabajo en grupos más pequeños con el propósito de discutir, analizar, o resumir conocimientos y ayudar a liberar a los individuos de inhibiciones sociales y facilitar la comunicación. Esta técnica puede seleccionarse:

- a) Para la comunicación de temas teóricos y de organización de tareas administrativas.
- b) Si se desean analizar casos, procesos y experiencias con fines de comprobación.

6. Estudio de los casos.

Consiste en la reflexión, crítica y comentario - que idealizan los integrantes de un grupo sobre un hecho - que previamente les fue descrito e ilustrado. Propicia el análisis e intercambio de ideas, estimula la participación plena y activa del grupo y ayuda a los participantes a evaluar el trabajo, y produce soluciones diferentes a una misma situación de acuerdo con la experiencia, funciones y -- criterios de los participantes.

Uso.

El estudio de los casos resulta útil para ejercitar las opiniones comparadas y se argumentan los criterios presentados:

- a) Unificación de criterios.
- b) Modificación de actitudes.
- c) Comparación de métodos de trabajo u sistemas administrativos.

7. Simposio.

Es una serie de charlas o exposiciones verbales - presentadas por un equipo de participantes sobre un tema. - Es una técnica que reviste cierta formalidad, pero que es fácil de organizar. Facilita la división del trabajo y -- analiza la expresión oral, ayuda a la descomposición lógi-

ca de los temas para reunir y enfocar diversos puntos de vista sobre el contenido. Puede seleccionarse esta técnica:

- a) Para instruir sobre temas teóricos y habilidades intelectuales susceptibles de descomponerse en elementos.
- b) Cuando el grupo es demasiado grande para permitir la participación total.
- c) Si se desean investigar distintos enfoques o procedimientos.
- d) Cuando se quiere que los participantes manejen ante sus compañeros diversos materiales didácticos.

5. INTERACCIONES INSTRUCTOR-APRENDICES.

En el grupo de capacitación o de adiestramiento, cada uno de los miembros se convierte en un estímulo para los demás, las características de los participantes estimulan al instructor para tratarlos como personas y no como objetos a los que se va a cambiar.

El instructor, sus expresiones, sus acciones, -- estimulan a los participantes para tratar de alcanzar un cierto tipo de conducta. La influencia del instructor --- en los participantes es básica en el momento de instruc--- ción.

Las interacciones que se efectúan en el grupo -- son importantes y se dan en dos sentidos: del instructor - hacia los participantes y de éstos hacia el instructor. - Además, dan oportunidad a cada uno de los integrantes -ins tructor y participantes- de satisfacer algunas de las nece sidades socio-emocionales tales como dar y recibir afecto, ser aprobados, mantener el respeto mutuo, y alcanzar el -- éxito por sí mismos.

También permiten reforzar y confirmar las formas de conducta de los participantes, las preguntas, los ejer cicios, delante del instructor y los demás participantes, - dan ocasión para que el sujeto reciba refuerzos y sea con firmada su conducta, o sea, corregida en forma inmediata.

En diversas investigaciones se ha comprobado que, en general, logran un rendimiento más alto y más conscien te en la mayoría de los participantes, los instructores -- cuya conducta es cordial, comprensiva, responsable, ordena da e imaginativa.

6. EL PAPEL DEL INSTRUCTOR.

El instructor desempeña un papel de dirigente, - en tanto que dirige la conducta de los participantes; es una autoridad, puesto que puede tomar decisiones que afectan a otras personas. La forma que utilice su poder y su autoridad determinan, en alto grado, los resultados que obtenga, dependiendo también del tipo de participantes en el curso.

Es importante que el instructor sea útil a los participantes en el logro de los objetivos planeados. Es el responsable de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, y a él corresponde organizarlo adecuadamente, lograr un ambiente de disciplina y de cordialidad en el grupo, estimular a cada participante según sus características psicológicas y vivenciales entre otras, para que la adquisición del conocimiento sea más fácil y mejor.

6-B. LA CONDUCTA DEL INSTRUCTOR.

El instructor que obtiene mejores resultados es el que se interesa auténticamente en los problemas de los participantes en relación con el aprendizaje; se comunica más fácilmente con ellos y les inspira confianza para que acudan a él cuando requieran ayuda, estimula las buenas re-

laciones de los participantes entre sí y les da oportunidad de participar ampliamente en las actividades y obtener éxito en ellos.

La forma de actuar para obtener estos resultados, varía, de acuerdo con la personalidad del instructor. Sin embargo es conveniente tomar en consideración algunas recomendaciones para mejorar sus actividades y formas de conducta y así aumentar su eficiencia:

a.- Establecer un adecuado contacto personal; -- presentarse en forma cordial, informar a los aprendices de su papel y de los objetivos que se van a lograr en la común tarea del aprendizaje.

b.- Procurar conocer los nombres de los participantes y sus características para tratar en forma adecuada a cada uno de ellos.

c.- Evitar actitudes de superioridad, dirigirse a los participantes como individuos que tienen valores personales, experiencias y conocimientos en diversos campos, -- en algunos superiores, tal vez, a las propias.

d.- Tener presente que su función consiste en -- ayudar a los participantes, conforme se vayan conociendo --

Los beneficios y los dicten las necesidades y el programa de capacitación y adiestramiento elaborado expofeso para cada empresa y puesto.

7. PRINCIPIOS GENERALES PARA EL PROCESO DE INTEGRACION DEL PERSONAL.

Hay un cierto número de principios que explican los medios por los cuales se logra una mayor efectividad en la función de desarrollo de personal. Se enumeran algunos:

Principios de la definición de la tarea.

Las especificaciones de las tareas se basan en los requerimientos de la organización y en ofrecimiento de incentivos que induzcan a un desempeño efectivo y eficiente.

Principios de especificaciones del trabajo.

Las especificaciones para empleados en potencia pueden ser deducidas de la naturaleza del trabajo al nivel en que se desarrolla.

Principio de competencia abierta en los ascensos.

Los empleados deben ser seleccionados entre los mejores candidatos disponibles para el trabajo, ya sea que pertenezcan o no a la empresa.

Principio del objetivo de desarrollo de ejecutivos.

El objetivo de desarrollo de empleados es fortalecer al personal existente.

Principio del liderazgo de empleados.

El desarrollo efectivo de empleados empieza con la alta administración de la empresa.

Principio de desarrollo directo de empleados.

La forma más efectiva de desarrollar empleados es lograr que sean entrenados por su superior inmediato.

Principio del desarrollo universal.

La empresa sólo puede dar cabida a aquellos empleados que están interesados en su continuo desarrollo.

Se ha visto en las empresas que los empleados en todos los niveles han perdido el deseo por la competencia efectiva, involuntariamente tales empresas se estancan, y no pueden enfrentarse a la competencia ni tampoco ponerse a tono con sus responsabilidades sociales.

"El desarrollo de empleados en los distintos niveles de trabajo de una empresa es necesario e importante, se debe tener presente que lo mejor para la empresa es reconocer el bienestar del individuo y este fin debe ser satisfecho por sobre todas las cosas".

8. CONCLUSIONES

Para seleccionar los sistemas y métodos que van a ser utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un programa de capacitación o adiestramiento, se hace necesario conocer y decidir las condiciones generales en que se desarrollará el proceso. Esto nos da un marco de referencia sobre las formas de trabajo que puedan ser empleadas eficientemente y facilita la elaboración del sistema en que debemos basarnos.

La selección de sistemas y métodos es uno de los procesos que se realizan durante la planeación del programa.

Guba, E.G. y Stufflebeam, D.L. Evaluation: The process of stimulating, aiding, and abetting insightful action. Bloomington, Indiana; Indiana University, 1970.

ma y consiste en la definición y elaboración de un esquema o carta descriptiva de la estructura del sistema, de los recursos humanos, materiales y financieros que intervendrán.

Hay que tener en cuenta que en el éxito o en el fracaso de una instrucción, intervienen el modo en que los participantes cumplan con las actividades, el interés y forma de aprendizaje hacia los objetivos.

Los grupos de instrucción se integran con la idea de realizar ciertos objetivos, y éstos deben ser satisfechos a través de actividades; las actividades por realizar serán posibles gracias a la aplicación del diseño instruccional y los modelos de enseñanza, mismos que se describen en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

Para lograr la cabal interpretación del presente trabajo de tesis se hace necesario esbozar lo que significa el diseño instruccional; (cabe señalar que se tomarán en cuenta las sugerencias dadas por el Dr. Alvaro Romo de la Rosa, director de la Dirección General de estudio de Postgrado de la Universidad Autónoma de Guadalajara), y la forma de realizarlo de tal manera que con algunas ligeras adaptaciones o modificaciones, se puede utilizar en cualquier nivel y sobre cualquier tópico dentro de los programas de capacitación y adiestramiento en las empresas mexicanas actuales.

A continuación se desarrolla el ejemplo: (6)

JUSTIFICACION

Para lograr efectividad y eficiencia en los programas de enseñanza-aprendizaje, el maestro o educador necesita mucho más que el mero conocimiento de la materia. Necesita dominar tanto la ciencia como el arte de la educación. Necesita dirigir sus esfuerzos docentes de manera constante, hacia el logro de propósitos de aprendizaje pre-determinados y comunicados con toda claridad a través del proceso educativo.

(6) Romo, De la R.A. "Curso sobre diseño Instruccional" IAG Post-grado en Educación 1983.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PROPOSITO DEL CURSO.

El propósito fundamental de este curso -su meta-central- es desarrollar en los participantes conocimientos y habilidades para diseñar unidades instruccionales bien sistematizadas y estructuradas.

Se pretenderá además, inculcar en los participantes una actitud de tal manera positiva hacia el buen diseño instruccional, que sientan la obligación u responsabilidad profesional permanente de organizar toda unidad instruccional a su cargo, de manera científicamente planeada.

OBJETIVOS TERMINALES.

Los participantes deberán demostrar su capacidad para:

1) Discutir los modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje presentados por el profesor.

2) Analizar metas educativas y derivar de ellas objetivos instruccionales específicos.

3) Identificar y organizar tareas de aprendizaje tendientes al logro de los objetivos. Así mismo, identificar subobjetivos y ponerlos en secuencia adecuada e identificar requisitos indispensables.

4) Identificar o elaborar medidas, procedimientos e instrumentos apropiados para evaluar el logro de los objetivos de parte de los estudiantes.

5) Diseñar actividades instruccionales en un sistema que sea congruente con los objetivos instruccionales.

TAREAS DE APRENDIZAJE.

Las tareas de aprendizaje de este curso incluirán las siguientes actividades:

- 1) Exposiciones del profesor.
- 2) Interacción del profesor con el grupo (preguntas y respuestas)
- 3) Discusiones generales, incluyendo interacciones de los participantes entre sí.
- 4) Lectura fuera de clase.
- 5) Trabajo individual fuera de clase.

Tales actividades intentarán facilitar la conse-

cusión de los siguientes sub-objetivos:

Sub-objetivos

El participante demostrará su capacidad para:

1.1.- Explicar el enfoque de sistemas y sus características, y su aplicación al diseño instruccional.

1.2.- Identificar los elementos comunes de los "modelos" más importantes para el diseño instruccional sistémico.

2.1.- Distinguir entre meta (propósito) y objetivo. Definir los distintos tipos de objetivos.

2.2.- Identificar características de metas y objetivos, así como redactar, relacionar y distinguir metas y objetivos.

3.1.- Identificar y clasificar tareas de aprendizaje y relacionarlas con objetivos predeterminados.

3.2.- Definir y redactar sub-objetivos, jerarquizarlos y ponerlos en orden adecuado y congruente con los objetivos.

3.3.- Redactar requisitos.

4.1.- Explicar los principios y definiciones básicas de evaluación del aprendizaje.

4.2.- Definir los tipos fundamentales de evaluación.

4.3.- Planificar exámenes y pruebas tanto en su contenido como en cuanto a los procedimientos para administrarlos.

5.1.- Definir actividad instruccional y comprender su importancia y relación con el logro de objetivos -- instruccionales.

5.2.- Determinar la organización, secuencia, --- tiempo y ejecución de actividades y sus circunstancias.

REQUISITOS.

Para cursar esta materia, todo participante deberá haber concluido satisfactoriamente por lo menos los cursos "Principios básicos de la administración" e "Introducción a la didáctica" y, de preferencia todos los cursos básicos del programa de postgrado, maestría y/o doctorado en educación de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

PROGRAMA

Día	Actividad	Tiempo Aproximado	Servicios Auxiliares
1°	Introducción al curso y presentación del programa.	35 mins.	Copia del programa.
	Preguntas y respuestas	15 mins.	
	La teoría de Sistemas. - Definiciones, características y aplicación al diseño instruccional	35 mins.	Retroproyector
	Discusión General	20 mins.	
	Descanso	15 mins.	Café
	El modelo de N. James Popham y Baker	30 mins.	Retroproyector
	Discusión General	20 mins.	
2°	"El modelo de Anderson y Faust"	30 mins.	Retroproyector
	Preguntas y respuestas	20 mins.	Hoja de evaluación formativa.
	"El modelo de Jernol E. Kemp"	25 mins.	Retroproyector
	Discusión General	15 mins.	

	Descanso	15 mins.	
	"El modelo de Bela H. -- Banathy"	30 mins.	Retroprojector
	Discusión General	15 mins.	
	El sistema de educación ba sado en capacidades (Compe tency based education system)	15 mins.	Retroprojector
	Módulos de instrucción; in troducción al concepto.	15 mins.	Proyecto de trans parencias.
3°	Discusión General	15 mins.	
	"El modelo de Housam"	10 mins.	Retroprojector
	Una versión modificada	10 mins.	Retroprojector
	Discusión General	15 mins.	
	Clasificación de objetivos educacionales (ejercicios)	45 mins.	Impresos
	Comentarios y discusión ge neral	10 mins.	
	Descanso	15 mins.	Café
	Tareas de aprendizaje	10 mins.	Retroprojector
	Sub-objetivos	5 mins.	Retroprojector
	Requisitos	5 mins.	Retroprojector

	Importancia de la secuencia	5 mins.	Retroproyector
	Discusión General	15 mins.	
4°	La evaluación, conceptos básicos. El modelo Ten Brink	40 mins.	Retroproyector
	Discusión General.	15 mins.	
	El desarrollo de procedimientos de evaluación.	30 mins.	Proyector de Transparencias.
	Discusión General	15 mins.	
	Descanso	15 mins.	Café
	El diseño de las actividades - instruccionales. Fundamentación.	45 mins.	Retroproyector
	Discusión General.	20 mins.	
5°	La organización del todo, la - planeación del tiempo y el uso de servicios auxiliares.	20 mins.	Retroproyector
	Discusión General	15 mins.	
	El diseño de diagramas de flujo.	30 mins.	Transparencias
	Discusión General.	20 mins.	
	Descanso	15 mins.	Café

La mecánica del planteamiento	15 mins.
Las capacidades del personal y las relaciones de trabajo.	15 mins.
Discusión General.	20 mins.
Conclusiones	20 mins.

6ª

15º	Presentación de reportes individuales.	30 mins.	Los requeridos en cada uno individualmente.
	Discusión después de cada <u>re</u> <u>porte</u>	15 mins.	
	(Total aproximado de tres <u>re</u> <u>portes</u> por día).		

EVALUACION.

Los participantes serán evaluados conforme a los siguientes criterios:

1. Demostración de conocimientos sobre diseño -- instruccional a través de una presentación -- oral individual sobre un tema concreto previa mente acordado con el profesor.

2. *Aplicación de los conocimientos y habilidades a través del diseño de una unidad instruccional original, desarrollada individualmente y que contenga los siguientes elementos:*
 - a) "Modelo" en el que está basado y fundamentación.
 - b) Meta y por lo menos dos objetivos instruccionales.
 - c) Sub-objetivos y requisitos en secuencia adecuada.
 - d) Señalamiento de criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación.
 - e) Actividades instruccionales y programa, con estimación de tiempo y servicios (o recursos) auxiliares.

758

Cada participante deberá entregar al profesor -- la unidad instruccional diseñada, escrita a máquina, para recibir la evaluación correspondiente. El límite de entrega del trabajo es el último día de clase formal.

A continuación se anexan algunos de los modelos de enseñanza más comúnmente utilizados.

FASES DEL DISEÑO CURRICULAR

ANALISIS

DISEÑO

EVALUACION

EJECUCION

MODELO DE POPHAM Y BAKER (1)

ESPECIFICACION
DE
OBJETIVOS

SELECCION
PREVIA

INSTRUCCION

EVALUACION

MODELO DE POPHAM Y BAKER (2)

Si los objetivos no se logran: revise

ESPECIFICACION
DE
OBJETIVOS

ESTIMACION
PREVIA

INSTRUCCION

EVALUACION

Si los objetivos se logran: incremente.

CONCLUSIONES

Nuestra pregunta al iniciar la presente investigación fue ¿Realmente la capacitación y el adiestramiento dentro de la empresa son necesarios y favorecen la productividad? A través de la recopilación de datos comprobamos que hay una necesidad de implantar un departamento de capacitación y adiestramiento en las empresas mexicanas, porque no solo hay que capacitar a los nuevos elementos sino, también actualizar a nuestro personal, que ya labora en la empresa, ya que cada día la tecnología nos ofrece nuevos avances que podrían agilizar el trabajo del empleado y la empresa tener mejores resultados en su producción.

El capacitar al personal no es como muchos empresarios piensan, que es pérdida de dinero, ya que por el tiempo que dura el curso de capacitación son horas de trabajo perdidas y, a parte el dinero que se tiene que pagar al instructor, el material que se utilice.

El temor del empresario de sí, ¿en realidad es necesario o no?, desaparece cuando se muestran los resultados de la pre-evaluación del empleado conociendo si es prudente impartir el curso de capacitación y el examen de post-evaluación para los empleados que tomaron el curso, saber que tanto asimilaron y si hubo superación en el desarrollo de trabajo acorde a los objetivos predeterminados.

Por lo regular las personas que pueden llegar a impartir dichos cursos son los licenciados en Administración de Empresas dado a las materias curriculares que llevan durante los años de estudio, ya que se da un amplio panorama en las diferentes áreas o departamentos de una estructura Empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- (1) KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. "Curso de Administración Moderna, análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas". Sexta edición, Ed. Mc Graw-Hill.
- (2) CHIAVENATO, I. "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc.Graw-Hill.
- (3) ARIAS, G.I. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Tréllas. México, 1980.
- (4) TERRY, R.G. "Principios de Administración" 6a. impresión, Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1975.
- (5) CHRUDEN, J.H.; SHERMAN, W.A. "Administración de Personal" Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1980.
- (6) ROHO, DE LA R.A. "Curso sobre diseño Instruccional" Universidad Autónoma de Guadalajara. Post grado en Educación, 1983.
- (7) STEGEL; "Psicología de las Organizaciones Industriales". CECSA. Julio 1980 México.